



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagstagesekonomiska Institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på Kandidatnivå

Vårterminen 2015

# De föränderliga idealbilderna

En studie om följares utvärdering av chefskap utifrån en  
könsdimension

## **Författare**

Karin Holmkvist

Lovisa Larsson

Mariella Larsson

## **Handledare**

Nadja Sörgärde

# Tack

Vill vi rikta ett stort tack till alla personer som har gjort det möjligt att genomföra denna studie. Ett extra stort tack till samtliga intervju- och observationsdeltagare som bidragit med såväl tid som engagemang. Vi vill också tacka vår handledare Nadja Sörgärde som med sitt stora engagemang väglett och gett oss inspiration under arbetets gång.

Vi önskar trevlig läsning!

**Karin, Lovisa och Mariella**

Lund den 29 maj 2015

## Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel</i>	De föränderliga idealbilderna: En studie om följares utvärdering av chefskap utifrån en könsdimension.
<i>Seminariedatum:</i>	2015-06-04.
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng.
<i>Författare:</i>	Karin Holmkvist, Lovisa Larsson, Mariella Larsson.
<i>Handledare:</i>	Nadja Sörgärde.
<i>Fem nyckelord:</i>	Chefskap, Följare, Ideal, Genus, Ofullkomlighet.
<i>Syfte:</i>	Syftet med den här studien är att fördjupa förståelsen för chefskap i en icke-kunskapsintensiv organisation utifrån en könsdimension. Som ett medel för att uppnå detta använder sig studien av två hjälpfrågor: Hur pratar följare om chefskap? Hur utvärderar följare chefskap? Genom att analysera detta, är ambitionen att ge en fördjupad förståelse för chefskapets komplexitet.
<i>Metod:</i>	För att uppnå syftet med studien har en kvalitativ studie genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer. Studien har antagit ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt och har en tolkande ansats till teoribildning. Analysen är utförd med hjälp av diskursanalys.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Studiens teoretiska referensram är uppdelad i två avsnitt: <i>Litteraturgenomgång</i> och <i>Teoretiskt perspektiv</i> . I den första sektionen behandlas tidigare forskning och i den andra studiens teoretiska perspektiv; diskurs och sociolingvistik.

*Empiri:*

Studiens empiriska material utgörs av åtta intervjuer och två observationer i en icke-kunskapsintensiv organisation.

*Resultat:*

I olika situationer lutar sig följare mot olika idealbilder i utvärderingen av chefskap. I följares förklaringar till en chefs ofullkomlighet står idealbilden över könsutvärderingen. Följares utvärderingar görs således i relation till deras idealbilder. Det kan förklaras som att följare har idealbilder som är föränderliga. Vi väljer att benämna detta för *Idealföränderlighet*.

## Abstract

- Title:* The changing Ideals: A Study of Followers' Evaluation of Management from on a Gender perspective.
- Seminar date:* 2015-06-04
- Course:* FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points
- Authors:* Karin Holmkvist, Lovisa Larsson, Mariella Larsson
- Advisor/s:* Nadja Sörgärde
- Key words:* Leadership, Followers, Ideals, Gender, Imperfection.
- Purpose:* The aim of this study is to deepen the understanding for leadership in a non-knowledge intensive organisation, from a gender perspective. In order to achieve this, the study uses two auxiliary questions: How do followers talk about leadership? How do followers evaluate leadership? By analysing this the ambition is to provide a deeper understanding of the complexity of management.
- Methodology:* In order to achieve the purpose of this study, a qualitative study has been conducted by using semi-structured interviews and participant observations. The study adopts a social constructionism approach and has an interpretive approach to how theories are created. Furthermore, the analysis is performed by a discourse analysis.
- Theoretical perspectives:* The study's theoretical framework is divided into two sections: *Literature review* and *Theoretical perspective*. The first section

covers early research and the second covers discourse and sociolinguistics.

*Empirical foundation:* The study's empirical material consists of eight interviews and two observations conducted in a non-knowledge intensive organisation.

*Results:* In various situations, followers tend to use different ideals when evaluating managers. The ideals are superior to gender evaluation in followers' descriptions of a manager's deficiency. Thus, followers evaluate according to their subjective ideals. This can be explained by viewing the ideals as changing. We name this *Ideal alteration*.

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problematisering .....	1
1.3 Syfte .....	3
2. Metod.....	4
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	4
2.1.1 Ontologiska överväganden.....	4
2.1.2 Epistemologiska överväganden.....	5
2.1.4 En induktiv metodologi med iterativa inslag.....	6
2.2 Tillvägagångssätt .....	6
2.2.1 Fallstudieliknande karaktär .....	7
2.2.2 Val av organisation .....	7
2.2.3 Semistrukturerad intervju .....	7
2.2.4 Deltagande observation .....	9
2.2.5 Transkribering .....	10
2.2.6 Analys av empiriskt material .....	11
3. Teori .....	13
3.1 Litteraturgenomgång .....	13
3.1.1 Ledare eller chef.....	13
3.1.2 Chef och följare .....	14
3.1.3 På följares villkor .....	15
3.1.4 Könsvimensionen .....	16
3.2 Teoretiskt perspektiv .....	19
3.2.1 Diskurs som begrepp och analys.....	19
3.2.2 Sociolingvistik.....	21
4. Analys.....	23
4.1 Idealbilder .....	23
4.1.1 Hur en chef ska vara.....	23
4.1.2 Hur en chef ska agera.....	24
4.2. Upplevd praktik.....	25
4.2.1 Kaptenen .....	26
4.2.1.1 Positiva associationer .....	27
4.2.1.2. Oskyldig kapten .....	28
4.2.2 Kommandoran .....	29

4.2.2.1 Negativa associationer .....	31
4.2.2.2 Skyldig kommandora .....	32
4.2.3 Nybörjaren .....	33
4.3 Hur en chef ska assistera.....	37
5. Resultat och diskussion .....	40
6. Slutsats .....	45
7. Framtida forskning .....	47
8. Referenser.....	48



"Jag tycker hon var för  
mycket chef"

(Deltagare i studien)

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det senaste århundradet har ledarskapsforskningen ökat lavinartat. Bolden, Hawkins, Gosling, & Taylor (2011) konstaterar att det finns flera sammanhang där intresset för ledarskap är stort. Inte minst så är ledarskap centralt för en organisations produktivitet och kvalitet. Traditionellt sett har ledarskap setts som en egendom som ägs av ledaren själv (Bolden et al., 2011; Spillane, 2006) och stort fokus har legat på att försöka hitta en så effektiv och framgångsrik ledare som möjligt (Bellou, 2011; Vecchio, 2002; Yukl, 2013). Även den individuella ledarens agerande har fått mycket uppmärksamhet och det gemensamma med dessa studier är att de har behandlat följarna som passiva mottagare (Bolden et al., 2011). Detta perspektiv har mött kritik för sin tendens att alltid söka efter något på samma ställe och därför producera samma resultat (Wood, 2005).

Nyare forskning vänder istället blicken mot följarna och konstaterar tvärt om att följare är en viktig del i skapandet av ledarskap (Blom & Alvesson, 2013; DeRue & Ashford, 2010). Fokus på följare har funnits sedan 40-talet, men det är först på senare år som följarnas roll i ledarskapet verkligen har tagits på allvar (Follett, 2003[ 1942]). I linje med detta perspektiv och som försök till att öka strålkastarljuset på den här forskningssenen har flera forskare låtit sina resultat bli till metaforer. En av dem liknar följarskapet med vågens kraft och ledaren med dess topp (Drath, 2001 i Bolden et al., 2011). En annan beskrivning är att betrakta ledarskap som en social process mellan följare och ledare där det är följare som skapar effektivitet. Gemensamt är att dessa synsätt på ledarskap anses vara viktigare än att endast se till ledarskapskvalitéer, vilka är individuella och finns hos ett fåtal personer, det vill säga ledarna, medan följare utgör en större grupp av individer (Bolden et al., 2011). Sammantaget så går det att peka på både relevans och ett intresse för att studera följare istället för ledare. Att uppmärksamma följares inflytande är ett stort framtida fokus för ledarskapsforskningen (Bolden et al., 2011). Detta har påbörjats och sådana studier föreslår att följare har en stor del i initierandet av chefers ledarskap (Blom & Alvesson, 2013; Kelley, 2008).

## 1.2 Problematisering

Trots det ökade intresset för följare och hur de initierar och bidrar till ledarskap finns det obesvarade och utforskade frågor. En sådan relativt utforskad forskningsfråga är hur följare

spelar en aktiv roll i hanteringen av en dynamisk process mellan följare och ledare (Baker, 2007) där det inte handlar så mycket om vad en ledare gör, utan snarare om hur följare ser på sin ledare (Bolden et al., 2011). Några av de studier (Blom & Alvesson, 2013; DeRue & Ashford, 2010; Kelley, 2008) som intresserar sig för följares syn på sin ledare menar att följare inte alltid är i behov av en chefs ledarskap. De presenterar också följare som de faktiska initiativtagarna till en chefs ledarskap (Blom & Alvesson, 2013; DeRue & Ashford, 2010; Kelley, 2008). Tidigare studier visar också att följares roll i processen har att göra med att de vill vara ifred och att det finns kunskapsbarriärer mellan chef och följare (Blom & Alvesson, 2013). Vår empiri visar dock något annat och vi menar att det finns flera nyanser än dessa i följares aktiva roll i den dynamiska processen och att det kan studeras i deras prat om och utvärderingar av chefskap. Inte heller har det gjorts studier som belyser könsdimensionen<sup>1</sup> på följares roll i processen mellan ledare och följare. Det är där den här studien tar vid. Tidigare studier har dessutom fokuserat på följare i kunskapsintensiva organisationer (Blom & Alvesson, 2013; Pearce & Manz, 2005; Von Nordenflycht, 2010). Vi intresserar oss istället för följare i icke-kunskapsintensiva organisationer eftersom detta saknas i tidigare forskning.

Ledarskapsforskningen har visat ett ökat intresse för att studera genus, vilket Northouse (2013) hävdar beror på att allt fler kvinnor gör entré i chefspositioner. Ett centralt fokus för sådan forskning är att belysa skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap i syfte att fastställa den mest effektiva ledarskapsstilen (Book, 2000; Yukl, 2012; Bowman, Worthy & Greyser, 1965 i Northouse, 2013). Ett annat huvudintresse är att undersöka skillnader i ledarskapsbeteende mellan män och kvinnor (Yukl, 2012). Dessa sätt att studera ledarskap tillsammans med genus utmanas på flera håll, bland annat av idéer som hävdar att skillnader mellan manligt och kvinnligt är socialt skapade (Acker, 1992) och därför inte objektiva. Det finns därför begränsningar i att aktivt söka efter begreppen manligt och kvinnligt ledarskap. En uppdelning i manligt och kvinnligt reproducerar genusskillnader och könsstereotyper i organisationer och även i praktiken (Holgersson, Höök & Wahl, 1998). Detta visar på att det finns såväl teoretiska som praktiska begränsningar i att kategorisera ledarskap och chefer utifrån manligt och kvinnligt. Istället för att söka bevis för eller göra jämförelser mellan manligt och kvinnligt ledarskap tar den här studien fasta på följares prat om och utvärderingar av chefskap utifrån en könsdimension.

---

<sup>1</sup> Vi har i den här studien valt att hantera begreppen genus och kön som likställda. Detta är en metodfråga som vi anser ska förtydligas redan här.

Tidigare forskning visar att människor tenderar att associera ledarskap med manliga egenskaper och därför diskriminera kvinnor i ledarskapspositioner (Bolden et al., 2011; Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2008). Trots att ledaridealet ofta förknippas med en man finns inget empiriskt stöd för att män skulle vara bättre lämpade för ledarskapsroller än kvinnor (Yukl, 2012). Istället är det antaganden om vilka egenskaper som sägs vara effektiva i ledarskap samt antaganden om lämpliga beteenden för män och kvinnor som sägs vara anledningarna till sådana förlegade könsfördomar (Yukl, 2012). En av huvudfrågorna inom den här typen av forskning fokuserar på hur män och kvinnor utvärderas olika baserat på deras egenskaper och agerande. En kvinna blir negativt utvärderad om hon agerar som en man, eftersom agerandet då inte stämmer överens med hennes kön. Samma sak händer när hon agerar som en kvinna eftersom agerandet då istället inte stämmer överens med ledaridealet (Johnson et al., 2008). De fördomar som ligger bakom sådana utvärderingar och antaganden begränsar vilka ledarskapsageranden som anses lämpliga för kvinnor (Northouse, 2013). Detta visar även de studier som menar att för att kvinnor ska uppfattas som effektiva ledare behöver de uppvisa både känslighet och styrka, medan det för manliga ledare räcker att bara visa styrka (Johnson et al., 2008). Ovanstående bekräftas till viss del i vår empiri, men vi kan visa på ytterligare en nyans i följares utvärdering av chefer i relation till kön. Tidigare studier har dessutom haft antagandet att följarens personlighet (Weiss & Adler, 1981) och kön spelar en väsentlig roll för deras utvärdering av chefskap (Johnson et al., 2008). Detta visar inte vårt empiriska material. Vi kan istället presentera att följare i den dynamiska processen mellan följare och ledare utvärderar sin chef. Detta görs delvis utifrån ledarens kön, men vi kan i vårt empiriska material visa en annan, mer framträdande utvärdering.

### 1.3 Syfte

Syftet med den här studien är att fördjupa förståelsen för chefskap i en icke-kunskapsintensiv organisation utifrån en könsdimension. Som ett medel för att uppnå detta använder sig studien av två hjälpfrågor: Hur pratar följare om chefskap? Hur utvärderar följare chefskap? Genom att analysera detta, är ambitionen att ge en fördjupad förståelse för chefskapets komplexitet.

## 2. Metod

Vi kommer i detta metodavsnitt steg för steg guida läsaren genom studiens utgångspunkter och arbetssätt. Läsaren får därmed en genomgång av studiens tillvägagångssätt och metodologiska överväganden, vilket höjer studiens tillförlitlighet (Kvale, 1997). Sammantaget syftar beskrivningar och argument för valda undersöknings- och analysmetoder till att redogöra för hur studiens syfte har kunnat uppnås med hjälp av att fokusera på hur följare pratar om och utvärderar chefskap.

### 2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

#### 2.1.1 Ontologiska överväganden

Enligt forskning (Blom & Alvesson, 2013; Bolden et al., 2011; Nilsson, 2005) är ett fokus på följare i studier av chefskap en gryende utgångspunkt och det blir därför naturligt att fokusera på följaren. Studiens syfte kan med andra ord uppnås genom att fokusera på hur följare pratar om och utvärderar chefskap. Ett annat sätt att säga det på är att det är följare som skapar och påverkar den verklighet de agerar i. Därmed har studien gjort antagandet att följares prat och interaktioner skapar verkligheten. Ett socialkonstruktivistiskt synsätt har därför varit ett naturligt val, vilket betyder att den ontologiska ansatsen utgår från att individen konstruerar den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2011). Människor använder sig av kategorier för att förstå verkligheten, vilka är sociala produktioner som skapas genom interaktioner (Bryman & Bell, 2011). Därmed har till exempel *femininitet* inte en naturligt inbyggd innebörd utan ses som en social konstruktion, vilken skapas genom interaktion.

Bryman (2011) beskriver att analyser av ord och uttryck och hur de används är avgörande för att få en bild av hur den sociala verklighet som studeras upplevs av de studerade. Som beskrivits ämnar den här studien inte att beskriva eller komma fram till hur verkligheten är eller ter sig. Istället har vi fokuserat på de versioner av verkligheten som uttrycks av respondenterna i deras miljö. Denna utgångspunkt har logiskt lett oss in på att tala om språk och verklighet som att det inte går att skilja mellan de två (Bergström & Boréus, 2012). Språket verkar då som en konstruerande lins av verkligheten (Bergström & Boréus, 2012).

Valet att använda diskursanalys som analysmetod grundar sig i studiens ontologiska ansats. Genom att anta en konstruktivistisk syn på diskurser och språk tillskrivs kommunikation en bildande effekt istället för endast en representation av verkligheten (Bergström & Boréus,

2012). Bergström och Boréus (2012) menar att språket bör utgöra en grund för studier eftersom det är där meningsskapande sker. Detta är något som vi ställer oss bakom och har därför valt att analysera hur följare pratar om och utvärderar chefskap.

Diskurser kan identifieras och analyseras såväl genom observation av kommunikation som i ett samtal, exempelvis i intervjuform (Bryman 2011). Sammantaget har användandet av diskursanalys en nära förankring till såväl studiens ontologiska ansats som dess syfte. I den här studien har vi genom att intervjua studerat respondenters språk och beskrivningar. Deras sätt att samtala och agera i interaktion med andra har studerats via observationer. På så sätt har vi tagit del av deras verklighet och hur den skapas, det vill säga hur de pratar om och utvärderar chefskap.

### 2.1.2 Epistemologiska överväganden

Vidare har den här studien utgått från att studieobjektens, det vill säga respondenternas, prat och utvärderingar ska förstås och inte förklaras. Vi ställer oss således bakom den syn på teoribildning som antar att människors handlingar innehåller en betydelse, vilken beskrivs som ett tolkande synsätt (Bryman, 2011). Tolkningar och analyser av studiens empiriska material har gjorts utifrån studieobjektens prat och diskurs. Därmed fångas deras sociala värld och perspektiv, från vilka vi kan göra antagandet att de agerar i enlighet med (Bryman, 2011).

### 2.1.3 En kvalitativ metodologi

I den här studien har vi ämnat vi ta reda på hur följare pratar om och utvärderar chefskap. Så har gjorts utifrån språk och diskurs. Det har därför varit naturligt att anta den kvalitativa metodens tillvägagångsätt som ser till språk snarare än till siffror (Ahrne & Svensson, 2011; Denscombe, 2009; Bryman & Bell, 2011). Dessutom stämmer denna utgångspunkt väl överens med studiens ontologiska och epistemologiska riktning, eftersom vi ämnar att förstå följarnas sociala verklighet.

För insamling av empiriskt material användes en metodkombination av semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer. Genom att såväl observera som samtala om respondenters sociala verklighet finns det en stor möjlighet att skapa ett större djup (Ahrne & Svensson 2011; Bryman 2011; Denscombe 2009). Det har därmed ansetts lämpligt att använda sig av den kvalitativa metodiken för att undersöka vad som finns under ytan.

#### 2.1.4 En induktiv metodologi med iterativa inslag

Det kvalitativa utgångssättet valdes för att få en djupare insikt om följares sociala verklighet. Intervjuer och observationer genererade en stor mängd empiriskt material. I detta söktes efter intressanta, överensstämmande och icke överensstämmande utsagor från de studerade för att sedan bidra till forskning genom analys och resultat. Således har ett induktivt förhållningssätt till relationen mellan teori och empiri antagits i den här studien, vilket betyder att teori är resultatet av forskningen mer än något som föregår den (Bryman & Bell, 2011). En teoretisk reflektion på vår empiri har genomförts och vi har därefter valt att samla in ytterligare empiri för att fastställa på vilka villkor en teori kommer och inte kommer att hålla. Detta är en metod som kallas iterativ, vilket innebär att ständigt arbeta sig fram och tillbaka mellan empiri och teori (Bryman, 2011). I nedanstående tabell redogörs för en sammanfattning av studiens valda vetenskapsteoretiska ansatser.

Vetenskapsteoretiska ansatser	Valda ansatser
Ontologi	Socialkonstruktivism
Epistemologi	Tolkande
Forskningsdesign	Kvalitativ metodologi
Generering av teori och empiri	Induktion med iterativa inslag

*Tabell 1: Studiens vetenskapsteoretiska ansatser.*

#### 2.2 Tillvägagångssätt

I denna sektion följer en mer ingående beskrivning av studiens tillvägagångssätt. Genom att på detta sätt tydligt presentera studiens förfarande samt dokumentera reflektioner och information grundas vår kvalitativa studies trovärdighet (Bryman, 2011). Studien eftersträvar givetvis att följa de etiska riktlinjer som tas upp inom kvalitativ forskning: konfidentialitetskravet, informationskravet, samtyckeskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2011). Hur dessa har efterföljts skildras nedan, tillsammans med hur studien har genomförts.

### 2.2.1 Fallstudieliknande karaktär

I den här studien har vi valt att studera en specifik icke-kunskapsintensiv organisation och följare inom den. Genom att på detta sätt studera något detaljerat i en specifik miljö har studien en fallstudieliknande karaktär (Ahrne & Svensson, 2011). Vi har inte åsyftat till att testa och generalisera våra fynd, istället är det empiriska materialet vad som hittats i just den här specifika organisationen. Därigenom har studien frångått jämförelser mellan organisationer. Genom att på detta sätt rikta uppmärksamheten mot en enda undersökningsenhet snarare än den stora massan kan vi gå djupare och upptäcka saker som inte syns på ytan (Denscombe, 2009). Vad som gör att denna studie innehar en fallstudieliknande karaktär är just valet av organisation. Normalt vid tillämpandet av en fallstudie ska forskaren noggrant och medvetet välja ut ett specifikt exempel från en bredare grupp (Denscombe, 2009). Här skiljer sig vår studie eftersom tillträde har värderats högre vid val av organisation.

### 2.2.2 Val av organisation

Som nämnt i problematiseringen har tidigare studier fokuserat på följare i kunskapsintensiva organisationer. I motsats till detta har vi studerat en icke-kunskapsintensiv organisation, eftersom detta saknas i tidigare forskning. Vidare baserades valet av organisation på fördelen med att få ett gynnsamt tillträde. Organisationen är en av författarnas forna arbetsplatser och ett bekvämlighetsurval har därmed tillämpats. Fördelar med att en forskare på detta sätt är den som öppnar upp till en organisation och blir accepterad, är att studien förankras och vinner tillit (Ahrne & Svensson, 2011). Bekvämlighetsurvalet ansågs ge oss det goda tillträdet, vilket har genererat till ett rikt empiriskt material från en icke-kunskapsintensiv organisation.

### 2.2.3 Semistrukturerad intervju

Vi valde att utföra semistrukturerade intervjuer för att få följares egna beskrivningar. Sex intervjuer och två uppföljningsintervjuer hölls i organisationens egna lokaler eller på ett café i närheten av organisationen och utfördes i en relativt ostörd, naturlig miljö i syfte att skapa en avspänd stämning. Genom att inte utföra alla intervjuer samtidigt har det emellan intervjuerna funnits möjlighet att utvärdera, korrigera och komplettera intervjuguiden. Initialt skickades ett mejl till samtliga följare i den valda organisationen för att förbereda dem på samt informera om studiens genomförande. För att ge de potentiella deltagarna ytterligare information om studien presenterade vi oss och studien igen vid den första observationen. I syfte att undvika



att inge falska löften eller oriktiga framställningar (Denscombe, 2009) berättade vi öppet och ärligt för respondenterna om studien och förklarade vilken roll de hade i den.

Samtliga respondenter har själva bokat in sig på intervjuer och gett sitt informerade samtycke till intervjuerna (Denscombe, 2009). De har samtidigt nämnt att de tycker att det är intressant att en studie utförs och har uttryckt intresse för att ta del av resultatet. Utifrån respondenternas utsagor kunde studiens goda tillträde återigen bekräftas. Vidare förklarades i intervjusituationen att allt material behandlas konfidentiellt samt raderas efter användning, vilket gjordes i syfte att uppfylla det etiska kravet om konfidentialitet (Denscombe, 2009). Vidare har respondenterna tillfrågats om godkännande av inspelning, vilket godkändes av samtliga och således var respondenterna medvetna om att inspelning skedde. Inte heller detta anses har påverkat studiens tillträde till empiriskt material.

Eftersom den semistrukturerade intervjun ger svängrum samt möjlighet för respondenten att själv få tala, utvärdera och beskriva ansågs intervjuformen vara ett angenämt val. Detta uppnåddes genom att utforma intervjuguiden utifrån teman och utan ledande frågor. För att inte påverka respondenternas svar, och för att få dem att själva utveckla eftersträvades att under intervjun besvara respondenten med tystnad. En fördel med intervju som metod är att det finns möjligheter att kontrollera den givna informationens relevans direkt under tiden den samlas in (Denscombe, 2009) vilket uppnåddes med hjälp av följdfrågor. Intervjuguidens relativt korta frågor resulterade i långa svar, vilket är ett sätt att erhålla god kvalitet på intervjuer och i sin tur tillförlitlig empiri och analys (Kvale, 1997). Ytterligare ett sätt att uppnå öppna och lättsamma samtal samt få ett gediget och djupt empiriskt material var att undvika en akademisk jargong i frågorna (Ahrne & Svensson, 2011; Kvale, 1997). Dessutom var placeringen av oss som intervjuare i relation till respondenten noga igenomtänkt. Detta för att skapa en avslappnad stämning och en trygg miljö. Annars finns det risk för konfronteringskänslor hos respondenten (Denscombe, 2009) och i enlighet med detta placerade vi oss i nittio graders vinkel till respondenten och respondenterna upplevdes lugna och komfortabla med situationen. En vanlig kritik mot den kvalitativa intervjun är att den ger ett alltför subjektivt empiriskt material (Kvale, 1997). Den här studien har ämnat undersöka hur följare pratar om och utvärderar chefskap, det vill säga följares subjektiva sociala verklighet och således faller denna kritik. Subjektiviteten kan istället ses som en styrka eftersom intervjusamtalen kunde fånga upp en mängd olika följares beskrivningar och ge en bild av en mänsklig värld (Kvale, 1997).

#### 2.2.4 Deltagande observation

Som tidigare nämnt fungerar kombinationen av intervju och observation väl för att skapa ett djup i materialet, vilket vi specifikt ville uppnå i den här studien. Vid observation finns det möjlighet att samla in information om händelser som vid intervjuerna hamnat utanför synfältet (Denscombe, 2009). För att uppnå en så djup empiri som möjligt föll det sig naturligt för oss att använda observationer. Vi observerade två personalmöten, det vill säga samtliga möten som hölls under tiden studien genomfördes. Inför samtliga observationstillfällen informerades de anställda om vår medverkan, vilket gav möjlighet till invändningar. Därigenom har samtycke uppnåtts även för observationer. Vid observationerna har vi valt att närvara utan att samspeka. I linje med studiens induktiva ansats genomfördes observationerna utan teoretisk förförståelse. Vid deltagande observation behöver inte forskaren ha planerat för vad som ska behandlas (Denscombe 2009). Det är snarare en nackdel att ha en teoretisk avgränsning före insamling av material eftersom det finns en risk att synfältet begränsas och viktiga faktorer förloras (Arhne & Svensson, 2011). Vi har studerat händelser och uppfattningar i sin kontext, vilket skapar en hög trovärdighet på deltagande observation (Denscombe, 2009). Den första observationen utfördes under ett personalmöte där elva personer medverkade. Mötet pågick under en och en halv timme och vi tre observatörer, satt avskilda och tog skriftliga anteckningar. Detta gjordes även vid det andra mötet som pågick en timme där tretton personer medverkade. I direkt anslutning till mötet renskrev vi våra anteckningar var för sig i syfte att inte påverka varandra. Vi var noggranna med att så snart som möjligt skriva ner våra anteckningar och tankar för att inte glömma viktiga saker (Denscombe, 2009). Efter detta diskuterade och analyserade vi tillsammans det som uppfattats, detta skede utvecklades närmare i sektionen om transkribering.

Problematiskt med observation som metod är den påverkan forskarnas närvaro kan ha på de observerade respondenterna. Vi valde vi att placera oss längst bak i rummet och förde anteckningar så diskret som möjligt och endast med papper och penna. Detta för att varken påverka respondenterna att blir mer självmedvetna (Bryman, 2011) eller att störa den naturliga miljön (Denscombe, 2009). Nedan sammanfattas studiens metodologiska tillvägagångssätt.

Tillvägagångsätt	Metod
Urval	Bekvämlighetsurval
Insamling av empiri	Semistrukturerade intervjuer
Insamling av empiri	Deltagande observationer

Tabell 2: Metodologiska tillvägagångsätt

### 2.2.5 Transkribering

Efter intervjuerna genomförts transkriberades materialet enligt metodlitteraturens riktlinjer för teckenförklaring och begreppslista (Bryman, 2011; Bryman & Bell, 2011). Nedan återges information om hur detta har skett för att ge läsaren en förståelse inför analysavsnittet. Syftet med transkriberingstecknen är att minimera att intervjuens kontext faller bort i transkriberingen. Vi har dessutom gjort informella kommentarer samt noterat kroppsspråk för att sedan lägga in dessa noteringar i transkriberingarna. Vi anser att detta ger en förstärkt bild av respondenternas beskrivningar och har därför på vissa ställen låtit det stå kvar när respondenterna citeras i analysavsnittet.

Tecken	Förklaring
Användning av versaler	Respondenten betonar ett specifikt ord
[...]	Mindre avsnitt har redigerats bort i citatet
[ _ _ _ ]	Längre avsnitt har redigerats bort i citatet

Tabell 3: Transkriberingstecken

Genomgående i studien har vi hållt såväl organisation som respondenter anonyma i enlighet med deras önskemål och de etiska riktlinjerna. Vi har därför valt att benämna den valda organisationen med *Organisationen* i bestämdform singular och respondenterna har getts de fiktiva namnen: A, B, C, D, E och F. Dessa benämningar stärker respondenternas anonymitet eftersom *Organisationen* är relativt liten. Utan de fiktiva namnen skulle deras identiteter kunna kännas igen. Vid transkriberingen var det behjälpligt att en av författarna hade en

bakgrund i organisationen. Med dennes kunskap om vad som var nödvändigt att censurera kunde vi säkra både organisationens och respondenternas anonymitet. Exempelvis censurerades arbetsuppgifter i de citat där dessa inte ansågs ha relevans för argumentet som sådant. Vid utskriften av intervjuerna har språket justerats något för att göra texten mer läsvänlig och för att respondenten ska framställas på ett rättvist sätt. Detta gör språket mer likt skriftspråk än talspråk (Ahrne & Svensson, 2011).

Vid observationerna förde var och en av författarna egna anteckningar och vid transkriberingen av observationerna valde vi att gå tillväga på ett annat sätt jämfört med studiens intervjuer. Observationer bör inte spelas in och transkriberas på samma sätt som intervjuer eftersom det inte ger observatören lika starka intryck angående händelser och beteenden (Bryman, 2011). Därför, utöver de diskussioner och dialoger som fördes efter observationstillfällena, sammanställde var och en av författarna först sina egna anteckningar från observationen för att sedan tillsammans göra en gemensam sammanställning och diskussion. Detta för att vi initialt inte skulle påverkas av varandras upplevelser och få en mer allsidig skildring av vad som observerats. Två forskare kan ha två olika redogörelser av samma händelse där forskarens förmåga att minnas inverkar på observationsempirin som produceras (Ahrne & Svensson, 2011). Det kan noteras att vad vi observerar och upplever formas såväl av känslorna för stunden som av de erfarenheter vi har med oss (Denscombe, 2009) Eftersom studiens observationer inte spelats in är det därför viktigt att som observatör komma ihåg att minnet är selektivt. Allt detta har vi tagit hänsyn till vid beslutet om sammanställning och analys av det empiriska materialet från observationer och anser oss därför ha fått en god kvalitet på materialet.

#### 2.2.6 Analys av empiriskt material

Efter insamlingen av sex intervjuer, två uppföljningsintervjuer och två observationer togs beslutet att avsluta insamling av empiriskt material eftersom det uppvisade en entydighet, vilket är tecken på uppnådd mättnad (Bryman, 2011). Eftersom insamling av empiri har gjorts i omgångar har studiens analysfas varit levande under såväl insamling som kodning och kategorisering av det empiriska materialet. En av intervjumetodens fördelar är just att forskaren inte behöver bestämma i förväg hur många intervjuer som ska genomföras, utan kan varva intervjuer och analys (Ahrne & Svensson, 2011). När en ständig omtolkning och omkodning sker allteftersom materialet behandlas finns det dessutom en möjlighet att inneha

en större insikt i materialet (Kvale, 1997). När forskaren ständigt kontrollerar, tolkar och ifrågasätter studiens material ökar tillförlitligheten (Kvale, 1997).

För att erhålla en analys med god kvalitet arbetade vi nära empirin genom att titta på vad som sades, men även vad som inte nämndes. Detta är i linje med diskursanalys som betonar likväl det som är frånvarande i texten och det den uppvisar. Analysen görs lika mycket på det underförstådda som det explicita och genom att "packa upp texten" (Denscombe, 2009:393) kan det avslöjas vad respondenter försöker beskriva genom talet (Denscombe, 2009). Vi har på detta sätt försökt att inte ta respondenters beskrivningar för givna utan gräva djupare och se vad det kan vara ett uttryck för. På så sätt har det varit möjligt att undersöka nyanser i det empiriska materialet (Denscombe, 2009).

Studiens analys av samtliga intervjuer och observationer samt kompletterande anteckningar har legat till grund för de kategorier som återfinns i analyskapitlet. Detta är i linje med studiens induktiva arbetssätt. Rubriksättningen i analysavsnittet är inspirerad av respondenternas beskrivningar. Beskrivningarna innehåller upplevelser från flera olika chefer och således är kategoriseringen helt vår egen. I den här studiens analys har ett stort fokus lagts på ord, språk och diskurs eftersom studiens analysmetod är diskursanalys. Vi som författare bryter upp det empiriska materialet för att visa på vilken mening och vilka dolda budskap som existerar (Denscombe, 2009).

En vanlig kritik mot diskursanalys är att forskaren är med i dekonstruktion av empiriskt material (Denscombe 2009). Detta försvårar en traditionell granskning av studien eftersom tolkningen i hög grad baseras på forskarens insikter och intuition (Denscombe, 2009). Vi är medvetna om detta samtidigt som fynden i vår studie är vår tolkning och vad vi har funnit i den här organisationen och från dessa specifika följarna.

### 3. Teori

Den här uppsatsens teoretiska referensram är presenterad nedan. Samtliga teorier är valda med omsorg och utgör utgångspunkt för att i nästkommande avsnitt analysera det empiriska materialet. Vidare delas uppsatsens teoriavsnitt in i två kategorier: *Litteraturgenomgång* och *Teoretiskt perspektiv*. Detta görs för att först ge läsaren en introduktion och förkunskap till ämnet och för att visa på behovet av fler nyanser i den rådande teorin. Sedan presenteras diskurs och sociolingvistik i *Teoretiskt perspektiv*. I kategorin *Litteraturgenomgång* presenteras bland annat teorier om relationen mellan följare och ledare, det är också dit den här studien ämnar att bidra.

#### 3.1 Litteraturgenomgång

##### 3.1.1 Ledare eller chef

Traditionellt sett har ledarskapslitteraturen skiljt på ledare och chef och på ledarskap och chefskap. Trenden med att skilja på begreppen startade med Zalezniks' (1977 i Bolden et al., 2011) artikel där han beskrev ledaren som en konstnär som navigerar genom kaos. Uppdelningen sägs göras för att ge mening och förståelse åt ledarskap. Dock har nyare forskning sett begreppen på ett annat sätt och presenterar alternativet att hantera ledarskap som inbäddat i chefskap (Bolden et al., 2011). Larsson och Lundholm (2010) är ett sådant exempel. De kritiserar tidigare forskning för att ha gjort en för hård avgränsning och åtskiljning av ledarskap och chefskap. Deras bidrag till fältet är att istället presentera begreppen som sammansvetsade. Detta har ifrågasatts, forskning menar att uppdelning mellan ledare och chef har varit användbar för att synliggöra och uppmärksamma de såväl strategiska som motiverande kvaliteter som krävs vid bland annat förändringar. Dock har det visats sig förvirrande och missvisande i praktiken att presentera ledare och chef som två helt åtskilliga (Bolden et al., 2011).

Det är med bakgrund av detta som vi väljer att göra likt både Mintzberg (2004) och Larsson och Lundholm (2010) att inte separera begreppen ledare och chef. Vi hävdar inte att

begreppen är helt likställda och betyder samma sak, däremot ställer vi oss bakom teorier om att en överlappning existerar och att det i praktiken är svårt att skilja dem åt.<sup>2</sup>

### 3.1.2 Chef och följare

Ledarskapsforskningen har historiskt haft ledare i centrum för sina undersökningar (Bolden et al., 2011; Felfe & Schyns, 2006). Sådan forskning har kritiserats (Bolden et al., 2011) och forskare argumenterar nu för en likställning mellan ledare och följare och stödjer argumentet med att påpeka att en ledare inte kan leda utan en följares samtycke (Nilsson, 2005). En ledare kan få makt utav en överordnad eller så kan makt ges mer informellt utav följare (Alvesson & Svenningsson, 2007), individuellt eller kollektivt (Furnham, 2005). Ett annat sätt att säga det på är att en ledare föds i ögonen på en följare och anses vara något subjektivt (Bolden et al., 2011).

Vidare visar empirisk forskning (Brown & Keeping, 2005; Ehrhart & Klein, 2001; Felfe & Schyns, 2006) att en följares värderingar påverkar dennes perception av ledarskap och ledarskapsbeteende. Detta stöds även av Furnham (2005) som menar att ledarskap skapas genom individens kognitiva uppfattningar. Dessutom utvecklar människor idéer om ledarskap och vilka egenskaper och beteenden som ska ingå, vilket beskriver på vilket sätt människor förstår ordet ledare (Brown & Lord 2001; Epitropaki & Martin 2004; Keller 1999). Värt att uppmärksamma är att dessa ledaregenskaper och uppföranden inte behöver associeras med antingen en man eller en kvinna, men att följare ofta gör det eftersom det är en normal urskildringsfaktor (McClelland, 1976; Harlan & Weiss, 1982). Det är däremot problematiskt när följare bygger sina preferenser och antaganden utifrån könsstereotyper. Detta leder till att följare skapar kognitiva gestalter angående ledarskap och kön (Bellou, 2011). Trots att dessa antaganden och förutfattade meningar om betydelsen av ordet ledare möjligtvis inte reflekterar verkligheten ligger de till grund för följares utvärdering och förväntning (Shaw, 1990) och därigenom även för makt och inflytande (Lord & Maher, 1991). Med andra ord är det fullt möjligt att följare inte ser sin chef som en ledare om dennes agerande eller egenskaper inte stämmer överens med det följare anser ligga i ordet ledarskap (Cronshaw & Lord, 1987). Detta stöds även i de teorier som föreslår att ledaren legitimeras först som en ledare då hen kan associeras med den rätta personligheten, kunskapen och uppförandet (Lord & Maher 1991; Brown & Lord, 2001). En anledning till varför ledarskap ibland misslyckas

---

<sup>2</sup> För läsarens begreppsförståelse presenteras denna metodfråga här.

sågs därför vara att ledarens personlighet och egenskaper inte matchar följarnas förväntningar på ledarskapet (Brown & Lord, 2001).

Teorier som ifrågasätter och byter perspektiv är de som istället väljer att beskriva hur ledare ser på följare och ansvaret som ledaren har i att vinna deras följe (Furnham, 2005). Dessa teorier menar att ledaren ska influera följarna till att medvetet eller omedvetet följa hen (Nilsson, 2005) och att följare legitimerar någon som en ledare genom att urskilja vem som bär det tyngre ansvaret (Brown & Lord, 2001). Detta går inte helt i linje med de som menar att en ledares effektivitet till stor del baseras på följares acceptans och support (Bass & Avolio, 1985). Trots ett historiskt forskningsfokus på ledaren har antalet undersökningar med intresse för följare ökat. Flera sådana har haft fokus på att studera följares preferenser för att hitta den bästa ledarskapsstilen (Whyte, 1988). Den här studien tar istället fasta på följares prat om och utvärdering av chefskap för att därmed se på hur följares utvärderingar kan ge nya nyanser till förståelsen av chefskap.

### 3.1.3 På följares villkor

Det ökade fokuset på följares del i chefskap efterlevs inte till den nivå som behövs, vilket beror på att forskningen fortsätter att fokusera på ledaren och därför bortser följarnas roll i skapandet av ledarskap (Blom & Alvesson, 2013; Bolden et al., 2011). Därför behövs även den här studien.

I litteratur om följarskap och ledarskap har det framkommit att det finns en hel del följare som klarar sig bra utan större interaktion från chefen (Kelley, 2008) och följarnas egentliga behov av ledarskap har ifrågasatts (Blom & Alvesson, 2013). Hur ledarens agerande ramar in, utförs och utvärderas av följare har belysts (Blom & Alvesson, 2013) och en central del av ledarskapet blir därför hur ledarens betydelse och relevans konstrueras av följarna (Blom & Alvesson 2013). Kunskapsintensiva följare tenderar att inte begära eller kräva ett ledarskap från chefen (Blom & Alvesson, 2013). Om interaktion och ledarskap skulle efterfrågas så initieras det oftast av följarna själva och då när det handlar om att be om extra resurser eller be om råd (Blom & Alvesson, 2013). Dessutom verkar dessa följare anse att en ledares uppgift är att hantera kommunikationen och ägna sin uppmärksamhet utanför arbetsgruppen eller organisationen. Detta hämmar eller avleder chefers ledarskap vilket resulterar i att chefer beter sig och handlar i enlighet med följares vilja (Blom & Alvesson, 2013). Det är däremot relativt oklart huruvida detta gäller även icke-kunskapsintensiva följare. En konsekvens av



följarnas påstådda bristande intresse inför att bli ledda är en icke-acceptans hos dem och att chefers försök till ledarskap kan komma att ignoreras (DeRue & Ashford, 2010). Ledarens inblandning blir därför inte som hen förväntat, däremot från följarnas sida kan chefers frånvaro snarare ses som en bekräftelse på kompetens eller förtroende (Blom & Alvesson, 2013). Resultaten är omdiskuterade och det finns de som menar att följares initiativtagande till ledarskap snarare kan vara ett uttryck för chefers användning av normativ styrning (Alvesson & Svenningsson, 2007).

Vidare kan en chef även utvärderas utifrån hur stor grad hen är en del av gruppen och en i mängden. Ytterligare ett sätt för följare att initiera chefskap är utifrån social identitetsteori och teorier om självkategorisering (Bolden et al., 2011; van Knippenberg & Hogg, 2003). Med andra ord skulle följares bristande intresse och eget initiativ till kontakt med chefen förklaras i att chefen inte anses vara en del av gruppen. Van Knippenberg & Hogg (2003) bidrar till sådana förklaringar genom att presentera gruppstillhörighet som en del i hur effektiv en chef och dess ledarskap antas vara.

#### 3.1.4 Könnsdimensionen

Ledarskapsforskningen har en tradition i att fördela såväl ledarens egenskaper som beteenden i manligt och kvinnligt. Det finns också studier som visar på att så kallade manliga egenskaper värderas högre än de så kallade kvinnliga egenskaperna. Dessutom sägs det att män traditionellt sätt ses som hierarkiska, dominanta, okänsliga, karriärorienterade, självsäkra, oberoende samt auktoritära. Dessa egenskaper och beteenden beskrivs ofta som hårda. Medan kvinnor anses vara vänliga, osjälviska, hjälpfulla, glada, entusiastiska, emotionella, ödmjuka, varmhjärtade, känsliga samt omhändertagande, vilket benämns som mjuka egenskaper (Konrad, Ritchie, Lieb & Corrigan 2000; Williams & Best 1990). Vidare menas de typiskt manliga egenskaperna ha hög status i förhållande till typiskt kvinnliga egenskaper som har låg eller neutral status (Rudman, Moss-Racusin, Phelan, & Nauts, 2012). De kvinnliga egenskaperna får dessutom ofta negativa associationer i bland annat chefsituationer (Rudman et al., 2012).

Delar av 1900-talet genomsyrades av antaganden och en tro på att män är mer kvalificerade än kvinnor för chefspositioner (Ayman & Korabik, 2010 i Yukl, 2013). Dessa tankar involverade antaganden om vilka egenskaper och färdigheter som var nödvändiga för att vara en effektiv ledare; implicita teorier, samt antaganden om att det existerar medfödda skillnader

mellan män och kvinnor; könsstereotyper. Slutligen även antaganden om lämpliga beteenden för respektive män och kvinnor; rollförväntningar. Förr antogs det att effektiva ledare måste vara självsäkra, uppgiftsorienterade, tävlingsinriktade, objektiva, beslutsamma och bestämda, vilket traditionellt ansågs som maskulina attribut (Schein, 1975, Stogdill, 1974, i Yukl, 2013). Att kvinnor saknades på chefspositioner förklarades med antagandet att kvinnor var ovilliga att använda sig av de maskulina beteenden som ansågs vara essentiella för ett effektivt ledarskap. Eftersom de egenskaper som värderades högt och ansågs effektiva inom ledarskap också ansågs tillhöra mannen uppmärksammades de kvinnor som ansågs besitta, eller i alla fall agera i enlighet med dessa så kallade maskulina beteenden. Tidigare studier har visat att kvinnor även när de använder så kallade maskulina beteenden utvärderas sämre än män som använder dem (Rojahn & Willemsen, 1994) och i högre grad stöter på fördomar (Paustian-Underdahl, Walker, & Woehr, 2014). Detta har lett till att kvinnor som tar mansroller, men likaså män som tar kvinnoroller kan bli socialt utfrysta och associerade med negativa beskrivningar. (Costrich, Feinstein, Kidder, Marecek & Pascale 1975 i Rojahn & Willemsen 1994). Det finns flera studier som presenterar liknande resultat och fenomenet kallas ibland för rollförenlighetsteorin (Paustian-Underdahl et al., 2014). Nedanstående tabell gör en sammanfattning av ovan beskrivna egenskaper och beteenden, vilket görs utan inbördes ordning eller antydan till att dessa skulle vara antonymer.

<b>Manliga &amp; hårda</b>	<b>Kvinnliga &amp; mjuka</b>
Självsäkra	Vänliga
Uppgiftsorienterade	Osjälviska
Okänsliga	Känsliga
Bslutsamma	Omhändertagande
Hierarkiska	Hjälpsfull
Bestämda	Emotionell
Auktoritära	Ödmjuk

*Tabell 4: Manliga och kvinnliga egenskaper och beteenden*

Vidare har människan i alla tider kategoriserats in i olika roller, vilka sägs grunda sig i människans sociala förväntningar (Paustian-Underdahl et al., 2014). Sådana sociala förväntningar existerar även för hur män och kvinnor ska bete sig (Johnson et al., 2008). Detta är problematiskt för kvinnliga ledare eftersom förväntningarna på hur de bör bete sig skiljer sig från hur människor antar att ledare bör bete sig. Beter sig en kvinnlig ledare som en kvinna förväntas bete sig ges hon ingen legitimitet som ledare medan om hon söker legitimitet genom att bete sig som en man förväntas bete sig skiljer sig hennes beteende från människors föreställningar av kvinnligt (Johnson et al., 2008). Denna paradox menar Johnson et al. (2008) är anledningen till att kvinnor i ledarpositioner utvärderas negativt.

Forskning inom ledarskap är ständigt pågående (Bolden et al., 2011) och det finns nyare perspektiv på forskning inom ledarskap och genus. Organisationsforskningen har anammat några av de idéer som sedan länge presenterats inom genusteorin. Våra könsstereotyper har långsamt förändrats, men tron på att män är bättre kvalificerade än kvinnor existerar fortfarande. Detta sägs leva kvar på grund av föreställningen att det finns en koppling mellan ledarskap och manlighet. Detta har gjort att kvinnor har blivit sedda som mindre lämpade och som särart i fråga om ledarskap. Dock har detta kommit att kritiseras, eftersom det inte existerar något empiriskt stöd för det som forskningen tidigare trott på: att män är mer kvalificerade än kvinnor till att bli ledare (Yukl, 2013). Debatterat är att dessa föreställningar är socialt konstruerade (Acker, 1992) och att de sociala föreställningarna har uppkommit i och med maktrelationer mellan män och kvinnor (Holgersson, Höök & Wahl 1998; Wahl, 1999). Dessa socialt konstruerade maktrelationer har lett till att kvinnors underordning i förhållande till mäns överordning har osynliggjorts eller marginaliserats (Holgersson, Höök & Wahl, 1998). Dessutom har denna maktrelation lett till en hierarkisk skillnad i till exempel löner där vad män gör och är värderas högre än vad kvinnor gör och är (Holgersson, Höök & Wahl, 1998). Det argumenteras för att detta är en könsdiskriminering som leder till en bristande förmåga att utnyttja den mångfald olika perspektiv och erfarenheter ger en organisation (Alvesson & Due Billing, 2000).

Nyare teorier och sätt att se på manligt och kvinnligt föreslår istället för en uppdelning i könstillhörighet att kön är något som skapas i interaktionen och i betraktarens perception samt förhandlas däri (Linell 2005; Vecchio 2002). Således existerar inte kön före interaktion och social kontext, vilket Magnusson (2003) beskriver som performativa modeller på genus. Genom att se kön utifrån de performativa modellerna antas påståendet att genus är ett resultat

av sociala processer. Magnusson (2003) skriver följande om de performativa modellerna: “Den som betar sig socialt rätt som kvinna respektive som, man kommer att bekräfta, både inför sig själv och sin omgivning, att hon eller han är en riktig kvinna eller man och att det är detta det innebär att vara kvinna eller man.” (Magnusson, 2003:22). En annan vinkel på ämnet är att en människa blir bedömd efter flera dimensioner, inte bara fysisk könstillhörighet. Att könsmärka egenskaper eller beteenden i maskulina och feminina säger ytterst lite om beteendet (Vecchio, 2002). Istället är det sannolikt sociala situationer som avgör huruvida ett beteende är effektivt eller inte (Vecchio, 2002). Det finns också de studier som menar att performativa modeller har svårt att ge en förklaring till hur individer kan slippa undan samhällets bestämmande sociala krafter. Detta eftersom modellerna saknar möjlighet att förklara i detalj hur omvärldens kulturella och situationella villkor skapar förutsättningar för personliga upplevelser. Detta betyder att det blir svårt att förklara hur människor ibland inte tar till sig de strukturer som finns, gör motstånd mot dem och skapar andra identiteter (Magnusson, 2003). Trots perspektivet på genus som socialt konstruerat finns dock studier som fortsätter att könsmärka och menar bland annat att kvinnor tenderar att ha ledarskapsfördelar gentemot män i organisationer som tycks ha kulturer som ger förmån för egenskaper och beteenden som traditionellt sett anses vara feminina (Paustian-Underdahl, 2014).

Flera studier erbjuder perspektiv på hur kön skapas och vad som är manligt respektive kvinnligt ledarskap samt hur utvärdering görs enligt detta. Däremot saknas denna dimension i de teorier som beskriver följares villkor för en chefs ledarskap. Dessutom saknas sådana studier i icke-kunskapsintensiva organisationer. Ovanstående kan med fördel studeras i följares språk och interaktioner. Eftersom kön sägs skapas i interaktionen och den sociala situationen blir det naturligt att använda de teoretiska perspektiven diskurs och sociolingvistik för den här studien. Dessa teorier presenteras i nedanstående sektioner.

## 3.2 Teoretiskt perspektiv

### 3.2.1 Diskurs som begrepp och analys

Diskurs är ett omtalat, omnämnt och på sätt och vis ett oklart begrepp. Klart är ändå att såväl organisationer som chefer på ett eller annat sätt omges och påverkas av diskurser (Alvesson & Kärreman, 2000; Alvesson & Svenningsson, 2007). Det erbjuds flera definitioner och några av dem har likheter, somliga inga alls. Termen diskurs står ibland för allt, och därför

ingenting (Alvesson & Kärreman, 2000). Potter (1997 i Alvesson & Kärreman, 2000) ger flera förslag på versioner av termen diskursanalys. En av dem föreslår diskursanalys som ett sätt att analysera vad människor gör med språket i en specifik social kontext. Det verkar som att studier mer och mer fokuserar på språk och det intresset har sedan resulterat i ett ökat fokus på diskurser. Det finns alltså en komplexitet i att definiera vad en diskurs är och hur den ska analyseras, vilket leder till att det även finns en rad olika sätt att tolka texter (Bergström & Boréus, 2012).

Världen är konstituerad på ett sätt som människor pratar om, skriver om eller argumenterar om (Potter 1997 i Bryman & Bell, 2011). En företeelse eller åsikt är något som arbetas fram och görs relevant i samspelet (Bryman, 2011). Vidare uttrycker språket tankar och idéer, vilket innebär att språket används för att reflektera och uttrycka den omgivande verkligheten eller personens inre upplevelse (Bergström & Boréus, 2012). Dessutom använder vi språket eller utnyttjar det i sociala relationer med andra, till exempel för att uttrycka en åsikt, informera, fråga, ge order eller skämta. I och med detta utnyttjas språket inte endast för reflektion utan även för handling (Bergström & Boréus, 2012), allt detta är präglad av att språket är ett socialt system. Tidigare forskning presenterar indelningar under termen diskurs utifrån hur studier använder sig av begreppet. En sådan indelning är att se världen som diskursivt skapad och upprätthållen. Detta perspektiv är att föredra när social verklighet studeras (Alvesson & Kärreman, 2000), vilket därför återkopplar till den här studiens syfte.

Vidare presenterar forskningen flera sätt att se på diskursers roll och vad de kan användas till. Exempelvis kan diskurser ses i kontexten av att avslöja oklarheter och mångtydigheter i sociala konstruktioner och obestämtheten i organisatoriska erfarenheter (Alvesson & Kärreman, 2000). Bergström och Boréus (2012) hävdar att diskurser avslöjar strukturer, exempelvis patriarkatet, och reproducerar densamma. Ett annat sätt att förklara diskursens roll ges av Alvesson och Kärreman (2000) som menar att diskurser kan visa sätt att strukturera verkligheten som sedan ger märkningar på attityder, dessutom kan dessa attityder bli införlivade i diskursen.

Det som inte sägs utgör en viktig del i att förstå och analysera diskursen, forskaren ska uppmärksamma att det som sägs är också ett sätt att inte säga någonting annat (Gill, 1996 i Bryman, 2011). Gill (1996, Gill 2000 i Bryman, 2011) menar vidare att forskaren ska leta efter ett syfte som döljer sig bakom hur något sägs eller presenteras. I kommunikativa

interaktioner anses något vara fullt naturligt medan något annat anses konstigt eller onormalt (Bergström & Boréus, 2012).

### 3.2.2 Sociolingvistik

Det har diskuterats att manliga pronomen såsom *han* används för att beskriva normen och det allmänna, medan de kvinnliga orden är specialutgåva och därmed något som skiljer sig från normen. Samtidigt går det nuförtiden att stöta på meningar och ord som undviker att könsbestämma. Ett sådant exempel är att *hen* nu godtagits i svenska akademiens ordlista (Svenska akademiens ordlista över svenska språket, 2015). Det börjar också bli vanligare att författare och journalister använder sig av *en* istället för *man* när det pratas om det allmänna. Det är också något den här uppsatsen anammat i syfte att uppnå ett mer könsneutralt språk. Trots att utvecklingen mot ett mer könsneutralt språk är i startgroparna går det fortfarande att se att män utgör norm i språket och kvinnor det avvikande (Yule, 2010), exempelvis går detta att urskilja i ordet hemmafru, vi skulle knappast använda ordet hemmaman.

Ibland stöter vi på så kallade tilläggsfrågor i språket, dessa består ofta av ett hjälpverb samt ett pronomen exempelvis: eller vad tycker du? Detta sägs vara vanligare hos kvinnor än hos män när en åsikt uttrycks (Yule, 2010; Holmes 2008) och det menas att kvinnor tenderar att inbjuda till medhåll kring åsikten snarare än att hävda något. Inbjudandet till medhåll och samtal kring en åsikt genom tilläggsfrågor gör att interaktionen blir en gemensam aktivitet. Medan interaktion mellan män snarare organiseras i hierarkier (Yule, 2010). Flera lingvister skiljer på manligt och kvinnligt språk, så även Lakoff (1975 i Holmes, 2008) som menar att kvinnor undviker starka svordomar och istället använder sig av ett artigt språk. Holmes (2008) menar att kvinnors språk lämpar sig och är norm för den lilla gruppen där fokus är på att socialisera och bibehålla goda relationer. Normen för mäns språk är istället i publika sammanhang. Vidare beskrivs att en anledning till att kvinnor använder tilläggsfrågor är att det är ett sätt att uttrycka osäkerhet. Dessutom används förstärkande ord som *väldigt* eller *otroligt* för att övertala deras mottagare om att ta dem seriöst. Lakoff (1975 i Holmes, 2008) sammanfattar med att hävda att detta påvisar kvinnors brist på självförtroende.

Vidare visar studier att män och kvinnor beter sig olika i interaktioner. Holmes (2008) visar på att kvinnliga chefer inte dominerar sina interaktioner, istället är det män som dominerar oavsett om de är chef eller medarbetare. Som anledning ger Holmes (2008) kvinnors underordning i samhället i förhållande till mäns överordning. I blandkönade interaktioner

tenderar män att avbryta kvinnor oftare än tvärt om (Yule, 2010). Vid samkönade interaktioner producerar kvinnor fler tillbakalänkar, det vill säga ord som *jaha*, *verkligen* eller *mhm*, än män som ett tecken på uppmärksamhet och lyhördhet. Män använder sig i mindre utsträckning av tillbakalänkar och har dessutom en tendens att tro att andras tillbakalänkar innebär att personen instämmer med det som sägs. Detta innebär att i blandkönade interaktioner kan mäns avsaknad av tillbakalänkar få kvinnor att tro att män inte visar uppmärksamhet till det som sägs samtidigt som kvinnors tillbakalänkar får männen i interaktionen att tro att hon håller med honom om vad som sägs (Yule, 2010). Holmes (2008) menar att kvinnors och mäns sätt att interagera är ett resultat av sociala mönster och strukturer. Så länge vi lär oss språket inom vår könskategori så kommer vi sannolikt också fortsätta utveckla könssegregerat språk och våra förväntningar på rollerna i en interaktion kommer fortsätta leda till missförstånd i kommunikationen.

Studier har ställt sig frågan om det verkligen finns en kvinnlig diskurs för ledarskap och Kamada (2011) ger svaret att kvinnor måste tänka på sin diskurs mer än män. Dessutom är typen av organisation kvinnorna verkar inom avgörande för vilken roll de tar i sin diskurs (Kamada, 2011). Vidare finns det ett nära samband mellan språket och perceptionen (Holmes, 2008). Språket ger en möjlighet att förstå och avkoda människors värderingar och uppfattningar (Holmes, 2008). Det är dessutom tänkbart att den diskurs och det språk en person väljer reflekterar och influerar dennes syn på den sociala verkligheten och sociala relationer (Holmes, 2008). Holmes (2008) sammanfattar att flera lingvister är överens om att språket påverkar våra utvärderingar och uppfattningar. Vidare menar Holmes (2008) att när språket tillhandahåller ord för kategorier tenderar människor att enklare ta till kategorisering i sitt sätt att prata. Detta innebär att eftersom orden manligt och kvinnligt finns så kommer människor kategorisera därefter. Dessutom utvecklas språket och dess innehåll efter det människorna behöver (Holmes, 2008), vilket innebär att när sociala förändringar sker så kommer också språket att förändras.

## 4. Analys

Vårt syfte med studien är att fördjupa förståelsen för chefskap i en icke-kunskapsintensiv organisation utifrån en köndimension. För att uppnå detta ämnar vi i analysen svara till studiens två hjälpfrågor: Hur pratar följare om chefskap? Hur utvärderar följare chefskap? I det här avsnittet redovisas tolkning och analys av studiens intervjuer och observationer.

Avsnittet kan med fördel läsas som två delar: sektion 4.1; Idealbilder, och 4.2; Upplevd praktik. Den förstnämnda presenterar två idealbilder av en chef: *vara* och *agera*. Medan den sistnämnda utgör beskrivningar av respondenternas upplevda praktik: *Kaptenen*, *Kommandoran* och *Nybörjaren*. Dessa är konstruerade genom följarnas beskrivningar av olika chefer.

*Kaptenen* och *Kommandoran* utvärderas av respondenterna och förklaringar ges till deras ofullkomlighet. Hur de gör detta kan förklaras med hur chefstyperna ställs mot de två presenterade idealbilderna samt hur vi människor alltsomoftast könsvärderar. Hur *Nybörjaren* utvärderas och hur ofullkomligheten förklaras kan dock inte på samma sätt hänvisas till respondenternas uttalade idealbilder. Istället uppstår en ny idealbild: *assistera*. Sektion 4.3; Hur en chef ska assistera, presenterar denna idealbild.

### 4.1 Idealbilder

#### 4.1.1 Hur en chef ska vara

När vi pratar med respondenterna om hur en chef ska *vara* återkommer de till att beskriva en chefstyp med mjuka egenskaper. Detta exemplifieras i nedanstående citat:

“ [...] någon som lyhörd är något som jag tycker är väldigt viktigt. [...] Dels vad de har för förmågor och vad de har för svagheter [ \_ \_ \_ ] lyssnar på behoven och väljer att inte bara skälla. [ \_ \_ \_ ]” (E)

En annan respondent uttrycker mjukheten som att chefen ska visa trygghet mot personalen.

“En bra chef för mig är någon som vågar lyssna på sina medarbetare och tar emot deras åsikter och kan förändra saker [...] någon som uppvisar en trygghet mot personalen.” (F)



Ytterligare ett sätt att uttrycka de mjuka egenskaperna visas i nedanstående citat.

“Det är just det att känna, att känna att hon eller han ser personalen, ser mig. Det är också viktigt. Det är viktigt att du ser mig liksom, åh vilket bra jobb du har gjort idag eller vad kul att se dig. Och det måste alla få höra om man nu tycker så. [...]” (C)

En respondent säger att chefen ska finnas där och ta hand om människor och ge beröm, vilket återigen är ett uttryck för mjuka egenskaper.

“ [...] Det krävs ju jättemycket som ledare om man ska ha hand om människor [...] det är ju någonting i fingertoppskänslan. Man ska kunna berömma på rätt ställe [ \_ \_ \_ ].” (A)

Citaten ovan indikerar sammanfattningsvis på att respondenterna beskriver att en chef ska *vara* någon som har sådana egenskaper som anses vara mjuka och som tidigare forskning (Williams & Best 1990; Konrad et al., 2000) menar är typiskt feminina, exempelvis omhändertagande. Detta är också sådana egenskaper och beteenden som tidigare forskning menar har negativa associationer (Rudman et al. 2012) i relation till chefskap. Eftersom ovanstående citat utgör de svar respondenterna väljer att ge på frågan hur de vill att en chef ska *vara* är de egenskaper och beteenden som sägs ett uttryck för en idealbild av hur en chef ska *vara*.

#### 4.1.2 Hur en chef ska agera

I samtalen pratas det om hur en chef ska *agera* och då framkommer ytterligare ett ideal, men som beskrivs med hårda egenskaper. Detta är i motstridighet med hur respondenterna beskriver hur en chef ska *vara*, men i enlighet med tidigare forskning som menar att vi människor utvecklar idéer om ledarskap och vilka egenskaper och beteenden som ska ingå (Brown & Lord 2001; Epitropaki & Martin 2004; Keller 1999). Ett exempel på hur hårda egenskaper framhålls är när en respondent uttrycker att det är viktigt att en chef ska leda.

“ [ \_ \_ \_ ] Att en chef på ett positivt sätt kan leda sin grupp framåt mot målet. Det tycker jag är viktigt.” (B)

Ytterligare ett exempel är när det sägs att en chef inte ska vara för mjåkig.

“[ \_ \_ ] givetvis så måste den ju ha sådana kvalitéer så att den vågar stå för sitt och stå på sig och inte vara för mesig. Den anställde vill inte göra så och den andre vill inte göra så, alltså man måste ju ändå kunna gå in och säga detta ska göras” (E)

Dessutom lyfts det i beskrivningarna att chefen ska våga säga ifrån, vilket ses som ett uttryck för att en chef ska agera med bestämdhet.

“[ \_ \_ ] Man ska våga att vara en chef också, och då menar jag att man vågar säga ifrån. Att man inte bara säger ja till allting och att man försöker att vara kompisar med sina anställda, det tycker jag INTE om [ \_ \_ ] om man kommer överens om någonting och att man inte håller det, att dem vågar säga ifrån också och att de är tydliga på det sättet. Alltså så här vill jag ha det och så här vill jag inte ha det, till exempel.” (B)

Vidare exemplifieras det hårda av en respondent även i följande:

“[...] väldigt tydlig och det gillar jag” (D)

Det finns en utbredd syn på att en chef ska *agera* enligt hårda egenskaper och beteenden såsom beslutsamhet, målinriktad, bestämd samt tydlig. Tidigare forskning (Konrad et al., 2000; Williams & Best 1990; Schein, 1975, Stogdill, 1974, i Yukl, 2013) benämner detta som hårda och typiskt manliga egenskaper och beteenden. Sådana egenskaper och beteenden menar forskning har positiva associationer (Rudman et al. 2012) i relation till chefskap. Eftersom respondenterna väljer att uttala maskulina egenskaper och beteenden när frågan om vad de vill att en chef ska göra ställs, kan detta antas vara uttryck för en idealbild av hur en chef ska *agera*. Som konstaterats förändras i de här beskrivningarna om hur en chef ska *agera* respondenternas svar jämfört med hur en chef ska *vara*. Nu framhålls det att tydlighet och praktiska handlingar, som att leda mot mål och våga säga ifrån är viktigt. Dessa kontrasterande idealbilder ses därför som två olika idealbilder av chefer; *vara* och *agera*

## 4.2. Upplevd praktik

När samtalen fortskrider pratar respondenterna om deras upplevda praktik av chefskap. I detta avsnitt presenteras dessa beskrivningar i tre rubriker: *Kaptenen*, *Kommandoran* och *Nybörjaren*. Vidare presenteras även hur dessa utvärderas samt hur deras ofullkomlighet förklaras.

#### 4.2.1 Kaptenen

I samtalen återkommer respondenterna till att beskriva en chef som agerar enligt manliga handlingar. Ett sätt de gör detta på är genom att ge en bild av en chef som någon som ställer sig upp och leder samt pekar ut målet, vilket antas vara ett uttryck för målmedvetenhet och delegering. Dessutom använder respondenterna maskulina pronomen i dessa beskrivningar.

“[...] jag tycker en bra chef, det är en chef som ställer sig upp och leder som han, nu går jag tillbaka till den här kaptenen igen som var på skutan. Han reste sig upp, och sa, vi ska ditåt, där är målet. Det var ju om man skulle segla dit och det är ju inte svårt, men han tog det, eller nu måste vi skrapa detta, då är det som gäller. Och så pekade han ut [...]” (A)

Här beskrivs det också att en chefs kunskap inger förtroende, vilket ses som ett uttryck för chefs självsäkerhet. Dessutom använder respondenten ordet *Kapten* för att beskriva den här chefstypen. Ordet kapten kommer ursprungligen från det militära ordet officer (Nationalencyklopedin, 2015) och syftar till någon som har befälet. Nedanstående citat ger exempel på detta.

“[...] det bästa ledarskapet jag nästan har sett är den kaptenen som är där. Han är trygg, man kan nästan lägga, ja det är ju det är ju ungefär som en pilot kan jag tänka mig, där måste man ju ha tillit till den som är chef ombord. [...] jag ska nästan kunna lägga hela mitt liv i händerna på denna människa som är chef. [ \_ \_ \_ ] Han hade ju en otrolig kunskap som gjorde att man kunde ha förtroende och känna tillit till honom. [ \_ \_ \_ ]” (A)

Beskrivningen av en chef som respektingivande är ytterligare ett uttryck för beskrivningen av en chefstyp med ett manligt agerande. Detta påvisas genom nedanstående citat.

“Rektorn har vi väl alltid sett, i alla fall jag, som en man har respekt för, det är han som bestämmer. [ \_ \_ \_ ] dem har man lite mer respekt för när de kommer, men rektorer är ju rektorer.” (C)

“Han har skött det bra alltså [...] Man respekterar ju hans beslut. Jag följer ju det han bestämmer [...]” (E)

Ett annat sätt att uttrycka det manliga agerandet är när en respondent beskriver en chef som regelfast.

“[ \_ \_ ] det är (företagets) regler [...] och så säger min chef att så är det [...]” (B)

Den här chefstypen målas upp med egenskaper och beteenden så som delegerande, målinriktad, regelfast, samt respektingivande. Detta är indikationer på att respondenterna pratar om en chef som har det som tidigare forskning beskriver som hårda egenskaper och beteenden. Dessa är dessutom beskrivna som typiska manliga, vilket indikerar på att respondenterna beskriver en chefstyp som agerar som en man. Användandet av maskulina pronomen blir sedan ytterligare bekräftelse på att respondenterna beskriver en man.

#### 4.2.1.1 Positiva associationer

Respondenterna utvecklar bilden av *Kaptenen* vidare genom att prata om chefstypen som någon som ger positiva associationer. En respondent säger bland annat att alla är intresserade av att lyssna på chefen.

“En ledare är den som vid julkaffet plingar i glaset när personalen är samlad, plingar i glaset (plingar) och det blir tyst direkt. För att alla är intresserade av att höra vad denna människa har att säga. [ \_ \_ ] Så att den sämsta chefen jag har haft det är den som satt så efter fyra gånger, HALLÅ?! (plingar) jag skulle vilja säga nått, och det är ett tecken på att då når man inte människorna.” (A)

Samma respondent fortsätter de positiva beskrivningarna genom att uttala adjektiv, underbar är ett sådant.

“[ \_ \_ ] Och då ställde sig denna underbara ledare upp och sa det är mig, det är mig ni ska prata med. Så han täckte upp personalen [...] han täckte skott för hela personalen. Var otroligt trygg i den situationen [...]” (A)

Charmig och trevlig är exempel på andra adjektiv som används, vilket återigen är ett uttryck för de positiva associationerna *Kaptenen* medför.

“[...] Charmig, ja, han var trevlig, han VAR trevlig och han lyssnade när du var där inne  
[...] Han var trevlig och charmig var han.” (C)

Ytterligare ett sätt att beskriva detta är att säga att chefstypen skapar positiva atmosfärer.

“[...] han hade någonting som gjorde att man kunde prata med [ \_ \_ ] det var för att han hade skapat en sådan jädra atmosfär (detta sägs med entusiasm) [...]” (A)

Vidare sägs det att chefstypen är väldigt bra.

“Jag tror att han (rektorn) var väldigt bra han var ju väldigt mån om sin skola och eleverna.” (C)

En av respondenterna säger att detta ledarskap var det bästa hen har sett.

“Det bästa ledarskapet jag nästan har sett det är den kaptenen [ \_ \_ ] Han hade ju en otrolig kunskap [...] Och därför kunde man ju helt luta sig mot honom [...]” (A)

Det framkommer tydligt att respondenterna tenderar att prata *Kaptenen* i positiva ordalag. Att beskrivningarna är positivt laddade kan med stöd i tidigare forskning (Holmes, 2008) tolkas som att den här chefstypen ger positiva associationer. Tolkningen blir därför tydlig: respondenternas beskrivning av *Kaptenen* är att denne är en man med maskulint agerande som utvärderas positivt. Den här praktiken går att förstå utifrån den idealbild som presenterats, i sektion 4.1.2; Hur en chef ska agera, tillsammans med tidigare forskning (Yukl, 2012) om ledaridealet som en man.

#### 4.2.1.2. Oskyldig kapten

I denna sektion påvisas hur respondenterna pratar om *Kaptenens* snedsteg och misstag. När respondenterna berättar vad de tror att snedstegen och misstagen beror på återkommer de till att chefens ansvar ligger bortom chefens person.

“[...] Han var så styrd uppifrån, han gjorde bara en massa fel hela tiden. Jag vet, han var så styrd uppifrån. Han kunde dra in personal där det inte skulle dras in personal för att de skulle spara pengar [ \_ \_ ]” (C)

En annan respondent säger att det kommer mer centralt ifrån.

“Jag tror att det kommer mer centralt för att jag tror att det är väldigt strikta direktiv uppifrån om vad som får göras och göras och vad som inte får ändras och ändras. Så mycket tror jag kommer uppifrån.” (F)

Vidare pratar en respondent om att chefen inte är insatt i arbetet. Återigen är detta ett uttryck för respondentens beskrivning av att chefen inte själv kan rå för sina snedsteg och misstag.

“[ \_ \_ ] Det är dåligt. Och det har hänt. [...] Han var inte insatt i vårt arbete, han tänkte inte på vad för konsekvenser det kunde få. [...] ja han hade väl inte haft möjlighet eller satt sig in riktigt i våra arbetsuppgifter.” (B)

Samtliga ovanstående citat uttrycker att respondenterna tillskriver någon annan eller något annat ansvaret för chefens snedsteg och misstag, som om ansvaret ligger utanför chefens kontroll. Vid samtliga uttalanden fortsätter respondenterna dessutom att använda sig av maskulina pronomen. Detta är sammantaget en indikering på att när den manliga chefen beskrivs som ofullkomlig konstrueras en förklaring i att ansvaret ligger bortom chefen. Sammantaget blir nu tolkningen tydlig: en manlig chef med maskulint agerande utvärderas positivt. Dennes ofullkomlighet förklaras i att ansvaret ligger utanför den egna personen.

#### 4.2.2 Kommandoran

Respondenterna beskriver ytterligare en chefstyp som besitter typiskt manliga egenskaper och handlingar och som saknar det som beskrivs som typiskt kvinnliga. Detta påvisas i nedanstående citat:

“[...] en som var verkligen sådär, bara så ni vet så är det jag som är chefen, lite sådär går med klickelicklack skorna i korridoren med papperna, nu kommer jag, verkligen tydlig och japp nu kör vi igång alltså så, en inte så kommunikativ chef utan en mer dominant [...] Nu när jag tänker efter så känns det som att hon inte var det minsta intresserad av mig som person.“ (D)

En annan respondent pratar om chefstypen som någon som ger klara besked, vilket ses som ett uttryck för tydlighet.

“Hon var bestämd [\_ \_ \_] man fick klara besked direkt, det var inte något veligt.” (C)

En annan uttrycker det som att chefstypen vågar vara rak och bestämd.

“[\_ \_ \_] hon var ju tydligt en chef och hon vågade definitivt att säga ifrån [...] Men jag kan säga i alla fall att hon vågar ju definitivt säga hur hon ville ha det eller inte ville ha det.” (B)

Det sägs också att chefstypen är kunnig inom ekonomi, men däremot inte bra på att ta hand om personalgruppen. Det blir här tydligt att respondenten beskriver att chefstypen saknar de typiskt kvinnliga agerandet.

“[...] Hon var ju en duktig chef om vi håller oss till själva, det här med ekonomi och det som ska göras. Jag tycker inte hon var så kunnig när det gällde att ta hand om personalgruppen som så.” (B)

Även i nästa respondents beskrivning blir den här avsaknaden tydlig.

“Men hon skulle nog ändra sig hon skulle vara lite mer ödmjuk. Hon var jättebra med ekonomi och sådant men hon hade lite svårt med personer. Hon skulle ha behövt gå någon sådan här liten utbildning för att lära sig just om personal, människor. [...]” (C)

Ovanstående beskrivningar indikerar på att den chefstyp som beskrivs har administrativa kunskaper, men agerar inte omhändertagande. Med stöd i tidigare forskning kan det därför tolkas som att chefstypen saknar det som klassiskt beskrivs som kvinnliga egenskaper och handlingar. Vidare beskrivs den här typen av chef som dominant och bestämd och en bild målas upp om någon som stoltserar med sitt chefskap i korridorerna. Detta indikerar på att chefstypen har egenskaper som inger respekt och utstrålar självsäkerhet vilket är egenskaper som tidigare studier beskriver som typiskt manliga. Dock använder respondenterna feminina pronomen i alla de här beskrivningarna, vilket tyder på att chefstypen är en kvinna. Sammantaget är det därför tydligt att bilden som målas upp är av en kvinna med manliga egenskaper och ett manligt agerande.

#### 4.2.2.1 Negativa associationer

Respondenternas utvärderingar skiljer sig däremot markant åt jämfört med de av *Kaptenen*. Nu ges beskrivningar som indikerar på negativa associationer. Dessutom fortsätter respondenterna att även här använda sig av feminina pronomen. Nedanstående citat exemplifierar detta.

“[ \_ \_ ] För det finns ju personal här som var väldigt rädd för henne, de var jätterädda, drömde mardrömmar på natten om henne.” (C)

Ytterligare en respondent beskriver detta genom att uttrycka en rädsla för dennes styre. Det görs en jämförelse mellan den här typen av chef och Hitler, vilket indikerar på respondentens fruktan för chefstypens makt.

“Ja men hon var riktigt så, hon gick ner på kommunen och (chuo) slog näven i bordet [ \_ \_ ] Det var hemskt. Henne var vi alla rädda för [...] Alltså nästan förnedrande att hon gjorde så. Det var väl makten hon hade. Så får man ju INTE göra. [...] Men hon var mycket så var hon. [...] Hon hade för mycket pondus. [ \_ \_ ] Det var hon och Hitler [...]” (C)

En annan av respondenterna målar därtill upp en bild som ger uttryck för underkastelse.

“[...] där fick man ju gå med mössan i handen [...] så kunde man sitta där och hela tiden höra från henne: jaha, sitter du här och gör ingenting [ \_ \_ ]. Vi var rätt så kuvade, rätt så handlingsförlamade.” (E)

Dessutom beskriver en respondent genom en metafor med svampar sin känsla av förminskning och hämning till utveckling.

“Om vi har en chef, som jag inte tycker om att säga namnet på, som är auktoritär och så. Då växer inte de här små svamparna upp [...] Den förra ledaren vi hade hon var ju inte intresserad. Där fick man ju inte komma till tals.” (A)

Vidare kallar en av respondenterna chefstypen för *Kommandora*, vilket är en chefsfigur från Astrid Lindgrens böcker vars karaktär är en kvinna med makt och som inhyser skräck i socknens fattighus.



“Vi hade en kommandora rent ut sagt. [ \_ \_ \_ ] hon gick man inte fram till och sa: Tjena, läget idag?” (C)

Sammantaget anses nämnda ord ha en negativ laddning och kan med stöd i tidigare forskning (Holmes, 2008) antas ge negativa associationer. Detta indikerar på att respondenterna beskriver att chefstypen ger negativa associationer. Det står nu klart att chefstypen *Kommandoran* är en kvinna, upplevs agera som en man och att dessa handlingar utvärderas negativt. Detta kan förstås genom och bekräftas i tidigare forskning (Rojahn & Willemsen, 1994) om könsförväntningar.

#### 4.2.2.2 Skyldig kommandora

Nedan påvisas hur respondenterna pratar om *Kommandorans* snedsteg och misstag. Det blir i dessa beskrivningar tydligt att respondenterna återkommer till att ansvaret är personligt. Samtidigt använder respondenterna återigen feminina pronomen. En respondent säger att det var hemskt och att chefen bar sig illa åt, vilket ses som en beskrivning för att chefen är elak. Detta beskrivs i nedanstående citat.

“[...] Om någon klagar på mig så ska hon, chefen säga [ \_ \_ \_ ] Det ska hon ju säga till mig. [...] Fast då blev jag inte arg den gången [...] Då blev jag så ledsen. [...] Jag tyckte att, och det sa jag till henne, att jag tycker att ni bär er jätteilla åt. [...] Du har faktiskt stjälat mig, du hjälper inte mig. [ \_ \_ \_ ] Ja det var hemskt, det ska jag tala om för er. [ \_ \_ \_ ] där gjorde dem fel båda två. Och det sa jag till dem, egentligen ska jag ringa till huvudkontoret och anmäla er båda två för ni har gjort fel.” (C)

Chefens snedsteg och misstag hänvisas i ovanstående citat till att chefen gjort fel och respondenter vill vända sig till huvudkontoret för att få stöd *uppifrån*. Det kan tolkas som att chefens snedsteg och misstag begripliggörs genom att chefen själv sårar och är elak. Ett annat sätt att beskriva att ansvaret är personligt är när en respondent säger:

“[...] då kom högsta chefen och var arg. Ja men då brast det ju för mig, det är ju hennes röra jag städar upp [...]” (E)

Vidare uttrycks det att chefen själv är ansvarig och förväntas agera ensam.

“[...] chefen tog inte tag i problemet utan hon försökte väl dämpa det istället så det bara låg och grodde. Så hon tog inte tag i problemet.” (F)

Sammanfattningsvis är detta en indikation på att kvinnliga chefer sårar, är elaka och dessutom står ensamma med ansvaret i sina handlingar. Tolkningen blir nu tydlig: när en kvinnlig chef som agerar maskulint är ofullkomlig begripliggörs detta genom att tillskriva henne ett personligt ansvar. När detta sätts i relation till ofullkomligheten hos en manlig chef med ett manligt agerande uppstår en tydlig skillnad. Skillnaden kan delvis förklaras i följarnas associationer. När följarnas associationer till den upplevda praktiken är positiv begripliggörs och förklaras en chefs ofullkomlighet genom att det ligger bortom chefen själv. När associationen däremot är negativ förklaras ofullkomligheten med ett personligt ansvar.

#### 4.2.3 Nybörjaren

Chefstyperna *Kaptenen* och *Kommandoran* är beskrivningar av respondenternas upplevda praktik av chefskap. I nedanstående fortsätter dessa beskrivningar med *Nybörjaren*. Respondenterna återkommer ständigt till en chefstyp som har sådana egenskaper och agerande som tidigare forskning (William & Best, 1990; Konrad et al., 2000) menar är kvinnligt. Dessutom används genomgående feminina pronomen. Enligt tidigare forskning (Holmes, 2008; Brown & Keeping, 2005; Ehrhart & Klein, 2001; Felfe & Schyns, 2006) har språket en påverkan på hur följare ser på en chef och under de två möten som vi observerade noterades specifikt hur respondenterna interagerade med sin chef. I många av diskussionerna använde sig chefen av tilläggsfrågor, vilket enligt tidigare forskning anses vara typiskt kvinnligt (Yule, 2010). Nedanstående citat visar exempel på när chefen använde sig av dessa.

“Eller?” (Observationsanteckningar, personalmöte)

“Vad tycker ni?” (Observationsanteckningar, personalmöte)

“Har jag rätt?” (Observationsanteckningar, personalmöte)

“Väl?” (Observationsanteckningar, personalmöte)

Att meningar avslutas med tilläggsfrågor som ovanstående kan med stöd i forskning (Yule, 2010) indikera på att chefen inbjuder till medhåll och gör interaktionen till en gemensam

aktivitet. Dessutom sägs det enligt tidigare undersökningar (Holmes, 2008; Yule, 2010) att denna typ av språkbruk är typiskt kvinnligt och uttrycker en kvinnas osäkerhet och brist på självförtroende.

Ett annat sätt att uttrycka chefens feminina agerande är i beskrivningarna om att hon är bra på att berömma. Detta antas vara en indikation på att hon är omhändertagande, vilket ses som en feminin egenskap.

“[...] Sen tycker jag att det vi har som är bra nu är att vi har kommit in i att man får möjlighet att berömma varandra. [ \_ \_ ] Och det tycker jag att vi är bra på de här mötena [ \_ \_ ] där tror jag att vår chef just nu är ganska bra på att ta fram det. [ \_ \_ ]” (A)

“Men jag tycker att hon är bra på att säga: fasiken vad bra jobbat det var. (B)”

Vid återkommande tillfällen uttrycks chefens osäkerhet, vilket visas i nedanstående citat.

“Men jag tycker [...]” (Observationsanteckningar, personalmöte)

“Viktigt att vi informerar [...] kanske” (Observationsanteckningar, personalmöte)

”Jag tror det handlar om [...]”. (Observationsanteckningar, personalmöte)

Med stöd i ovanstående kan det därför tolkas som att chefens agerande är feminint. Vidare blir det i respondenters utsagor, men även i de interaktioner som observerats tydligt att chefstypen saknar sådana egenskaper och agerande som tidigare forskning (Konrad et al., 2000; Williams & Best, 1990; Schein, 1975, Stogdill, 1974 i Yukl, 2013) menar är typiskt manliga. Där ibland handlingskraft, vilket uttrycks i nedanstående situation.

Det uppkommer en diskussion kring policy och regler när chefen uttalar ett beslut genom att säga “vi bestämmer att det ska stå [...]”. Följarna ber om klara besked om vad som gäller. En följare letar på eget initiativ rätt på regeln ifråga och läser högt för samtliga. Regeln visar sig inte överensstämma med det beslut som chefen nyss uttalat.  
(Observationsanteckningar, personalmöte)

Vidare avslutas punkter på dagordningen genom att chefen säger:

“Jag ska kolla upp det” (Observationsanteckningar, personalmöte)

“Japp, jag tar med mig den.” (Observationsanteckningar, personalmöte)

“Yes, jag tar den.” (Observationsanteckningar, personalmöte)

Det faktum att interaktionen går från att chefen presentera ett beslut till att den avslutas med att chefen säger att hon tar med sig frågan ses som en indikation på att chefen saknar handlingskraft. Dessutom varken summerar eller sammanfattar chefen vad som sagts och vad denne egentligen ska ta vidare. Vi fick därtill möjlighet att genomföra några av studiens intervjuer efter de möten som ligger till grund för studiens observationer. Därmed fick vi tillfälle att fråga respondenterna om deras upplevelser av mötet. Då framkommer ytterligare tendenser till att beskriva chefens avsaknad av handlingskraft, vilket nedanstående citat pekar på.

“Jag såg att hon antecknade något så jag antog väl att hon tog till sig det men om det blir handling av det hela det vet jag inte. Det är jag osäker på.” (F)

Vid ett annat tillfälle talar följarna om för chefen att hon ska vara delegerande, detta exemplifieras i nedanstående citat:

”Du måste säga: JA, jättebra gör det. Då gör vi ju det.” (Observationsanteckningar, personalmöte)

Interaktionen visar på att chefen saknar egenskaper och agerande så som handlingskraftig och delegerande. Detta kan tolkas som att chefen saknar sådana egenskaper och agerande som tidigare forskning anser vara typiskt manliga (Konrad et al., 2000; Williams & Best, 1990). Sammantaget är tolkningen att chefstypen är en kvinna som agerar feminint och saknar manliga egenskaper och agerande.

Respondenterna återkommer till att beskriva chefstypen som en nybörjare. De fortsätter även här att använda sig av feminina pronomen i sina skildringar. De skildrar en chef som har

arbetat inom organisationen i flera år och varit chef i drygt tre år. Nedanstående citat visar hur en respondent trots detta beskriver chefen som en nybörjare.

“Chefen tycker jag också blir duktigare och duktigare, hon kommer mer och mer, mognar mer och mer i sin chefsroll. Det är klart man måste få vara ny någon gång också.” (B)

En respondent beskriver chefen som ung och som någon som kan bli en bra ledare. Istället för att säga hur chefen är eller agerar hänvisar respondenterna till hennes ålder och oerfarenhet, vilket kan indikera på att med mer erfarenhet upplevs hon kunna bli en bra chef. Återigen är detta uttryck för att beskriva chefstypen som en nybörjare.

“[...] Chefen, hon, men hon är ju ung än så länge, men hon kan nog bli bra, för hon har någonting, tycker jag då, som man lyssnar till [ \_ \_ \_ ] det tycker jag är ett tecken på att hon kan ju fan bli en bra ledare.” (A)

Ett annat sätt att uttrycka att chefen inte ännu är en bra chef visas i nedanstående citat. Detta är en indikation på att något saknas för att uppnå fullkomlighet.

“Ja alltså det fungerar gör det ju [ \_ \_ \_ ] det fungerar, det kunde vara bättre, det kunde vara sämre, det är en medelväg där.” (E)

En nybörjare är en person som är i första stadiet av något och som kräver kunskaper eller färdigheter (NE, 2015). Att benämna någon för nybörjare ses därför i det här sammanhanget som ett uttryck för att säga att denne inte är fullkomlig. Utifrån beskrivningar av en chef som är i ett stadie som kräver kunskaper kan vi således tolka fram hur ofullkomligheten begripliggörs. Istället för att förklara ofullkomligheten som ett personligt ansvar läggs ansvaret nu på nybörjarstadiet och på kunskapsbrist. Med andra ord förklaras det att chefstypens ofullkomlighet ligger bortom chefen. Dessutom beskrivs chefstypen återigen med feminina pronomen, vilket påminner oss om att den här chefstypen är en kvinna. Sammantaget blir tolkningen att ofullkomligheten hos en kvinnlig chef som betar sig feminint förklaras med att ansvaret ligger bortom chefen själv.

I samband med beskrivningarna av chefstyperna *Kaptenen* och *Kommandoran* har det påvisats att respondenterna utvärderar chefstyperna och tillskriver dem positiva och negativa

associationer. Sådana utvärderingar görs även med chefstypen *Nybörjaren*. Satt i relation till och utifrån den paradox Johnson et al. (2008) presenterar är det möjligt att på förväg anta att utvärderingen av *Nybörjaren* är negativ eftersom följarna inte får en mans fasta hand. Med andra ord det som enligt tidigare forskning anses vara ledaridealet (Yukl, 2012). Vidare stämmer *Nybörjaren* bra överens med den idealbild som presenteras i sektion 4.1.1 Hur en chef ska vara. Dessa egenskaper sägs enligt tidigare forskning (Rudman et al., 2012) ha negativa associationer. Med även detta i åtanke skulle associationen av *Nybörjaren* vara negativ. I den upplevda praktiken framkommer det dock något annat, vilket redovisas nedan.

### 4.3 Hur en chef ska assistera

Trots beskrivningar om ofullkomlighet återkommer respondenterna till att de är tillfreds och trivs bra med *Nybörjaren*. Detta ses som ett uttryck för att associationerna är positiva. För att exemplifiera detta visas nedanstående citat.

“Jag tycker att det är bra, go stämning. [...]” (F)

“Jag tycker att hon är duktig.” (D)

Det är återkommande när respondenterna utvecklar sina berättelser om vad som är bra att de inte märker av henne i den dagliga verksamheten. Detta ser vi som en indikation på att chefen agerar i det dolda och låter respondenterna vara ifred. En respondent beskriver detta nedan:

“[...]i det dagliga arbetet märker jag inte av henne alls mycket, [...] jag är så inne i min bubbla hela tiden så skulle hon komma in där skulle jag inte, eller jo det skulle jag väl märka” (A)

En annan ger uttryck för detta genom att säga:

“Vi har fått vara väldigt självständiga” (E)

Vidare ger respondenterna uttryck för att chefen agerar som en administrativ assistent, vilket citaten nedan är exempel på.

“Inte jättemycket. Jag jobbar väldigt självständigt. Men jag märker av det på det vis att jag vet vem jag kan vända mig till när jag har en fråga. [...]” (D)

“På hennes kontor är jag knappt aldrig inne och när jag är där inne är det något papper som jag vill visa, något avtal eller något. [...] då brukar jag tänka mig att jag är en formellförare som kör, när jag kommer in med däckan, det är ungefär som att komma med pappret in där. Jag vill inte bli stående där för länge utan jag vill få svar på mina frågor [...]” (A)

Respondenterna beskriver vid flera tillfällen att de trivs bra med att chefen agerar i det dolda och fungerar som en administrativ assistent, vilket ses som uttryck för att hennes agerande associeras positivt. Detta anses vara en tydlig indikation på att en ny idealbild, tillsammans med *vara* och *agera*, tornar upp sig. Vi väljer att se detta som en idealbild av en chef som beskriver hur en chef ska *assistera*. Idealbilden kan med stöd i tidigare forskning varken kategoriseras in i manliga eller kvinnliga egenskaper eller agerande utan är snarare ett uttryck för det Blom och Alvesson (2013) benämner som följares initiativ till en chefs ledarskap. Nedanstående citat ger exempel på respondenternas uttryck för detta.

“På ett sätt så är det skönt kan jag tycka. Att hon liksom låter oss sköta vårt. Något som jag ansvarar för och känner att det inte fungerar så måste ju jag gå till henne. [...]” (E)

Ytterligare uttryck för en positivitet beskrivs i nedanstående citat:

”Så att jag får mina ramar så får jag måla tavlan själv liksom. Det tycker jag är bra.” (D)

Ett annat sätt att uttrycka detta görs i nedanstående citat.

“[ \_ \_ ] Jag tycker att det är väldigt skönt att vi får hålla oss på varsin kant, och det är någon sorts frihet under ansvar. [ \_ \_ ]” (E)

Det kan därmed tolkas som att respondenterna gör en positiv utvärdering av *Nybörjaren* och att utvärderingen görs i relation till idealbilden: *assistera*. Det blir således tydligt att utvärderingen i den här upplevda praktiken skiljer sig åt mot de tidigare beskrivna. Hur detta kan förstås presenteras i nästkommande avsnitt.





## 5. Resultat och diskussion

Nedanstående är en sammanfattning och fördjupning av den presenterade analysen. Inledningsvis i analyskapitlet presenteras att dessa följares beskrivningar är att en chef ska *vara* som en kvinna och *agera* som en man. Detta tolkas som två beskrivna idealbilder av en chef. Det målas senare upp ytterligare en idealbild vars egenskaper och agerande inte kan tolkas som vare sig manliga eller kvinnliga. Bilden är snarare den av ett chefskap i det dolda som sker på följares initiativ och där chefen ska *assistera*.

Ur den upplevda praktiken framkommer tre chefstyper: *Kaptenen*, *Kommandoran* och *Nybörjaren*. Det som skiljer *Kaptenen* och *Kommandoran* åt är deras biologiska kön, däremot beskrivs de ha ett liknande agerande det vill säga ett manligt. Agerandet överensstämmer med vad tidigare forskning (Yukl, 2012) har ansett vara ett idealagerande för en chef. I nedanstående tabell sammanfattas de egenskaper och agerande som traditionellt sett anses vara maskulina och som beskrivs tillhöra *Kaptenen* och *Kommandoran*. Därtill sammanfattas de egenskaper och ageranden som beskriver *Nybörjaren*, det vill säga sådana som enligt tidigare forskning anses vara feminina.

<b>Kaptenen</b>	<b>Kommandoran</b>	<b>Nybörjaren</b>
Respektingivande	Respektingivande	Feminint språk
Kunnig	Administrativa kunskaper	Omhändertagande
Delegerande	Bestämd	Brist på självförtroende
Målinriktad	Dominant	
	Självsäker	

Tabell 5: Upplevd praktik; egenskaper och agerande

Det står även klart att såväl *Kommandoran* som *Nybörjaren* beskrivs med hänvisning till en kvinna och *Kaptenen* till en man. Respondenterna använder maskulina pronomen i pratet om *Kaptenen* och feminina pronomen i pratet om *Kommandoran* och *Nybörjaren*, för att sammanfatta och förtydliga presenteras nedanstående tabell.

Kaptenen	Pronomen	Kommandoran	Pronomen	Nybörjaren	Pronomen
Respektingivande	Han	Respektingivande	Hon	Feminint språk	Hon
Kunnig	Han	Administrativa kunskaper	Hon	Omhänder-tagande	Hon
Delegerande	Han	Bestämd	Hon	Brist på självförtroende	Hon
Målinriktad	Han	Dominant	Hon		
		Själsäker	Hon		

*Tabell 6: Upplevd praktik; egenskaper och agerande samt pronomen.*

Det framkommer däremot markanta skillnader gällande följares utvärdering av den upplevda praktiken, där mannen utvärderas positivt och kvinnan negativt. Precis som litteraturgenomgången beskriver finns det förväntningar på hur kvinnor och män i chefspositioner ska bete sig, vilket delvis kan beskriva det som sker i några av situationerna i den här studien. Skillnaden i följarnas utvärdering kan förklaras med tidigare forskning (Paustian-Underdahl et al., 2014) som menar att en chef ges legitimitet först när hen associeras med den rätta personligheten, egenskaperna och agerandet. Det kan därför konstateras att även i den här organisationen könsvärderar följarna enligt vad som förväntas av ledarens kön och position. Detta kan förstås och bekräftas med hjälp av teorier som exempelvis rollförväntningsteorin (Paustian-Underdahl et al., 2014). Detta går också i linje med tidigare forskning som menar att kön ofta är en urskildringsfaktor när följare sorterar och kategoriserar chefer. För att sammanfatta presenteras i nedanstående tabell de ord som är uttryck för respondenternas associationer.

Kaptenens positiva association	Kommandorans negativa association	Nybörjarens positiva association
Underbar	Rädsla	Bra
Charmig	Underkastelse	Duktig
Trevlig	Förnedring	
Intressant	Kuvning	
Bäst	Fruktan	

Tabell 7: Följares utvärdering

I det empiriska materialet bekräftas tidigare forskning som visar att vi människor tenderar att utvärdera kvinnor och män olika trots att de verkar i samma roll. I detalj kan detta beskrivas som att när kvinnor använder sig av så kallade maskulina beteenden utvärderas de sämre än män som använder dem (Rojahn & Willemsen, 1994). Paradoxen i sammanhanget är att när en kvinna betar sig, enligt det tidigare forskning menar förväntas av en chef, det vill säga som en man, utvärderas hon negativt, men när hon betar sig som en kvinna, det vill säga på ett sådant sätt som går emot ett agerande som förväntas av en chef, sker samma sak (Johnson et al., 2008). Delar av den här paradoxen går att se även i den här studien. Det som däremot inte går att förklara eller bekräfta utifrån litteraturgenomgången är beskrivningarna och utvärderingen av *Nybörjaren*. En kvinnlig chef som agerar feminint kan med stöd i tidigare forskning antas utvärderas negativt. Så sker dock inte i de här upplevda situationerna. Istället görs en positiv utvärdering och i samma upplevda situation uppstår en ny idealbild: *assistera*.

Idealbilder	Vara	Agera	Assistera

Tabell 8: Idealbilder

Idealbilden *agera* bekräftas i tidigare forskning, i hänseendet om människors perceptioner om ledare som en man. Sådana perceptioner skulle i så fall innebära att de egenskaper och agerande som sägs vara klassiskt manliga ingår, om inte ensamma så i alla fall är starkast

framträdande i följares idealbild av en chef. Det som är utmärkande är att vi inte kan ta hjälp av samma teorier när den tredje idealbilden målas upp. Den här chefstypen utvärderas positivt trots sitt feminina agerande, vilket går emot tidigare forskning om köns- och rollförväntningar. Nu ser vi att en utvärdering görs utifrån andra preferenser och en ny idealbild. Könsvärderingen har således inte en framträdande roll, istället verkar idealbilderna stå över den. De här upplevda situationerna visar istället att de här följarna beskriver flera idealbilder och dessutom förändras dessa bilder utifrån upplevd situation. Detta kan förklaras som att i olika situationer sätts olika idealbilder i spel.

Vidare ses samtlig upplevd praktik och däribland följares utvärderingar som ett uttryck för följares beskrivningar av chefers ofullkomlighet och hur de konstruerar mening och förklaringar till detta. Nedanstående tabell sammanfattar.

Upplevd praktik	Pronomen	Agerande	Förklaring till ofullkomlighet
Kaptenen	Han	Maskulint	Ansvaret ligger bortom chefen
Kommandoran	Hon	Maskulint	Ansvaret ligger hos chefen personligen
Nybörjaren	Hon	Feminint	Ansvaret ligger bortom chefen

*Tabell 9: Ofullkomligheten*

Det blir till en början tydligt att följares beskrivningar och utvärderingar av de manliga och de kvinnliga chefernas ofullkomlighet skiljer sig åt. Den manliga chefens ofullkomlighet hänvisas till något bortom chefen själv medan den kvinnliga hänvisas till chefen personligen. Återigen kan vi med hjälp av tidigare forskning endast delvis förstå varför följarna gör sådana beskrivningar. Ett förslag är att det har med antaganden och förväntningar om manligt och kvinnligt att göra. Ytterligare en hjälp till att förstå detta är Holmes (2008) förslag att så länge vi har ord som kategoriserar så kommer vi använda dem. Med andra ord använder sig följarna i den här organisationen av olika utvärderingar och indelningar i manligt och kvinnligt eftersom deras språk ser ut så. Det finns däremot en tydlig skillnad i den här studiens upplevda situationer och något som inte går att förklara med hjälp av sådan forskning: när den kvinnliga chefen med feminint agerande utvärderas positivt och vars ofullkomlighet begripliggörs genom att lägga ansvaret bortom chefen. Återigen framkommer avvikande

upplevelser relaterat till tidigare studier. Vi anser att det som sker i den här studien kan förklaras i att följare relaterar sina förklaringar till ofullkomlighet till den situationellt passande idealbilden snarare än biologiskt kön och rollförväntningar. Detta ger ytterligare en nyans till att förstå chefskapet utifrån en könsdimension.

## 6. Slutsats

Från analysen blir det tydligt att följare har flera idealbilder för chefskap och att dessa ändras beroende på upplevd situation. Vi väljer därför att anta att följare har fler och andra idealbilder än den som tidigare forskning presenterat. Det faktum att det framträder flera olika idealbilder i relation till olika situationer skiljer sig åt från tidigare forskning. Vidare kan förklaringar till chefers ofullkomlighet delvis förklaras med det tidigare forskning redan presenterat hur följare utvärderar chefer efter kön. Därför anses följares könsvärdering fortfarande relevant, men detta förklarar bara en del av följares utvärdering av chefskap. Ytterligare en del kan förstås genom den här studien. Tidigare forskning kan inte helt förklara dels hur chefer utvärderas i relation till flera idealbilder och inte heller hur den ställs i relation till könsvärderingen. Den här studien visar att idealbilder påverkar följares begripliggörande av chefers ofullkomlighet samt att detta står över följares könsvärdering. Vi väljer att anta att följare i sina utvärderingar av chefskap lutar sig mot olika idealbilder i olika situationer. Allt det här visar oss att följares utvärderingar görs i relation till idealbilder och att de skiljer sig åt utifrån de praktiska situationer som följaren upplever. Det kan förklaras som att följare har idealbilder som är föränderliga. Vi väljer att benämna detta för *idealföränderlighet*. Begreppet har tagits fram för att ge en djupare förståelse för chefskap i en icke-kunskapsintensiv organisation utifrån en könsdimension. Studien visar också på att den något upphaussade bilden av en chef som en individ i centrum i själva verket rör sig om följares aktiva del i den dynamiska processen mellan följare och ledare. Detta i form av deras situationellt styrda idealbilder. Det går alltså inte att vara en fullkomlig chef, istället är det följares upplevelse av situationen som styr. Därmed anser vi oss ha nått fram till studiens ambition att ge en fördjupad förståelse för chefskapets komplexitet.



## 7. Framtida forskning

Vi ser den här studien som en ingång till att fortsätta studera följare i relation till chefskapets komplexitet. Flera frågeställningar har uppkommit som inte varit möjliga att hantera i den här studiens omfång. En sådan är att studera hur följare i andra typer av organisationer byter idealbilder utifrån situation. Sådana studier skulle ge ytterligare förståelse för hur *idealföränderlighet* ter sig.

Sett i ett större perspektiv kan det spekuleras i att *idealföränderlighet* visar på att samhället har börjat förändras och människors perceptioner om en chef som en man inte längre är den enda bilden i alla situationer. Kanske beror detta på att fler kvinnor gör entré i styrelserum och kvoteringslagar är ett faktum (Hoel, 2008). Detta är dock spekulationer vi lämnar till fortsatt forskning.



## 8. Referenser

Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. *Gendering Organizational Analysis*, London: Sage.

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. Handbok i kvalitativa metoder, Malmö: Liber AB.

Alvesson, M. & Due Billing, Y. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership, *Gender, Work & Organization* 7(3), s. 144-157.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, 53(9), 1125-1149.

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007). Organisationer, ledning och processer, Lund: Studentlitteratur.

Baker, S. (2007). Followership: The theoretical foundations for a contemporary construct. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1), 50—60.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1985). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage.

Bellou, V. (2011). Do women followers prefer a different leadership style than men?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2818-2833.

Bergström, G. & Boréus, K. (2012). Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys. Lund: Studentlitteratur.

Blom, M. & Alvesson, M. (2013). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*.

Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. & Taylor, S. (2011). Exploring leadership: individual, organizational, and societal perspectives. Oxford: Oxford University Press.

Brown, D. J. & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly*, 16(2), 245-272.

Brown, D.J. & Lord, R.G. (2001). 'Leadership and Perceiver Cognitions: Moving Beyond First Order Constructs,' in How People Evaluate Others in Organizations: Person Perception and Interpersonal Judgment in I/O Psychology, ed. M. London, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 181–202.

Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder, Malmö: Liber AB.

Cronshaw, S.F. & Lord, R.G. (1987). 'Effects of Categorization, Attribution, and Encoding Processes on Leadership Perceptions,' *Journal of Applied Psychology*, 72, 97–106.

Denscombe, M. (2009). Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

DeRue, D. & Ashford, S. (2010). 'Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organisations', *Academy Of Management Review*, 35, 4, p. 627.

Ehrhart, M. G. & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic Leadership: the influence of follower values and personality. *Leadership Quarterly*, 12(2), 153.

Epitropaki, O. & Martin, R. (2004), 'Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time,' *Journal of Applied Psychology*, 89, 293–310.

Felfe, J. & Schyns, B. (2006). 'Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy', *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 3, pp. 708-739.

Follett, M. P. (2003[1942]). *Dynamic Administration: The Collected papers of Mary Parker Follett*, London: Routledge.

Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the Organisation*. London: Psychology Press.

Harlan, A. & Weiss, C. (1982). 'Sex Differences in Factors Affecting Managerial Career Advancement,' in *Women in the Workplace*, ed. P. Wallace, Boston, MA: Auburn Publishing Company, pp. 59–100.

Hermerén, G. (red.) (2011). *God forskningsred [Elektronisk resurs]*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Hoel, M. (2008). *The Quota Story: Five Years of Change in Norway*, Susan Vinnicombe (red), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*.

Holmes, J. (2008). *An Introduction to sociolinguistics*, Harlow: Pearson Education Limited.

Johnson, S. K., Murphy, S., E. Zewdie, S. & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60.

Kamada, L. (2011). Judith Baxter's *The Language of Female Leadership* (2010, Palgrave Macmillan). *Gender and Language*, 5(1), 159-163.

Keller, T. (1999). 'Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories,' *Leadership Quarterly*, 10, 4, 589–608.

Kelley, R. (2008). Rethinking followership. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Konrad, A., Ritchie, J., Lieb, P. & Corrigan, E. (2000), 'Sex Differences and Similarities in Job' Attribute Preferences: A Meta-Analysis,' *Psychological Bulletin*, 126, 4, 593–641.

Kvale, S. (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, M. & Lundholm, S. E. (2010). Leadership as work-embedded influence: A micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership*, 6(2), 159-184.

Linell, P. (2005). The written language bias in linguistics: Its nature, origins and transformations, London: Routledge.

Lord, R. G. & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.

Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). Executive Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Organizational Performance, New York: Routledge/Chapman and Hall.

Magnusson, E. (2003). Genusforskning inom psykologin [Elektronisk resurs]: bidrag till psykologisk teori och praktik. Stockholm: Högskoleverket i samarbete med Nationella sekretariatet för genusforskning.

McClelland, D.C. (1976). The Achieving Society, New York: Irvington.

Mintzberg, H. (2004). Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler Publishers.

Nationalencyklopedin, (2015). <http://www.ne.se/sök/?t=uppslagsverk&q=kapten>, (hämtad 2015-05-22).

Nilsson, B. (2005). Samspel i grupp. Lund: Studentlitteratur.

Northouse, P.G. (2013). Leadership: theory and practice. (6. Ed.) Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators.

Pearce, C. & Manz, C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130—140.

Rojahn, K., & Willemsen, T. M. (1994). The evaluation of effectiveness and likability of gender-role congruent and gender-role incongruent leaders. *Sex Roles*, 30(1-2), 109-119. Amsterdam.

Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165-179.

Shaw, J.B. (1990). 'A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management,' *Academy of Management Review*, 15, 626–645.

Spillane, J. (2004) Distrubuated Leadershp: What's All the Hoopla? *Institue for Policy Research*, Northwestern University.

Svenska akademiens ordlista över svenska språket. Fjortonde upplagan (2015). Stockholm: Svenska akademien.

Van Knippenberg, D. & Hogg, M. (2003). 'A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations', *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 243-295.

Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 643-671.

Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155—174.

Wahl, A. 1999. Stim i företagsledningen I: Sven-Erik Sjöstrand, Jörgen Sandberg & Mats Tyrstrup (red.), Osynlig företagsledning. Lund: Studentlitteratur, s. 131-153.

Wahl, A., Holgersson, C. & Höök, P. 1998. Ironi och sexualitet: Om ledarskap och kön. Stockholm: Carlsson.

Weiss, H. M. & Adler, S. (1981). Cognitive complexity and the structure of implicit Leadership theories. *Journal of Applied Psychology*, 66, 69-78.

Whyte, I. (1988), 'Factors Influencing the Choice of Leadership Style,' *Banking World*, 6, 8, 57-58.

Williams, J.E. & Best, D.L. (1990), *Measuring Sex Stereotypes: A Multination Study*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Wood, M. (2005). 'The Fallacy of Mislplaced Leadership', *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101-21.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8. ed., Global ed. Boston: Pearson.

Yule, G. (2010). *The study of language*, Cambridge University Press: Cambridge.