



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Leda som en lär?

En kvalitativ studie om en man och en
kvinna i ledarpositioner

Ida Svahn

Sophia Romée Jannert

Antal ord: 14 144

Gruppenr: 18

Handledare:

Johan Alvehus

Examensarbete

VT 2017

Sammanfattning

Syftet med den här studien är att få en ökad förståelse för hur en man respektive en kvinna beskriver sina ledaregenskaper och ledarstilar jämfört med vad de faktiskt gör i praktiken. För att besvara syftet har vi utgått från följande frågeställningar: hur överensstämmer en mans och en kvinnas beskrivningar om sina ledaregenskaper och ledarstilar med vad de gör i praktiken samt hur en man och en kvinna i ledarpositioner påverkas av normer om hur manliga och kvinnliga ledare bör vara?

Den här studien har utgått från en kvalitativ metod där två semistrukturerade intervjuer samt en och en halv arbetsdags observation genomfördes per respondent för att samla in det empiriska materialet. Vidare definieras begreppet ledare i den teoretiska referensramen för att därefter fokusera på teorier om könsroller, könsnormer och identitet. Dessa teorier har sedan följts av forskning om manliga, kvinnliga samt androgyna ledarstilar och ledaregenskaper. Slutligen har teorier om att göra kön samt ledares fantasier behandlats. Därefter har en analys gjorts där det empiriska materialet har analyserats och förklarats med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen resulterade i två slutsatser. Den första slutsatsen som drogs är att det finns en stark överensstämmelse mellan hur respondenterna beskriver sig vara och vad de faktiskt gör. Dock har det i empirin framgått att båda respondenterna i praktiken avvek från sina beskrivningar till viss del. Den motstridigheten argumenteras bero på att de har olika identitetsstrategier på grund av att de möter olika hinder såsom könsnormer, fördomar om kvinnliga ledare samt medarbetarnas förväntningar. Mot den bakgrunden skapade alltså respondenterna fantasier till en viss grad. Som en konsekvens till detta uppstod det i vissa situationer en diskrepans mellan deras beskrivningar och deras agerande i praktiken. Den andra slutsatsen är att ledarna är medvetna om könsnormer och dess påverkan, men att de i praktiken inte vill anpassa sig efter stereotypa föreställningar om kön utan istället gör dem det de anser situationen kräver.

Nyckelord: ledare, könsroller, könsnormer, manligt, kvinnligt, identitet och fantasi

Förord

Vi vill tacka våra respondenter för att de tog sig tid till att ställa upp i vår studie. Ni bidrog med betydelsefullt material och vi kan inte tacka er nog. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Johan Alvehus för hans vägledning under arbetets gång.

Helsingborg 24 maj 2017

Sophia Romée Jannert och Ida Svahn

Innehållsförteckning

1. INLEDNING OCH PROBLEMFÖRMULERING	1
1.1 SYFTE	2
1.2 DISPOSITION	2
2. METODOLOGISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	4
2.1 KVALITATIV METOD	4
2.2 URVALSPROCESSEN	4
2.3 MIKROETNOGRAFI	5
2.4 ETIK	5
2.5 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER	6
2.5.1 Intervjuguide och teman	6
2.5.2 Intervjutillfällena och transkribering	7
2.6 OBSERVATIONER	7
2.6.1 Observationstillfället och processen efteråt	8
2.7 ANALYS AV DATA	8
2.8 METODREFLEKTION	9
3. TEORETISK REFERENSRAM	11
3.1 LEDARE	11
3.2 KÖNSROLLER, NORMER OCH IDENTITET - BAKOMLIGGANDE FAKTORER SOM PÅVERKAR EN LEDARE	11
3.2.1 Kön, könsroller och normer om manligt och kvinnligt	12
3.2.2 Olika sorters identitet	13
3.3 KÖNETS BETYDELSE FÖR LEDARSTIL	14
3.4 KÖNETS BETYDELSE FÖR LEDAREGENSKAPER	15
3.5 ÄR KÖN VERKLIGEN AV BETYDELSE FÖR LEDARSTIL OCH LEDAREGENSKAPER?	16
3.5.1 Att göra kön	17
3.6 SKILLNADER MELLAN VAD LEDARE BESKRIVER OCH VAD DE GÖR I PRAKTIKEN	18
4. LEDA SOM EN LÄR?	19
4.1 KÖNSNORMERS INVERKAN PÅ LEDARE	19
4.2 (O)SYNLIGHETEN AV KÖNSNORMER I LEDARSKAP	22
4.2.1 Jonas föreställningar vs. verklighet	23
4.2.2 Jennys föreställningar vs. verklighet	26
4.3 EFFEKTER AV KÖNSKATEGORISERINGAR	31
5. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER	33
5.1 ÖVERENSSTÄMMELSEN MELLAN LEDARES BESKRIVNINGAR OCH PRAKTIK	33
5.2 KÖNSNORMER I LEDARSKAP?	34
5.3 BIDRAG TILL FORSKNING	35
5.4 VIDARE FORSKNING	36
KÄLLFÖRTECKNING	37
BILAGA 1	40
INTERVJUGUIDE	40
BILAGA 2	43
OBSERVATIONSGUIDE	43

1. Inledning och problemformulering

Ledarskap hänger inte ihop med vilket kön man har, det handlar snarare om personlighet och kompetens. (Jonas 2017)

Ovanstående citat är från en av vår studies respondenter och belyser vad denna person tycker är viktigt när han beskriver ledarskap. Till skillnad från denna respondents åsikt tenderar en överväldigande mängd forskning om ledare att fokusera på en uppdelning mellan manligt och kvinnligt. Sådan forskning argumenterar exempelvis för att ledaregenskaper är antingen manliga eller kvinnliga (Eagly & Karau 2002; Schein 1973; 1975). Män beskrivs som enväldiga ledare, med egenskaper såsom företagsamma, aggressiva och oberoende. Kvinnor i sin tur uppges vara relationsorienterade och demokratiska (Cann & Siegfried 1990; Cuadrado, Navas, Ferrer, Molero & Morales 2012; Javidan, Bullough & Dibble 2016). En stor del av forskningen om ledare tenderar också att kretsa kring hur en god ledare ska vara och vilka egenskaper den bör ha. Forskningen beskriver ledare som starka, styrande och övertygande individer. De beskrivs också som drivande och att engagera sina följare till att följa deras vision (Sveningsson & Larsson 2006; Sveningsson & Alvesson 2010). De egenskaper som nämns i diskussioner om ledare tycks alltså matcha de egenskaper som återfinns hos män, egenskaper som kvinnor inte anses ha (Eagly & Karau 2002; Schein 1973; 1975). Studier visar också att det finns fördomar mot kvinnor som ledare just på grund av att de inte anses ha de typiska egenskaper som en ledare uppges behöva ha för att vara en god ledare (ibid.).

Dessa fördomar om kvinnor i ledarpositioner kan vara en konsekvens av normer i samhället och dess försök till att få män och kvinnor att anpassa sig till olika könsroller. Enligt teori som presenteras av Ericsson-Zetterquist och Styhre (2007) skiljer sig nämligen inte mäns och kvinnors ledarstilar åt. Cann och Siegfried (1990) argumenterar dessutom för att ledarskap kan inkludera både ett manligt och kvinnligt beteende, och att det därför inte bör göras en uppdelning mellan dem. Vi menar att det skapas en problematik när ledare delas upp i manligt och kvinnligt, trots att det finns forskning som hävdar att ledare kan vara både manliga och kvinnliga. Därför vill vi hävda att det krävs en djupstudie för att undersöka mäns och kvinnors egna beskrivningar och uppfattningar om sina ledaregenskaper och ledarstilar.

Ytterligare en skillnad som forskare menar finns mellan män och kvinnor är deras sätt att uttrycka sig om sina ledaregenskaper och ledarstilar (Cliff & Aldrich 2005). I sin studie konstaterar de att män och kvinnor beskriver sina ledaregenskaper och ledarstilar med hjälp av könsstereotypiska

termer. Män och kvinnors olika sätt att uttrycka sig på anser Cliff och Aldrich (2005) kan bero på att de omedvetet håller fast vid idén att män och kvinnor styr företag på olika sätt. Det var dock inte tydligt hur dessa könsstereotypiska termer illustrerades i praktiken (ibid.). Cliff och Aldrich (2005) beskriver att det finns ett glapp mellan vad som sägs och vad som görs av ledare i organisationer.

Eftersom det inte tycks finnas mycket mer forskning om skillnader mellan ledares beskrivningar och vad de faktiskt gör än Cliffs och Aldrichs (2005) studie är det relevant att undersöka detta djupare. Det har till exempel gjorts lite forskning på hur ledare beskriver sina ledaregenskaper och ledarstilar jämfört med hur de faktiskt gör, särskilt ur en mans och en kvinnas perspektiv. Det faktum att många forskare dessutom skiljer mellan mäns och kvinnors ledarstilar och ledaregenskaper gör det intressant att undersöka. Effekten av en omedveten tro på könsnormer och fördomar om kvinnor som ledare kan möjligen leda till att mäns och kvinnors beskrivningar om sitt sätt att leda på skiljer sig från deras agerande i praktiken. Därför vill vi undersöka en mans och en kvinnas syn på sig själva som ledare för att jämföra deras syn med hur de faktiskt leder.

1.1 Syfte

Syftet med den här studien är att få en ökad förståelse för hur en man respektive en kvinna beskriver sina ledaregenskaper och ledarstilar jämfört med vad de faktiskt gör i praktiken. För att uppnå studiens syfte kommer därför följande frågeställningar att vara arbetets utgångspunkt:

1. Hur överensstämmer en mans och en kvinnas beskrivningar om sina ledaregenskaper och ledarstilar med vad de gör i praktiken?
2. Hur påverkas en man och en kvinna i ledarpositioner av normer om hur manliga och kvinnliga ledare bör vara?

1.2 Disposition

Den här studien inleds med ett metodavsnitt där vi redogör för det kvalitativa metodvalet. Sedan presenteras en teoretisk referensram där relevanta teorier och begrepp har valts ut såsom ledare, könsroller, könsnormer, identitet, manliga och kvinnliga ledaregenskaper och ledarstilar samt ledares fantasier. Vidare analyseras det empiriska materialet i vårt analysavsnitt, där empirin förklaras med hjälp av den teoretiska referensramen. I analysen kommer argument och belegg att föras fram vilka sedan leder vidare till den avslutande delen. Där kommer slutsatser att dras från

dessa argument och belägg för att sedan diskuteras i en vidare kontext. Under avsnittet för slutsatser och diskussion kommer också frågeställningarna att besvaras och syftet därmed uppfyllas. Avslutningsvis förklarar vi vårt bidrag till forskning och ger även förslag till vidare forskning.

2. Metodologiskt tillvägagångssätt

I följande avsnitt presenteras tillvägagångssättet för insamlingen av empiri till studien. Först kommer kvalitativ metod att presenteras och därefter följer en beskrivning av urvalsprocessen. En beskrivning av användningen av de etiska principerna görs också. Sedan följer en presentation av de valda metoderna samt hur metoderna har använts i studien. Fortsättningsvis presenterar vi hur vi analyserat vår insamlade data. Avslutningsvis följer en metodreflektion där kritik mot den valda metoden lyfts och studiens pålitlighet diskuteras.

2.1 Kvalitativ metod

Den här studien syftar till att få en djupare förståelse för undersökningspersonernas tankesätt och agerande, och därför har kvalitativa metoder legat till grund för hur empirin har samlats in. Alvehus (2013) menar att kvalitativ metod är en metod som uppmärksammar innebörder och meningar. En kvalitativ metod tillåter oss därför att gå in på djupet för att se människors olika perspektiv på saker och ting, vilket en kvantitativ metod inte kan bidra med på samma sätt. Eftersom studien handlar om att skapa en djupare förståelse för hur individer beskriver sig som ledare har vi därför utgått från en konstruktionistisk ansats inom ontologin. Studien har inte utgått från vare sig en hypotes eller empiri, istället genomförde vi först vår teoriinsamling för att därefter samla in empiriskt material. Det är ett tillvägagångssätt som kallas för deduktiv metod (Bryman 2011). Dock ansåg vi efter insamlingen av empiri att vi behövde revidera teorin. Det kallas för en induktiv metod, en metod där teoriinsamling sker efter empiriinsamling (Bryman 2011). Vi har alltså kombinerat de båda metoderna i vårt arbete. En sådan kombination av metoder menar Ryen (2004) indikerar på en abduktiv metod då man utgår från både empiri och teoretiska föreställningar.

2.2 Urvalsprocessen

En av utgångspunkterna i urvalsprocessen var studiens syfte, och därför valdes en man och en kvinna ut till att delta i studien. Det är ett urval som Bryman (2011) kallar för ett målinriktat, icke-slumpmässigt urval. Båda respondenter har en ledarbefattning inom offentlig förvaltning och båda har ett trettiotal anställda under sig. Vi ansåg att det var av stor vikt att de har ungefär samma antal anställda eftersom hur man agerar som ledare kan tänkas skilja sig åt baserat på hur många anställda man har. Respondenterna kom vi i kontakt med tack vare våra personliga kontaktnät. Anledningen till att vi valde att gå den vägen var dels på grund av tidsbrist, dels på grund av att vi

ville att respondenterna skulle känna sig trygga med oss. Vi menar att det var enklare att skapa en trygg miljö om vi och respondenterna hade gemensamma kontakter. Dessutom vill vi påstå att om respondenterna känner sig trygga med oss underlättar det för dem att öppna upp sig för oss om personliga åsikter. Urvalet vi har använt oss av kan med utgångspunkt i Bryman (2011) beskrivas som ett bekvämlighetsurval. I den här studien är syftet inte att generalisera ett resultat på en hel population, utan att få en ökad förståelse för ett ämne. Ryen (2004) anser att syftet med kvalitativa studier normalt sett inte är att få fram generaliserbara resultat, och att det därför inte finns en grund till att göra slumpmässiga urval. Av den anledningen har ett bekvämlighets- och målinriktat urval varit aktuellt att använda.

Nedan följer en kort redogörelse för studiens deltagare:

Jonas är en man som jobbar på en offentlig förvaltning och har en ledarposition.

Jenny är en kvinna som arbetar som rektor på en gymnasieskola.

2.3 Mikroetnografi

Istället för att genomföra en fullskalig etnografisk undersökning har vi valt att genomföra en mikroetnografi. På så sätt har vi gjort ett medvetet val att göra en fokuserad studie under en kortare period. Fokus har legat på två individer, en man och en kvinna som är ledare i två olika organisationer. När man gör en mikroetnografi kan flera olika metoder kombineras, till exempel observationer, intervjuer och skuggning. Vi har valt att använda alla tre metoder för att skapa oss en så bred förståelse som möjligt. Alvehus (2013) menar att denna mikroetnografiska metod är användbar när man vill ha ett mer specifikt fokus. Med hjälp av ett specifikt fokus kan man få en förståelse för hur de undersökta personerna förstår sin värld och skapar mening (ibid.).

2.4 Etik

Innan intervjuerna och observationerna genomfördes var det viktigt för oss att ta ställning till de etiska principerna. Inom svensk forskning finns det fyra etiska principer som gäller för människor som är direkt involverade i forskning och dessa är informations-, konfidentialitet-, nyttjande- och samtyckeskravet (Bryman 2011). Informationskravet innebär att berörda personer informeras om studiens syfte samt upplyses om att deras deltagande är frivilligt (ibid.). Således uppfylldes informationskravet genom att vi informerade deltagarna om detta när vi först tog kontakt med dem.

Vidare har konfidentialitet, - nyttjande och samtyckeskravet uppfyllts tack vare en konfidentiell hantering av deltagarnas personliga uppgifter genom bland annat fiktiva namn. Det insamlade materialet har endast använts till forskningsändamål och deltagarna fick möjlighet att dra tillbaka antingen delar av eller hela intervjun och observationen. Mot den bakgrunden har vi säkerställt att de etiska principerna har uppfyllts.

2.5 Semistrukturerade intervjuer

Tack vare studiens syfte, att få en bättre förståelse för ledares beskrivningar och agerande, har vi valt att hålla i en semistrukturerad intervju med respektive respondent. Enligt Kvale och Brinkman (2014) används kvalitativa intervjuer när man försöker att se världen från respondentens perspektiv. Det var alltså mot den bakgrunden vi har motiverat vårt val av metod. Under intervjun utgick vi från en intervjuguide med specifika teman, men respondenten hade själv möjlighet att utforma svaren på sitt sätt. Under semistrukturerade intervjuer kan man även gå utanför intervjuguiden för att ställa följdfrågor om vad intervjupersonen talar om (Bryman 2001). Vidare menar Bryman (2001) att en av de största fördelarna med just kvalitativa intervjuer är den flexibilitet intervjuerna erbjuder. Mot den bakgrunden ansågs semistrukturerade intervjuer vara ett bra val eftersom vi ville att respondenterna skulle kunna diskutera fritt utifrån de teman vi bestämt utan att känna sig låsta. Alvehus (2013) menar dessutom att intervjuer är en bra metod för att få en förståelse för hur individer resonerar om ett specifikt ämne och vilka känslor de har inför ämnet.

2.5.1 Intervjuguide och teman

Utformandet av intervjuguiden (Bilaga 1) har utgått från Brymans (2001) riktlinjer om vad som är viktigt att tänka på. Formuleringen av frågorna har anpassats till respondenterna för att göra dem begripliga och lättförståeliga. På så sätt kunde vi undvika missförstånd under intervjuerna. Intervjuerna inleddes med frågor i stil med “berätta om dig själv”, “hur länge har du arbetat som ledare” och “beskriv en vanlig arbetsvecka”. Det fanns tre anledningar till att den typen av frågor inledde intervjun. Den första anledningen var för att lätta upp stämningen, den andra för att undvika känslan av ett förhör och tredje anledningen var för att få bakgrundsinformation om respondenten. Bryman (2001) menar att det i inledningen av intervjun kan vara bra att få bakgrundsinformation om intervjupersonen för att sedan kunna sätta svaren i ett sammanhang (ibid.). Därefter övergick intervjun till att diskutera följande ämnen: ledarstil, ledaregenskaper, identitet samt föreställningar om kön och ledare. Dessa ämnen sattes medvetet i denna ordning för

att få en naturlig övergång. Bryman (2001) argumenterar för att det är viktigt att organisera de teman som ska tas upp på ett sätt som följer varandra på ett logiskt sätt samtidigt som utrymme lämnas för att ändra ordningsföljden under intervjun. Orsaken till att just de ämnen valdes var för att matcha intervjuerna med studiens syfte, och för att försöka skapa en så bred uppfattning om respondenternas föreställningar om kön och ledare som möjligt.

2.5.2 Intervjutillfällena och transkribering

Intervjuerna hölls av en person på respektive respondents kontor. Anledningen till att intervjuerna utfördes på deras kontor var dels för att underlätta för respondenterna, dels för att underlätta transkriberingen. Det faktum att intervjuerna hölls på respondenternas kontor bidrog till skapandet av en tyst och lugn miljö. Bryman (2011) menar att en tyst miljö bidrar till att inga onödiga bakgrundsljud kommer med på inspelningen, och underlättar på så vis transkriberingen.

Intervjuerna varade i cirka 90 minuter per respondent och innan intervjuerna påbörjades blev respondenterna tillfrågade om de godkände att intervjuerna spelades in, vilket vi fick klartecken för av båda respondenterna. Orsaken till att vi ville spela in intervjun var för att vi under intervjuerna skulle kunna lyssna aktivt och ställa relevanta följdfrågor, utan att vara distraherade av att anteckna. Intervjun inleddes med en kort förklaring av studiens syfte och en förklaring av vilka som kommer att ha tillgång till intervjun. En förklaring till varför detta gjordes var för att ta hänsyn till de etiska principerna samt för att respondenten skulle vara medveten om intervjuns upplägg. Fortsättningsvis avslutades båda intervjuerna med att respondenten gavs möjlighet till att antingen tillägga något eller dra tillbaka intervjun. Efter att intervjuerna avslutats skulle de transkriberas. I transkriberingen gjordes ett medvetet val att inte ta med utfyllnadsord såsom "liksom", "äh" och "typ". Orsaken till det var för att när citaten används i analysen kan det se fördummande ut för respondenterna att ha med sådana utfyllnadsord. Det gjordes också för att det inte ansågs vara relevant för den analys som skulle göras.

2.6 Observationer

I studien ville vi få en uppfattning om ledares agerande i praktiken, vilket var skälet till varför observationer har använts. Alvehus (2013) menar att observationer är en metod som kan användas när man ska studera situationer som är vanligt förekommande. Urvalsprocessen har som tidigare nämnts baserats på ett bekvämlighetsurval, vilket möjliggjorde för oss att få tillgång till en sluten miljö då vi hade kontakter som släppte in oss. Bryman (2011) skriver att ett bra sätt att få tillgång

till en sluten miljö är att ha en person som går i god för en och agerar som ”försvarare”. Vid observationstillfällena antog vi en öppen roll som observatörer. Det gjordes eftersom det hade varit svårt att anta en dold roll i en sluten miljö där det behövs tillåtelse för att få vara. En passiv och icke-deltagande roll antogs också under observationerna, av anledningen att vi inte ville påverka studien och ledarnas beteende.

2.6.1 Observationstillfället och processen efteråt

Innan observationerna ägde rum skrev vi en observationsguide (Bilaga 2) att ha till hjälp under observationerna. I observationsguiden hade vi förberett ett antal förkortningar för att effektivisera antecknandet på plats. Syftet med observationerna var att passivt observera deltagarna och titta på deras beteende i olika sammanhang för att kunna jämföra deras agerande med hur de beskriver sig som ledare. Observationerna pågick i cirka en och en halv arbetsdag per respondent, och likt intervjuerna utfördes de av en person. Anledningen till det var för att vi ville vara så diskreta som möjligt på ledarens arbetsplats. Vi fick under dagarna följa med deltagaren på möten och i samtal med medarbetare. Det förekom alltså en form av skuggning. Under observationerna gjordes också så utförliga anteckningar som möjligt. Bryman (2011) menar att man som etnograf måste föra anteckningar under observationer eftersom människans minne inte är helt pålitligt.

Funderingar och egna slutsatser som dök upp under observationerna skrevs också ned, utöver de situationer som inträffade. Efter observationstillfällena renskrevs alla anteckningar till ett fullständigt observationsprotokoll. Därefter sorterades materialet och relevanta delar till analysen valdes ut.

2.7 Analys av data

Efter att intervjuerna samt observationerna genomförts fanns det oerhört mycket empiriskt material att gå igenom. Det stadiet kan liknas vid det som Rennstam och Wästerfors (2011) förklarar som kaosproblemet. För att skapa ordning i analysen menar de därför att materialet bör sorteras (ibid.). Mot den bakgrunden blev alltså första steget i analysen att sortera det empiriska materialet. Vi gjorde två separata tabeller för respektive respondent. I tabellen gjordes en sammanställning från relevanta händelseförlopp från observationerna samt utsagor från intervjuerna. Dessa tabeller utgick från ett antal underkategorier såsom förväntningar kring kön och ledarskap, skillnader mellan föreställningar och praktik samt ledarstil och ledaregenskaper.

På grund av den överväldigande mängd material som samlats in och studiens begränsade utrymme var vi medvetna om att vi inte skulle kunna använda allt material. Rennstam och Wästerfors (2011) beskriver att en stor mängd empiriskt material orsakar ett representationsproblem, och att materialet därför behöver reduceras. Därför beslöt vi att enbart använda oss av sådant material som kunde hjälpa oss att svara på studiens frågeställningar och som i relation till den teoretiska referensramen kunde ge skärpa i analysen. Slutligen skulle det empiriska materialet argumenteras för. Det gjorde vi genom att växla empiri och teori, för att på så vis kunna förklara empirin. Den här metoden gav oss också möjligheten att på ett naturligt sätt få svar på studiens frågeställningar. Vårt metodval tar avstamp i Rennstam och Wästerfors (2011) resonemang där de menar att den som analyserar bör jämföra sin argumentation med andra teoretiker för att på så sätt föra en dialog mellan teori och empiri.

2.8 Metodreflektion

På grund av att en kvalitativ forskningsstrategi har tillämpats är det också viktigt att lyfta den kritik som finns mot den. Den främsta kritiken som rör kvalitativ metod handlar om dess subjektivitet och dess svårigheter gällande replikering, generalisering och transparens (Bryman 2001). Kritiker ställer sig frågande till den kvalitativa forskarens personliga förhållande till de respondenter som deltar i studien, men också till de subjektiva uppfattningarna om vad som är av betydelse (ibid.). För att tillämpa den kritiken i den här studien kan kritiken till viss del synas i urvalet, intervjuguiden och observationerna. Som tidigare nämnts har bland annat ett bekvämlighetsurval valts, och vi kan på så sätt antas ha en anknytning till deltagarna vilket kan färga studiens resultat. På grund av att studien syftar till att få en bättre förståelse för ledare anser vi dock inte att ett bekvämlighetsurval påverkar studiens tillförlitlighet. Fortsättningsvis är det vi som har utformat intervjuguiden baserat på vad vi anser vara relevant för studien. På så sätt är det vi som har valt ut vad som är av betydelse vilket kan skapa en problematik. Dock har respondenterna getts möjlighet till att gå utanför denna intervjuguide vilket kan bidra till en mindre subjektivitet. Vidare finns det en risk med att använda observationer som metod, den så kallade observatörseffekten. Alvehus (2013) beskriver denna effekt som något som oundvikligt sker när man genomför observationer då situationer kommer att påverkas när du observerar. Det gör en studie mindre representativ (ibid.).

Trots kritiken mot kvalitativ metod går det argumentera för att det är en pålitlig metod. En liknande studie som denna har gjorts av Sveningsson och Larsson (2006) som med hjälp av intervjuer och observationer genomförde undersökningar av hur ledare talar om, praktiserar och skapar mening

med hjälp av ledarskap. Med tanke på att andra forskare har använt liknande metoder går det därför att anta att det, trots kritik, är en lämplig metod för den här typen av studie.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel görs en redogörelse för teorier som vi anser är relevanta för vår studie. Kapitlet inleds med en definition av ledare. Därefter byggs den teoretiska referensramen vidare på teorier om kön, könsroller, normer och identitet. Sedan presenteras forskning om manliga och kvinnliga ledarstilar och ledaregenskaper. Fortsättningsvis följer forskning om likheter i mäns och kvinnors ledarstilar och ledaregenskaper samt om den androgyna ledarstilen. Avslutningsvis presenteras forskning om fantasier hos ledare och forskning som påvisar en motstridighet mellan ledares beskrivningar av sin ledarstil och sina ledaregenskaper och hur det ser ut i praktiken.

3.1 Ledare

... att påverka uppgiftens mål och strategier, påverka engagemang och samtycke i uppgiftsbeteendet för att nå dessa mål, påverka upprätthållandet av och identifikationen med gruppen samt påverka organisationens kultur. (Yukl 1989, s. 252)

Ovanstående citat illustrerar att arbetet som ledare innehåller många olika uppgifter där den främsta vikten läggs på att påverka olika processer. Ledare har tidigare beskrivits som drivande, övertygande och starka individer (Sveningsson & Larsson 2006; Sveningsson & Alvesson 2010). Christerson (1997) menar att det finns mycket diskussioner om hur en ledare bör vara och ska handla. Han anser att man blir ledare genom sitt sätt att vara på och hur man påverkar andra. Vidare har ledaren sin egen stil och sitt eget beteende som verktyg i sitt arbete som ledare.

3.2 Könsroller, normer och identitet - bakomliggande faktorer som påverkar en ledare

Enligt definitionen av ledare ska hen ha en förmåga till att påverka i olika sammanhang. Vi menar att det också finns olika faktorer som kan påverka en ledare. Därför kommer följande avsnitt att redogöra för tre faktorer som vi menar påverkar en ledare. Dessa är könsroller, normer om manligt och kvinnligt samt identitet.

3.2.1 Kön, könsroller och normer om manligt och kvinnligt

Eriksson-Zetterquist och Styhre (2007) förklarar att kön är biologiskt, medan genus står för de kulturella, historiska och sociala aspekterna av könet. De fortsätter att förklara att i det svenska språket anses det dock vara språkligt korrekt att använda ordet kön då det täcker in både kön och genus. Mot den bakgrunden kommer alltså kön att vara utgångspunkten i den här studien för att beskriva genus såväl som kön. Enligt Eagly och Karau (2002) finns det förutfattade meningar om mäns och kvinnors utmärkande drag och att det därför finns olika beskrivande normer såväl som föreskrivna normer för män och kvinnor. Beskrivande normer innebär förväntningar som finns om vad medlemmar av en grupp faktiskt gör. Föreskrivna normer innebär i sin tur förväntningar om vad en grupp människor bör göra. Det finns många egenskaper hos män och kvinnor som kan associeras med dessa föreskrivna normer när det kommer till deras beteende. Till exempel ses kvinnor som sympatiska och hjälpsamma, medan män ses som dominanta och självständiga. Olika egenskaper kan alltså betraktas som antingen manliga eller kvinnliga. Således tillskrivs män och kvinnor olika egenskaper, egenskaper som de bör eftersträva. Dessa stereotypiska drag är något som lätt aktiveras (ibid.). Eagly och Karau (2002) tillägger också att könsrollerna påverkar arbetsplatser, och att kön skapar en bakomliggande identitet på arbetsplatsen.

Fortsättningsvis talar forskare om skillnaden mellan begreppen maskulinitet och femininitet. Maskulinitet handlar om de värderingar, erfarenheter och innebörder som kulturellt tolkas vara manliga och mer naturliga för män, och de tillskrivs därför män. En liknande definition görs av femininitet. Typiska maskulina drag är: opersonlig, analytisk, objektiv och utåtriktad. Egenskaper som kan betraktas som manliga är: kontroll, konkurrens, analys, rationalitet och oberoende. Femininitet kopplas snarare till känslor och vikten av att vara kreativ och fantasirik. Egenskaper som kan betraktas som kvinnliga är: samarbete, accepterande, ömsesidigt beroende, intuition, mottaglighet, omvårdnad, känslighet och empati (Alvesson & Due Billing 2011). Due Billing (2006) diskuterar begreppen feminin, kvinnligt och kvinnor och menar att dessa begrepp inte går att slå samman. Orsaken författaren uppger till det är för att om begreppen används i samma syfte är det som att säga att kvinnor är det ena eller andra (ibid.). Due Billing (2006) argumenterar också för att maskulinitet och femininitet är sociala konstruktioner eller kulturella föreställningar om vad som anses vara maskulint respektive feminint. Dessutom tillägger Due Billing (2006) att om en person biologiskt sett är kvinna, behöver det inte betyda att om samma kvinna är chef, att denna förväntas vara feminin i sin stil. Det kan dock finnas vissa kulturella förväntningar om att en kvinna ska uppträda på ett särskilt sätt. Samma författare varnar också för att hålla fast vid

maskulinitet respektive femininitet, då det kan resultera i att vi tvingar på oss idéerna bakom. Istället bör de bakomliggande faktorerna till varför och hur idéerna om maskulinitet och femininitet uppstod undersökas (ibid.). I den här studien är dock vår ståndpunkt att det inte finns en skillnad mellan maskulint och manligt samt feminint och kvinnligt. Eftersom vårt syfte med studien är att få en djupare förståelse för ledares beskrivningar och agerande, och inte att studera skillnader mellan begrepp, anser vi inte att det är relevant att skilja begreppen åt.

3.2.2 Olika sorters identitet

Identitet handlar om hur en människa uppfattar sig själv. Det hänger också samman med hur individer och grupper känner, tänker och agerar (Alvesson & Due Billing 2011). Enligt Due Billing (2006) sker skapandet av identiteten i sociala sammanhang, och det är också identiteten som är grunden för vilka val människor gör. Dock skriver Due Billing (2006) att människors val också kan påverkas av influenser från vår barndom, såsom familj och lärare.

Fortsättningsvis särskiljer författaren på begreppen självidentitet och sociala identiteter.

Självidentitet handlar om hur man ser på sig själv, en uppfattning som också kan vara avgörande för vilka beslut man fattar och hur man agerar. Sociala identiteter innefattar etnicitet, kön och ålder (Due Billing 2006). Due Billing (2006) menar att ens självidentitet och självbild är betydligt viktigare än de sociala identiteterna, av den enkla orsaken att inget är entydigt. Det betyder att en individ är mer än de sociala identiteter som tillskrivs en. En individ kan till exempel vara mer än en kvinna, mor eller chef (ibid.). Sveningsson och Alvesson (2014) beskriver att många individer kämpar med identitetsproblem och tycker inte alltid att det är lätt att förklara sin identitet. Trots svårigheter i identitetsarbete är det många ledare som beskriver sig utifrån personliga termer och menar att ledare bör präglas av personlighet och vilka egenskaper man har. Flertalet ledare tillskriver sig gärna egenskaper såsom driv och mod (ibid.).

I tillägg till självidentitet och social identitet kan man tala om könsidentitet. Könsidentitet innebär att man föds in i en kropp, och utifrån det får en identitet (Alvesson & Due Billing 2011). Det kan diskuteras hur stark denna könsidentitet egentligen är. Många ser den som central och att identitet kan ses som starkt påverkad av könet eftersom den tycks ha en betydelse för ens självdefinition och hur andra ser på en i en viss kategori. Men könsidentiteten spelar också olika stor roll för i vilken social kontext du befinner dig i. Befinner du dig i en starkt könsstereotypisk kontext får könet en annan begränsande kraft (ibid.). Fortsättningsvis diskuterar Alvesson och Due Billing (2011) kön

och dess samband till identitet. De förklarar att vissa identitetskonstruktioner kan fångsla människor i deras kön, alltså att man "är" sitt kön, och det blir en del av identiteten. Följden av det blir att det uppstår ett hinder för att överkomma könsuppdelningar (ibid.).

3.3 Könets betydelse för ledarstil

Forskning visar till viss del att det finns skillnader i hur män och kvinnor leder. För att konkretisera finns det exempel som visar att kvinnor tenderar att ha en transformativ ledarstil, medan män uppfattas praktisera en transaktionell ledarstil (Niklasson 2010; Wang, Chiang, Tsai, Lin & Cheng 2013; Javidan et al. 2016; Eagly & Johannesen-Schmidt 2001).

En transformativ ledarstil innebär att ledaren sätter stort värde på att ta hänsyn till medarbetarnas individuella behov, för att på så sätt stimulera dem intellektuellt. En transformativ ledare har också en positiv roll och arbetar för att vinna medarbetarnas förtroende. Dessutom är fokus på förändringsarbete och att vara en inspiratör till förändringar något som en transformativ ledare sätter stort värde på. Fortsättningsvis beskrivs den transformativa ledaren inspirera och motivera sina medarbetare med hjälp av sin karisma (Niklasson 2010; Sveningsson & Alvesson 2014; Sveningsson & Alvesson 2010). Dessutom hävdar Jogulu (2010) att transformativa ledare är vårdande och omtänksamma. Ledaren visar hänsyn till sina medarbetare och vill att de ska uppfylla sin fulla potential och uppmuntrar till grupparbete. Ledaren ser sig som en förebild för de anställda och leder genom att vara uppmuntrande och motiverande, och på så sätt skapa en självsäkerhet hos medarbetarna (Jogulu 2010; Burns 1978). Eagly och Johannesen -Schmidt (2001) är två forskare som med hjälp av data kommit fram till att kvinnor utövar en transformativ ledarstil eftersom de bland annat uppmärksammar sina medarbetare och handleder dem utifrån deras individuella behov i högre grad än män. Vidare visar sig uppmuntran och optimism mot framtida mål vara mer framträdande hos kvinnor än hos män. Att vara inspirerande, motiverande och även att ge belöningar för medarbetares presentationer framkommer också tydligare hos kvinnor än hos män. Författarna menar att vissa delar av kvinnors ledarstil överensstämmer med könsstereotypiska förväntningar. Den transformativa ledarstilen stämmer därmed bättre överens med de förväntningar som knyts till kvinnorollen (ibid.).

En transaktionell ledarstil innebär i sin tur att ledaren följer arbetsnormer och uppgiftsorienterade mål. Transaktionella ledare är fästa vid makt, kontroll och auktoritet. De belönar medarbetare för ett gott arbete, och korrigerar dem vid misslyckanden. Belöningar ges för att influera och förbättra

medarbetarnas prestationer (Jogulu 2010; Burns 1978). Eagly och Johannesen-Schmidt (2001) visar i sin studie belägg för att män utövar en transaktionell ledarstil eftersom de bland annat uppmärksammar medarbetarnas misslyckanden mer än kvinnor gör (ibid.).

Ericsson-Zetterquist och Styhre (2007) presenterar teorier som visar på att män och kvinnor har olika ledarstilar. Enligt dessa teorier beskrivs mäns ledarstil i termer som kontroll, känslolöshet, konkurrens, hierarkiskt tänkande och analytisk förmåga. Kvinnors ledarstil beskrivs fokusera på samarbete, demokrati och relationer (ibid.). Connerly, Meham och Strauss (2008) menar också att det finns skillnader mellan män och kvinnors ledarstilar. Skillnaderna anser de syns i kvinnors svagare självuppfattning, deras förmåga att underskatta sin prestation som ledare samt deras olika reaktioner på kritik. Män tenderar att reagera på ett direkt sätt, i motsats till kvinnor som har en varsam reaktion och är också mer tillmötesgående för kritik än män (ibid.).

Ytterligare två forskare som argumenterar för att det finns skillnader mellan mäns och kvinnors ledarstilar är Eagly och Johnsson (1990). De beskriver att kvinnor tycks ha en mer demokratisk och deltagande ledarstil medan män har en mer enväldig och direkt ledarstil. Den demokratiska ledaren tar hänsyn till andra medarbetares förslag och det skapas en slags ge-och-ta relation. Ledaren tar hänsyn och försöker förstå sina medarbetares känslor och deras handlingar. Till skillnad från den enväldiga ledaren som inte är engagerad i att skapa relationer med sina medarbetare eller att låta dem bidra med sina åsikter kring beslut. Men båda ledarstilarna kan vara effektiva i olika typer av sammanhang (Eagly & Johnsson 1990; Alvesson & Due Billing 2011).

3.4 Könets betydelse för ledaregenskaper

Många forskare som har studerat ledaregenskaper utifrån ett könsperspektiv visar att män och kvinnor har olika egenskaper. Som tidigare nämnts tillskrivs män egenskaper såsom företagsamhet, aggressivitet och oberoende. Kvinnor tillskrivs istället egenskaper som till exempel relationsorienterade och demokratiska (Cann & Siegfried 1990; Cuadrado et al. 2012; Javidan et al. 2016). Män visar sig också vara villiga att ta risker och har ett stort fokus på karriär och kompensation (Javidan et al. 2016).

Kvinnor möter fördomar som utgörs av stereotypiska uppfattningar om att män är *agentic* och kvinnor är *communal*. Agentic värderingar ses som maskulina med egenskaper som självsäkra, dominanta, starka och ambitiösa. Communal värderingar ses som feminina och hänger samman

med egenskaper som sympatiska, försiktiga, vårdande och hjälpsamma. Mot den bakgrunden måste kvinnor på ledarpositioner kombinera dessa två uppfattningar för att på så sätt möta de fördomar som finns om kvinnor som ledare (Döös & Waldenström 2008; Eagly 2005; Eagly & Karau 2002). Enligt Eagly och Karau (2002) har nämligen ledarskap främst kopplats samman med män i olika sektorer av samhället, vilket kan förklara varför det är män som anses ha de ledaregenskaper en ledare bör ha (Eagly & Karau 2002; Schein 1973; 1975).

3.5 Är kön verkligen av betydelse för ledarstil och ledaregenskaper?

Med en utgångspunkt i ovanstående teorier om ledarstilar och ledaregenskaper går det att urskilja att vissa ledaregenskaper stämmer bättre överens med vissa typer av ledarstilar än andra. Den transformativa ledarstilen som många gånger förknippas med kvinnor kan till exempel associeras med ledaregenskaper såsom vårdande. Män förknippas istället med en transaktionell ledarstil, en stil som kan jämföras med ledaregenskaper såsom dominans. Trots denna forskning som hävdar skillnader finns det en del forskning som visar att det faktiskt finns likheter i hur män och kvinnor leder.

Ericsson-Zetterquist och Styhre (2007) skriver att viss forskning visar att män och kvinnor inte skiljer sig åt i sitt sätt att leda. Forskning visar snarare att män och kvinnor har liknande handlingsmönster, värderingar, färdigheter och personlighetsdrag. Dessutom skiljer viss forskning på skillnader i ledaregenskaper och ledarstilar. Män och kvinnors egenskaper framhålls vara lika medan deras ledarstilar anses vara olika (ibid.). Bayes (1987) är en forskare som betonar likheter mellan manlig och kvinnlig ledarstil, då han menar att det enda som särskiljer män och kvinnors sätt att leda på är deras passion för arbetet då kvinnor tycks ta sitt arbete på större allvar. Vidare anser Bayes (1987) att både kvinnor och män kan föredra olika typer av ledarstilar, men att deras föredragna ledarstil inte behöver avgöras av deras kön (Bayes 1987; Alvesson & Due Billing 2011).

Niklasson (2010) är en författare som skriver att en ledares agerande främst beror på sammanhang, och att skillnader mellan mäns och kvinnors ledarstilar inte behöver vara avgörande för en ledares beteende. En annan anledning till varför man inte bör se manliga och kvinnliga egenskaper som avgörande för ledarens beteende är den androgyna ledarstilen. Den androgyna ledarstilen är uppbyggd på föreställningen att människor kan ha egenskaper som ses som både manliga och kvinnliga (ibid.). En del menar till och med att en kombination av egenskaperna med fördel kan

utnyttjas i ledarskapssammanhang (Wahl et al. 2001). Liknande slutsatser har dragits av Koch, Luft och Kruse (2005), som i sin studie konstaterar att ledare bör betraktas som androgyna, istället för manliga.

En studie av Cann och Siegfried (1990) visar att trots den stereotypiska bilden som finns av att ledare överensstämmer med maskulina egenskaper, kan en framgångsrik ledare också inkludera ett så kallat kvinnligt beteende. Författarnas studie visar att för att vara en effektiv ledare som kan möta många olika typer av situationer, måste man ha ett androgynt beteende. Det betyder att en ledare måste vara flexibel och ha ett beteende som matchar ett manligt, men också ett kvinnligt, beteende. Studiens resultat uppnåddes genom en undersökning där deltagarna fick rangordna olika beteenden och egenskaper efter vad de ansåg vara manligt och kvinnligt (ibid.). Exempel på olika drag de fick rangordna var självständighet, självsäkerhet, aggressivitet, dominans, känslig, förstående, undergiven, effektiv, pålitlig och taktfull. I studien rangordnas självsäkerhet, självständighet, aggressivitet och dominans som manliga egenskaper, medan känslig, förstående och undergiven ansågs vara kvinnliga. Effektivitet, pålitlighet och taktfullhet ansågs i sin tur vara neutrala drag (ibid.).

3.5.1 Att göra kön

I sin avhandling skriver Sofi Linghag (2009) om *doing gender*, att göra kön. Linghag (2009) förklarar att det är en teori som myntades under 1970-talet och att innebörden av teorin är att kön skapas i relationer och processer. Detta synsätt på hur kön görs är sammanlänkat med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, ett perspektiv som innebär att kön både görs och produceras (ibid.). I sin avhandling beskriver Linghag (2009) också könsskapande och könsordnande som en sammanlänkad process där manligt och kvinnligt uppstår, och att som konsekvens av det skapas och värderas könsskillnader i en hierarkisk relation. Detta är två begrepp som författaren menar kan vara till hjälp vid analyser gällande hur kön görs. Vid analyser av kön i organisationer nämner Linghag (2009) att kvinnor i många fall identifierar sig med män, och att män identifierar sig med andra män.

3.6 Skillnader mellan vad ledare beskriver och vad de gör i praktiken

Tidigare har en diskussion förts om att det finns en diskrepans mellan vad ledare beskriver att de gör och vad som faktiskt görs i praktiken. Sveningsson och Larsson (2006) har gjort en studie där fokus ligger på hur ledare talar om, praktiserar och skapar mening med hjälp av ledarskap. Enligt de observationer som görs i studien av Sveningsson och Larsson (2006) talar ledaren i fråga om att han gör på ett sätt, för att sedan i praktiken göra något helt annat. Det menar författarna visar på att ledaren har en fantasi om sig själv som ledare (ibid.). Spillius (2001) skriver att motivet för en fantasi drivs av en omedveten önskan som hindras från att uppfyllas. På grund av detta hinder är därför fantasin ett sätt att uttrycka sin omedvetna önskan (ibid.).

Ytterligare en studie om skillnader mellan vad som sägs och vad som görs i praktiken har, som tidigare nämnts, gjorts av Cliff och Aldrich (2005). De har i sin studie kommit fram till att det finns en skillnad mellan vad män och kvinnor på ledarpositioner gör i praktiken gentemot hur de beskriver vad de gör. I studien framkommer det att kvinnor och män blandar könsstereotypiska drag i praktiken. När ledarna sedan beskrev sig själva upptäcktes det dock att män använde sig av manliga termer och kvinnor använde sig av kvinnliga termer (ibid.). Männens beskrivningar tenderar att fokusera på vikten av kontroll och styrning av medarbetare för att nå önskade resultat. Kvinnorna å andra sidan beskriver sig som mer relationsorienterade och fokuserade på uppfyllandet av medarbetarnas egna mål (ibid.).

4. Leda som en lär?

I följande avsnitt görs en analys där den teoretiska referensramen används för att analysera och förklara empirin. Det empiriska materialet som har samlats in vittnar om respondenternas olikheter, men också deras likheter. Därför kommer följande analys att behandlas enligt följande teman: könsnormer, identitet och sociala föreställningar. Det är faktorer som vi menar kan förklara de bakomliggande orsakerna till varför studiens respondenter beskriver sig som de gör. Dessutom har våra observationer visat att det i vissa situationer uppstår en diskrepans mellan vad respondenten har beskrivit jämfört med vad hen faktiskt gör i praktiken. Därför kommer också en diskussion att föras kring vad denna motstridighet kan bero på.

4.1 Könsnormers inverkan på ledare

Alvesson och Due Billing (2011) beskriver att identitet handlar om hur en människa uppfattar sig själv och att identiteten är grunden för vilka val människor gör. Uppväxt och andra yttre faktorer kan påverka en individs handlingar, och kan också vara en bakomliggande faktor till hur en ledare agerar. Due Billing (2006) menar att en människas val påverkas av influenser från barndomen, såsom familj och lärare. Att uppväxt kan vara något som påverkar en individs agerande är något som respondenterna är eniga om. Enligt respondenten Jenny påverkar ens uppväxt vem man blir som person och vilken typ av ledare man blir. Fortsättningsvis berättar Jenny i intervjun att hon tror att det finns en kärna beträffande vem man är och det handlar mest om vad man anser vara rätt eller fel. Jenny betonar:

Ja men jag tänker att man påverkas hela tiden. Av saker som inte går så bra, det lär man sig någonting av och saker som går bra lär man sig någonting av. Folks reaktioner och hur saker och ting tas emot/---/. Jag tror att det är klart att man har en kärna av vem man är samtidigt som man också utvecklas hela tiden.

Även respondenten Jonas anser att han blivit starkt präglad av personer som har varit viktiga i hans liv såsom föräldrar, lärare och mentorer. Enligt Due Billing (2006) påverkas en människas handlingar bland annat av just sådana influenser som nämns ovan.

Vidare kan könsnormer också vara en bidragande faktor till en ledares beteende. Enligt Eagly och Karau (2002) görs nämligen en åtskillnad mellan könsrollerna man och kvinna. De menar att det finns förutfattade meningar om mäns och kvinnors typiska drag. Konsekvensen av det menar Eagly och Karau (2002) är att könsnormer uppstår. Normer om mäns och kvinnors beteende gör att vissa

egenskaper tillskrivs män och att andra tillskrivs kvinnor (ibid.). Till skillnad från detta resonemang anser studiens ena respondent, Jenny, att män och kvinnor inte leder på ett visst sätt på grund av sitt kön. Inte heller ser sig Jenny som en ledare som kan utmålans vara varken manlig eller kvinnlig enligt normerna. Dock är Jenny medveten om att det kan finnas förväntningar från samhället över hur en man eller en kvinna ska vara som ledare.

Ja det tror jag att det kan finnas /.../. Ja men att man förväntar sig att en kvinna kanske ska vara mjukare. Absolut. Och är man inte det så är man en "bitch". Men om en man skulle leda på samma sätt så skulle han inte vara en "bitch". Jag tror absolut att det finns skillnader i hur man förväntar sig att en man respektive en kvinna tar sig an sitt uppdrag.

Citatet kan exemplifiera hur Jenny påverkas av normer i sin syn på män och kvinnor som ledare. Jenny berättar också att hon tror att det finns förväntningar på hur en ledares kläder bör se ut, ålder, attribut och kön. De förväntningarna kan även inbegripa hur en ledare bör vara och hur den ska tala. Vidare anser Jenny att hon inte tycker att kvinnor leder på ett annorlunda sätt jämfört med män. Jenny beskriver "...Om jag tänker på mitt arbetsliv och de manliga ledare jag har haft och har, och har träffat, och de kvinnliga /.../. jag har svårt att se något gemensamt som skulle bero på kön.". Jenny förklarar att männen som hon träffat som varit ledare ledde inte alla på samma sätt eller hade något gemensamt som kunde betraktas som typiskt manligt. Detsamma gällde för kvinnorna som hon träffat. Hon tror snarare att det handlar om ens personliga egenskaper i fråga om hur man leder, och inte om kön. Ericsson-Zetterquist och Styhre (2007) argumenterar till viss del för att män och kvinnor inte skiljer sig åt gällande hur de leder. Författarna menar snarare att män och kvinnor har liknande handlingsmönster, färdigheter och personlighetsdrag (ibid.). Bayes (1987) betonar också likheterna mellan män och kvinnors ledarstilar. Han anser att män och kvinnor kan föredra olika ledarstilar men att det inte behöver avgöras av deras kön (Bayes 1987). Jennys beskrivning av hur ledarskap främst hänger samman med personlighet, och inte kön, kan således förklaras närmre med hjälp av dessa teorier.

Baserat på ovanstående empiri kan det konstateras att Jenny är medveten om de könsnormer som har beskrivits. En av anledningarna till det är att Jenny beskriver att det finns förväntningar på att kvinnor ska vara mjuka i sitt ledarskap. Om kvinnor inte är det tror Jenny att de kan uppfattas vara en "bitch". I intervjun framkommer det också att Jenny inte tror att det finns några specifika skillnader i hur män och kvinnor leder. Att beskriva sig som en stereotypiskt kvinnlig eller manlig ledare är också något hon tar avstånd från. Det kan visa på att Jenny försöker avköna sin identitet som ledare. Könsidentitet är en annan form av identitet och den innebär att man föds in i en kropp

och utifrån det får en identitet (Alvesson & Due Billing 2011). Könsidentiteter är dock olika starka då vissa ser den som central eftersom den har en betydelse för ens självdefinition och hur andra ser på en (ibid.). Eftersom Jenny själv inte uppfattar sig vara en ledare som matchar könsnormerna för varken manligt eller kvinnligt görs bedömningen att könsidentitet inte ses som betydelsefullt för henne.

När respondenten Jonas talar i intervjun om könsnormer och vilka förväntningar det finns på män och kvinnor som ledare säger han: ”det kommer alltid finnas olika uppfattningar om vad en bra ledare är... på samma sätt kan personers erfarenheter forma deras förväntningar om hur en tjej och en kille ska bete sig...”. Jonas förklarar att han tidigare har arbetat med människor som har växt upp i traditionella och konservativa miljöer som har format deras tankesätt och när det till exempel har kommit in en kvinna på en chefsposition har de ställt sig tveksamma till det. Dock menar Jonas att tids nog brukar det ordna sig och att de gör en tvärvändning och ställer sig väldigt positiva till att ha en kvinna som chef. Jonas avslutar med att trots att det i hans fall har slutat gott, måste vara påfrestande för kvinnor att möta sådana fördomar och att de har fått jobba extra hårt för att bli accepterade. Det Jonas berättar kan klargöras av tidigare forskning som visar på att det finns fördomar mot kvinnor i ledarpositioner på grund av att de inte uppfattas ha typiska ledaregenskaper (Eagly & Karau 2002; Schein 1973, 1975). Jonas beskrivningar tydliggör att han är medveten om de fördomar som finns mot kvinnor i ledarpositioner.

Ovanstående empiri belyser de olika förväntningar ledare kan möta, beroende på vilket kön hen har. Enligt Jonas kommer det alltid att finnas bra och dåliga ledare, oavsett kön. Han säger att ”ledarskap hänger inte ihop med vilket kön man har, det handlar snarare om personlighet och kompetens”. Jonas tror inte att det nödvändigtvis finns skillnader i hur män och kvinnor leder, men att de möjligen har olika sätt att tänka på. Fortsättningsvis poängterar Jonas att han har arbetat med kvinnor som har varit tuffa, och män som har varit undergivna i sina ledarpositioner. Orsaken till det säger Jonas kan bero på personliga erfarenheter snarare än kön. Det Jonas beskriver kan liknas vid det Bayes (1987) och Alvesson & Due Billing (2011) menar gällande att män och kvinnor kan föredra olika ledarstilar men att det inte avgörs av deras kön. Baserat på Jonas beskrivningar gör han en uppdelning mellan män och kvinnor där han påstår att de möjligen har olika sätt att tänka på. Samtidigt ger Jonas sken av att kunna se förbi dessa kategoriseringar. Trots att Jonas till viss del håller med om att män och kvinnor möter olika förväntningar vill vi argumentera för att han kan se bortom könsnormerna. Den argumentationen grundar vi i hans förståelse för de olika

förväntningar som finns i samhället, men att han ändå lyckas basera ledarskap på personlighet och kompetens.

I arbetet som ledare menar Jonas att det ingår att möta medarbetarnas förväntningar och fördomar för att skapa en positiv arbetsplats. Det kan vara en utmanande process förklarar Jonas, och säger "det är klart att det hade varit lättare om alla bara hade fokuserat på sitt arbete och inte blandar in sina personliga åsikter". Jonas diskuterar fördomar och förklarar att han i sitt arbete kan få lägga ned tid för att lösa konflikter som har uppstått som en konsekvens av fördomar. Det är tid som Jonas anser är onödig då han menar att problemet inte borde finnas från första början. I det Jonas säger framgår det att det finns en tro på normer om manligt och kvinnligt på hans arbetsplats, vilken kan vara medveten eller omedveten, men tron finns där. Med hjälp av Eagly och Karaus (2002) beskrivningar om könsroller och könsnormer går det att förklara bakgrunden till det Jonas beskriver. Eagly och Karau (2002) menar nämligen att det finns en uppdelning i könsroller samt att det finns normer som män och kvinnor förväntas följa. Trots att Jonas nämner att det finns könsnormer är han noga med att betona att som ledare är det inte någonting han accepterar, tvärtom anser han att han motarbetar dessa. Det menar Jonas att han gör genom att inte göra någon skillnad på sina medarbetare.

4.2 (O)synligheten av könsnormer i ledarskap

Beskrivningar av ledaregenskaper centrerar nästan uteslutande kring en uppdelning i manligt och kvinnligt. Forskare gör studier med fokus på att undersöka vilka egenskaper som kategoriseras som antingen manliga eller kvinnliga (Cann & Siegfried 1990; Cuadrado et al. 2012; Javidan et al. 2016). På grund av att forskning delar upp ledaregenskaper i manligt eller kvinnligt kan det bidra till en kategorisering där ledare inte upplever att de passar in. Effekten av det kan bli att ledare tvingas att anpassa sig till könskategoriseringar trots att de inte själva anser att de hör hemma i varken den ena eller andra kategorin. Detta kan liknas vid det Due Billing (2006) beskriver gällande att vi kan tvingas på idéerna bakom sådant som ses som manligt respektive kvinnligt om vi allt för starkt håller fast vid kategoriseringar. Istället för att analysera vilka egenskaper som kan betraktas som manliga respektive kvinnliga menar vi att det är viktigare att analysera varför respondenterna beskriver sig som de gör. Analysen kommer därför att lägga tonvikt på könsnormer, yttre påverkansfaktorer och sociala konstruktioner som en förklaring till deras beskrivningar och agerande.

4.2.1 Jonas föreställningar vs. verklighet

Christerson (1997) beskriver att ledare har sin egen stil och sitt beteende som främsta verktyg i sin roll som ledare. När Jonas förklarar sina ledaregenskaper i intervjun säger han att han lyssnar på sina medarbetare, samtidigt som han inte är rädd för att säga ifrån när det behövs. Enligt Jonas är det också viktigt att visa hänsyn till sina medarbetare och att ha ett öppet sinne. Han betonar att det är viktigt med en ledare som driver arbetet framåt och att ledaren kan motivera medarbetarna, och att han därför försöker vara flexibel i sitt ledarskap. Jonas fortsätter och säger:

... rättvis, lyhörd. Jag är också duktig på att driva arbetet framåt och uppnå resultat. Man skulle väl också kunna säga att jag är både resultatorienterad och lösningsorienterad. De två går väl egentligen hand i hand, många gånger får du ju inget bra resultat utan att först ha stött på lite problem eller motgångar, i alla fall i vårt arbete för det finns många aspekter att ta hänsyn till...

De ledaregenskaper Jonas tillskriver sig själv i sina beskrivningar syns också i stor utsträckning i hur han leder i praktiken. Följande exempel illustrerar Jonas lösningsorienterade sida, men även hans lyhördhet och drivkraft.

En kvinna träder in på Jonas kontor och är upprörd över ett misstag hon har gjort. Hon är relativt nyanställd på kontoret och har gjort ett fel med en ansökan som innebär förseningar som påverkar många olika parter. Jonas talar till henne i en lugn och samlad ton, och förklarar att sådana misstag händer alla och att hon också är ny. Istället för att fokusera på problemet och alla förseningar fokuserar Jonas på att snabbt komma på en lösning till problemet. Vid ett annat tillfälle visar det sig att en medarbetare har glömt att skicka iväg en ansökan i tid. Jonas löste det problemet genom att ringa ett par samtal för att rätta till situationen.

Det finns dock situationer där Jonas i praktiken motsäger sina egna beskrivningar av sig själv som ledare. Följande situation exemplifierar en avvikelse från det Jonas berättar, då situationen visar att Jonas fokuserar på problemet snarare än en lösning.

En medarbetare ger Jonas en nulägesrapport på ett projekt deras avdelning jobbar med och förklarar att de har stött på hinder. I deras samtal framkommer det tydligt att de har stött på samma politiska hinder flertalet gånger och de båda suckar högljutt över problemet. Jonas är märkbart irriterad och säger några väl valda ord om politiker som skapar hinder för dem. I samtalet mellan Jonas och medarbetaren ligger fokus på att diskutera problemet, och inte på hur de kan lösa det för att gå vidare.

Empirin kan förklaras med hjälp av vad Cliff och Aldrich (2005) skriver om vad ledare säger jämfört med vad de faktiskt gör. Författarna menar att det finns en motstridighet mellan vad en ledare säger att de gör kontra deras agerande i praktiken. Sveningsson och Alvesson (2006) förklarar fantasier vara när ledaren beskriver att hen gör på ett visst sätt, för att därefter göra på ett annat sätt när det väl gäller. Jonas agerande och föreställningar kan alltså ses som en form av

fantasi, där han har en fantasi om sig själv där han fokuserar på lösningen i alla lägen. Empirin visar dock att han i vissa situationer istället tenderar till att fokusera på problemet, det uppstår alltså en motstridighet. Trots en motstridighet mellan vad Jonas beskrev och vad han gjorde vill vi hävda att det ändå finns en stark överensstämmelse mellan Jonas beskrivningar och praktik. Orsaken till det är tack vare att det uppkom fler situationer där hans beskrivningar stämde överens med praktiken, än tvärtom. Därför menar vi att Jonas har en god insikt om hur han är som ledare, och således en tydlig uppfattning om sin självidentitet. Självidentitet beskrivs som detsamma som den bild man har av sig själv, vilket i sin tur påverkar en individs handlingar och agerande (Due Billing 2006). Vad som påverkar Jonas beskrivningar om sig själv och hur han agerar menar vi är beroende av faktorer som könsnormer men även andra faktorer som exempelvis hans uppväxt. Detta eftersom Jonas beskrev under intervjun att han känner sig starkt präglad av personer i sin omgivning, samt när han pratade om ledarskap märktes dessutom också en påverkan av könsnormer.

Fortsättningsvis menar många forskare att män och kvinnor använder sig av olika ledarstilar. Javidan et al. (2016) beskriver att män och kvinnor praktiserar olika ledarstilar där kvinnor antas ha en transformativ stil och män en transaktionell stil. Jonas ledarstil kan förklaras med hjälp av teorier om båda ledarstilarna. Anledningen till det är för att Jonas själv berättar att han försöker anpassa sin ledarstil efter medarbetarna. Hur Jonas anpassar sin ledarstil illustreras i följande beskrivning där Jonas beskriver hur han hanterar nya medarbetare samt de som har jobbat där under en längre period.

Jag tycker att det kan vara ganska bra att anpassa sig för att alla ska trivas på jobbet, och för att jag ska vara bra som ledare /.../. Jag försöker ha en öppen kommunikation med alla medarbetare och man märker ganska snabbt hur folk jobbar tycker jag... Så där kan man ju se lite hur de vill arbeta... Till exempel har jag medarbetare som kommer in på kontoret ganska ofta för att fråga om olika saker eller som vill ha råd... Då försöker jag finnas till hands för att guida dem så gott jag kan... Det kan ju vara yngre medarbetare som inte hunnit få kläm på allting än som behöver lite extra stöttning, då tycker jag det är bra att finnas till hands för dem... Medan de som kanske jobbat ett tag behöver mindre guidning /.../. De kanske klarar sig bra utan att jag är med och petar och pekar.

Detta exempel visar hur Jonas har en föreställning om att hans ledarstil varierar mellan olika stilar och beror på medarbetare och kontext. Resultatet som empirin visar är alltså att det inte enbart finns en ledarstil för män respektive kvinnor utan stilarna kan användas av båda så som Jonas gör. För att exemplifiera hur Jonas använder de två ledarstilarna följer ett exempel utifrån observationer där Jonas transformativa ledarstil kan ses:

En medarbetare kommer in på Jonas kontor och känner sig vilsen över hur hon ska gå vidare med en uppgift. Medarbetaren tycker själv att hon står och stampar och inte vet vad nästa steg är. De sätter sig ner tillsammans på kontoret och går noggrant igenom vad ärendet gäller. Därefter försöker Jonas att lägga fram olika alternativ för hur man kan gå framåt, och medarbetaren får själv reflektera över alternativen innan hon kommer tillbaka till Jonas på eftermiddagen för att diskutera. På eftermiddagen diskuterar de alltså det alternativ som medarbetaren tycker är det bästa sättet att gå vidare, och därefter sätter de tillsammans upp en handlingsplan för medarbetaren.

Detta tillvägagångssätt visar hur Jonas arbetar i praktiken för att driva arbetet framåt samtidigt som det visar prov på hans sätt att motivera medarbetare. Således visar exemplet på en överensstämmelse mellan Jonas beskrivningar om sig själv som ledare, och hur han faktiskt leder i praktiken. Den transformativa ledarstilen beskrivs som en stil där ledaren motiverar sina medarbetare och tar hänsyn till deras individuella behov (Niklasson 2010; Sveningsson & Alvesson 2014; Sveningsson & Alvesson 2010). Det leder till slutsatsen att Jonas i ovanstående exempel praktiserar en transformativ ledarstil. Ytterligare ett exempel på Jonas ledarstil där det finns en överensstämmelse mellan hans sätt att tala om sig själv som ledare illustreras i följande situation där Jonas reagerar på ett ärende genom att snabbt ta kontroll över situationen och således har en transaktionell ledarstil:

En medarbetare kommer in på Jonas kontor med ett ärende där medarbetaren har stött på problem. Problemet rör en byggprocess som har stött på politiska hinder såväl som överklaganden från grannar. Jonas blir frustrerad över problemet på grund av att det har varit ett återkommande problem under en lång tid, där ärendet går ett steg framåt och sedan två steg bakåt. Ärendet har tydligen legat på medarbetarens bord, men Jonas tar nu över ärendet.

I det här fallet har Jonas tappat tålamodet och tar över medarbetarens uppgift. Det kan ses som ett sätt för Jonas att korrigerar en medarbetarens snedsteg. Det överensstämmer med hur Jogulu (2010) definierar en transaktionell ledarstil genom att ledaren utövar kontroll och korrigerar medarbetarnas fel. Jonas kan alltså antas tillämpa en transaktionell ledarstil i den här situationen. Jonas visar utifrån den insamlade empirin alltså en stark medvetenhet om vem han är i sin roll som ledare då det i många fall är tydligt att han tillämpar de principer han beskriver.

Sammanfattningsvis synliggörs det alltså i Jonas ledarstil att han kombinerar två ledarstilar, både en stil som betraktas utifrån teorier som manlig och en stil som betraktas vara kvinnlig. Under observationer har det till exempel framkommit att Jonas visar en benägenhet till att vara både transaktionell och transformativ i sin ledarstil beroende på olika situationer som uppstår. Det är således belägg för att Jonas kan betraktas som varken en stereotypisk manlig eller kvinnlig ledare

vilket förkastar idén om att män och kvinnor utövar olika ledarstilar och att de har vissa specifika egenskaper. Vår empiri motsäger alltså tidigare forskning av bland annat Niklasson (2010), Eagly & Karau (2002) och Schein (1973; 1975) som syftar på att män och kvinnor har olika specifika egenskaper och ledarstilar. Utifrån vår insamlade empiri menar vi att själva idén om könskategoriseringar kan förkastas och därmed förkastas även idén om existensen av den androgyna ledaren. Cann och Siegfried (1990) förklarar att androgyna ledare har en stil där manliga och kvinnliga egenskaper kombineras. Men eftersom Jonas anpassar sin ledarstil utifrån medarbetarna så handlar det snarare om vilken kontext Jonas befinner sig i och inte om vilket kön han tillhör.

4.2.2 Jennys föreställningar vs. verklighet

Tidigare forskning om ledarskap tenderar att vara inriktad på hur en god ledare ska vara och därmed vilka egenskaper en ledare bör ha, som exempelvis styrande och övertygande (Sveningsson & Larsson 2006; Sveningsson & Alvesson 2010). När Jenny förklarar sina ledaregenskaper i intervjun beskriver hon sig själv som samarbetsvillig och bra på att få ihop grupper. Hon tycker själv inte att hon kontrollerar sina medarbetare, utan litar på att de gör sitt jobb. I tillägg berättar Jenny att hon är bra på att bygga goda relationer och har lätt för att kommunicera med olika typer av människor. Vidare förklarar Jenny hur hon är på arbetet:

Jag tror... Struktur. Jag är också lösningsfokuserad. Jag är också glad och att det smittar av sig. Jag har ett driv att utveckla saker. Utveckla människor också så de inte står stilla utan utvecklas.

Fortsättningsvis förklarar Jenny hur man bör vara som ledare. Jenny betonar "... man kan inte tänka prestige hela tiden. Att jag måste ha rätt och medarbetarna fel. Man kan inte vara en sådan person. Man måste vara prestigelös och kunna lyssna". Jenny menar också att man måste ta hänsyn till medarbetarnas förslag och att hon brukar bjuda in till förslag.

Under observationerna har det framkommit situationer där Jenny tydligt uppvisar de ledaregenskaper hon tillskriver sig i sina beskrivningar. Hon visar tecken på att vara lösningsorienterad, strukturerad och samarbetsvillig. När det exempelvis kommer in en medarbetare på Jennys kontor med ett problem avbryter hon alltid det hon gör för att hjälpa denna. Då sätter hon sig ned med medarbetarna och på ett strukturerat sätt ser hon över hur problemen kan lösas. Hon är också alltid glad och positiv och man märker att hennes glada beteende smittar av sig på omgivningen. Detta märker man utifrån hur medarbetarna reagerar runt henne då många skiner

upp och uttrycker glädje när de talar med henne. Empirin resulterar i att det finns en stark överensstämmelse mellan vad Jennys beskriver om sig själv och vad hon gör i praktiken. Därför kan Jenny antas vara väl medveten om vem hon är som ledare. Som tidigare nämnt handlar ens självidentitet om hur man ser på sig själv och det hör samman med hur man agerar (Due Billing 2006). Med avstamp i den utgångspunkten kan man påvisa att Jenny har en stark medvetenhet om sin självidentitet.

Jenny tenderar dock i sina beskrivningar om sig själv att vilja avskärma sig till viss del från vissa stereotypiskt kvinnliga beteenden. I exempel från intervjun kan det ses att Jenny till viss del vill undvika ett relationsorienterat beteende. Ett relationsorienterat beteende betraktas utifrån teorier som ett stereotypiskt kvinnligt ledarskapsbeteende (Cann & Siegfried 1990; Cuadrado et al. 2012; Javidan et al. 2016). I intervjun tydliggör Jenny "om man tänker att kvinnor har väldigt mycket bara fokus på relationer så tror jag inte det är så man upplever mig". Vidare förklarar hon att man som ledare har en uppgift och att det är den det är fokus på, och relationer är bara ett medel för att slutföra uppgiften. Jenny beskriver att hon inte är privat på arbetet och att hon inte heller umgås med medarbetare utanför arbetsplatsen. Hon tycker att det är viktigt att vara en förebild för att kunna skilja på arbete och fritid. Jenny betonar "... det får inte bli för mysigt och gulligt... alltså sådär. Det får inte vara för personligt /.../.det här är ett jobb. Vi är här för att utföra ett antal uppgifter med elevens bästa för ögonen. Det är därför vi är här.". Orsaken till varför Jenny tar avstånd från vissa stereotypiskt kvinnliga beteenden kan botten i de fördomar som finns mot kvinnor som ledare. Kvinnor har tidigare förklarats sakna de egenskaper som en ledare bör ha, medan män anses vara dem som har de egenskaper en ledare bör ha (Eagly & Karau 2002; Schein 1973; 1975). Dessa fördomar som finns om kvinnor och det som ses som stereotypiskt kvinnligt beteende kan vara en förklaring till varför Jenny försöker att avköna sin identitet som ledare genom att i sina beskrivningar ta avstånd från vad som enligt teorier betraktas som en stereotypisk kvinnlig ledaregenskap.

Trots att Jenny inte vill framställa sig enligt de kvinnliga könsstereotyperna i för stor grad tyckte vi oss se under observationerna att Jenny emellanåt är mer relationsorienterad än vad hon själv säger, något som alltså skiljer sig från hennes beskrivningar. Exemplet nedan illustrerar en situation där Jenny tydligt visar ett relationsorienterat beteende.

Jenny går in i en medarbetares arbetsrum där hon möter en medelålders kvinna som arbetar som lärare. Medarbetaren berättar för Jenny att hon har problem med ryggen och behöver stå upp på sina lektioner och gå runt. Hon skämtar om att detta är något som gör eleverna lite smått galna men man ser att hon är starkt besvärad av det. Jenny fortsätter sen samtalen mer privat genom att fråga

medarbetaren hur hon mår. Medarbetaren ser ängslig ut och svarar att hon har ont, men att hon i alla fall slipper operation. Jenny håller sin hand på medarbetarens axel en stund och visar därmed stöd till medarbetaren. I resten av samtalet är det tydligt att Jenny försöker vara glad, positiv och uppmuntrande, vilket smittar av sig på medarbetaren.

Exemplet illustrerar tydligt en empatisk, stödjande och omtänksam sida hos Jenny, en sida som blir extra påtaglig när Jenny lägger en stöttande hand på medarbetarens axel. Detta är egenskaper som framkommer i flera situationer, där Jenny till exempel visar att hon är ärlig med sina känslor framför medarbetare samt visar tacksamhet till sina medarbetare.

Orsaken till motstridigheterna mellan vad Jenny beskriver och vad hon gör kan förklaras med hjälp av en studie av Sveningsson och Larsson (2006) som vi nämnt tidigare. De förklarar att ledare kan beskriva att de gör på ett visst sätt, för att sedan göra saker på ett annorlunda sätt i praktiken (ibid.). Det menar Sveningsson och Larsson (2006) beror på att en ledare kan ha en fantasi om sig själv som ledare. Baserat på motstridigheter där Jenny i sina beskrivningar tar avstånd från vissa stereotypiskt kvinnliga beteenden medan hon i praktiken faktiskt följer vissa av dessa normer, menar vi att Jenny har en fantasi om sig själv som ledare. Spillius (2001) menar att en fantasi är ett sätt att uttrycka sin omedvetna önskan. Med hjälp av den definitionen kan Jennys fantasi förklaras som en omedveten önskan om att inte vara alltför relationsorienterad. Den önskan kan ha sin bakgrund i de fördomar som kvinnor många gånger möter som ledare. Studier har visat att kvinnor i ledarpositioner möter hinder i sitt arbete som ledare (Eagly & Karau 2002; Schein 1973; 1975), vilket kan ses som en anledning till varför Jenny inte vill förknippas med ett stereotypiskt kvinnligt beteende. Vi menar att dessa könsnormer kan förklara Jennys försök till att försöka avköna sin identitet som ledare. Eftersom det fanns vissa motstridigheter i Jennys egna beskrivningar om hur hon är som ledare och det vi observerat, kan det även indikera på att hon har en svagare medvetenhet om sin självidentitet som bidrar till dessa motstridigheter. Vidare kan man, i likhet med respondenten Jonas, alltså tydligt se hur Jenny påverkas av könsnormer kring hur kvinnor och män "ska" vara. Vi menar även att andra faktorer som exempelvis Jennys uppväxt, som tidigare nämnts utifrån teorier och Jenny själv, har påverkat henne i hennes beskrivningar och agerande.

Fortsättningsvis finns det forskning som argumenterar för att det finns skillnader i mäns och kvinnors ledarstilar. Som tidigare nämnt antas kvinnor ha en transformativ ledarstil, medan män antas ha en transaktionell ledarstil (Niklasson 2010; Wang et al. 2013; Javidan et al. 2016; Eagly & Johannesen-Schmidt 2001). Enligt Jennys föreställningar visar det sig att hon kombinerar olika ledarstilar beroende på situation och vilken medarbetare hon befinner sig med. För att få en ökad förståelse för

vilken ledarstil Jenny utövar blev hon tillfrågad under intervjun om hon anser att det är viktigt för henne att fungera som en förebild för sina medarbetare.

Ja absolut. Man brukar ju säga att man ska leda som man lär. Men jag brukar säga att man ska leda som man lär. Om jag säger någonting hur någon ska vara i klassrummet så måste jag vara det själv. Om jag säger att dem ska kunna ta emot kritik så måste jag kunna göra det själv. Leda som man lär är en viktig sak att tänka på. Ja men ibland så gör jag ju fel. Då vill jag ju veta det.

Att vara en förebild för sina medarbetare och motivera dem är några av de saker som är definierande för den transformativa ledarstilen (Jogulu 2010; Burns 1978), därmed kan Jennys beskrivning indikera på att hon utövar en transformativ ledarstil. När Jenny fortsätter att beskriva sin ledarstil berättar hon att det är viktigt att medarbetarna känner att de är en del av något större. Tillit är också något som Jenny anser vara viktigt samt hon utgår från att medarbetarna klarar sina uppgifter och vågar säga vad de tycker när de har en idé. Hon vill gärna att de ska vara självständiga och tror att medarbetarna kan mer än vad de tror. Den transformativa ledaren vill enligt teorier ha medarbetarnas förtroende och är en inspiratör (Eagly & Johannesen-Schmidt 2001; Niklasson 2010; Sveningsson & Alvesson 2014; Sveningsson & Alvesson 2010). Således kan Jenny antas tillämpa en transformativ ledarstil. Jennys transformativa ledarstil kan även urskiljas i praktiken under observationer. I situationen nedan förstår man att Jenny vill bidra till sina medarbetares utveckling.

Det kommer in en medarbetare på Jennys kontor. Jenny välkomnar medarbetaren med ett "Hej" och förklarar att hon har en fråga till medarbetaren gällande systemet för de nyanställda på skolan. Jenny menar att hon vill att medarbetaren också ska vara med på de möten som de har med nyanställda. Jenny förklarar att hon tycker att medarbetaren är mer kunnig nu och kapabel för att delta. Medarbetaren lyser upp och håller med om Jennys idé. Jenny tackar sen för att medarbetaren har lyssnat på hennes idé och medarbetaren ser nöjd och glad ut.

I ovanstående situation visar Jenny att hon gärna handleder medarbetarna, vill få dem att utvecklas, motiverar dem och visar tillit. Detta stämmer överens med tidigare nämnda beskrivningar om Jennys föreställningar. Med utgångspunkt i tidigare nämnda teorier om transformativt ledarskap (Jogulu 2010; Burns 1978; Eagly & Johannesen-Schmidt 2001; Niklasson 2010) kan det antas att Jenny därmed praktiserar en transformativ ledarstil.

Under intervjun förklarar Jenny dock att hon ibland behöver vara mer kontrollerande mot medarbetare än vad hon skulle vilja. Jenny berättar att denna kontroll beror på att vissa medarbetare behöver mer hjälp än andra, men också för att vissa är vana vid att bli kontrollerade av tidigare ledare på arbetsplatsen. Jenny tydliggör sin åsikt om detta kontrollbehov av vissa medarbetare: "Ja

det tycker jag egentligen är väldigt tråkigt. Men jag inser att jag måste det. Tråkigt men sant". Ibland behöver Jenny alltså motvilligt utöva mer kontroll. Vidare berättar även Jenny om belöningar och anser det vara viktigt.

Alltså det är en kommunal-verksamhet, det är svårt. Men däremot tänker jag lite på det här med att man kan fira saker som är bra och lyfta goda exempel och så. Men det finns inga möjligheter till något ekonomiskt /.../. Belöning kan vara att man ser det någon gör och uppmärksammar det på olika sätt. Nu fick vi precis innan påsklovet här utmärkelsen "XXX" och det sker inte så ofta. Idag har vi därmed ätit tårta för att fira det.

Den transaktionella ledarstilen är en stil där ledaren utövar kontroll samt belönar medarbetarna vid ett gott arbete och korrigerar dem vid misslyckanden (Jogulu 2010; Burns 1978). Ovanstående empiri visar att hon i vissa situationer även antar en transaktionell ledarstil. I praktiken kan det även ses att Jenny ibland behöver vara mer stöttande och kontrollerande. I exemplet nedan ger Jenny mer tydliga direkt till vad en medarbetare bör göra.

Det kommer in en lärare på Jennys kontor och han verkar väldigt förvirrad och frågar hur övertid ska registreras. Läraren förklarar att han inte förstår alls hur det fungerar och hur man ska fylla i det på datorn på rätt sätt. Jenny börjar nu förklara långsamt och tydligt för läraren hur han ska gå tillväga steg för steg och ger tydliga instruktioner. Emellanåt skämtar de med varandra och Jenny tar honom lättsamt på axeln. Efter att Jenny har förklarat en stund så frågar hon sen läraren om han förstått som följs av att läraren nickar och fortsätter lyssna på det Jenny beskriver. Jenny går nu över och visar honom på datorn hur han ska göra för att vara extra tydlig. Avslutningsvis ger Jenny en kort sammanfattning där hon repeterar allt åter igen. Jenny ser lugn och allvarlig ut och läraren tackar sedan för hjälpen.

I ovanstående exempel kommer det in en medarbetare som behöver hjälp. I situationen är Jenny väldigt hjälpsam och pratar lugnt och tydligt med medarbetaren och ser till han förstår vad hon menar. Här behöver Jenny vara mer styrande och kontrollerande så allt blir rätt. Detta beteende är något som stämmer överens med hennes tidigare beskrivningar under intervjun. Utifrån tidigare teorier om transaktionellt ledarskap (Jogulu 2010; Burns 1978) visar hon därmed tecken på att även utöva en transaktionell ledarstil i praktiken.

Baserat på empiri samt teorier om ledarstilar kan vi utifrån Jennys beskrivningar från intervjun, samt från observationerna, konstatera att hon utövar en kombination av två ledarstilar: transaktionellt och transformativt. Det visar därmed att Jenny gör mycket av det hon säger att hon gör. Vilken typ av ledarstil hon använder beror, i likhet med Jonas, snarare på situation och sammanhang. Denna empiri bidrar till att vi återigen kan förkasta idén om att det finns något som kallas manlig, kvinnlig eller androgyn ledarstil eftersom både Jonas och Jenny utövar båda ledarstilarna. Här kan vi även återkoppla till det Bayes (1987) beskriver angående att det finns flera

likheter mellan mäns och kvinnors ledarstilar samt att deras ledarstil faktiskt inte avgörs av deras kön.

Trots de likheter som konstaterats mellan Jenny och Jonas finns det en distinkt skillnad mellan dem och det är deras sätt att hantera könsnormer. Som tidigare beskrivits är Jenny noggrann med att betona att hon inte vill förknippas med vissa stereotypiskt kvinnliga egenskaper medan Jonas varken tar avstånd eller föredrar det som enligt teorier ses som stereotypiskt manligt eller kvinnligt. Det kan således bidra till uppfattningen att Jenny och Jonas har olika identitetsstrategier. Skillnaderna menar vi kan bero på olika erfarenheter och bakgrunder som bidrar till deras olika sätt att identifiera sig på. Det är ett resonemang som kan förklaras med hjälp av vad Due Billing (2006) beskriver. Due Billing (2006) påstår som sagt att människors val påverkas av influenser från barndomen, till exempel familj. Vi menar också att de könsnormer som finns i samhället har haft en viss inverkan på respondenterna. Sådana yttre påverkansfaktorer vill vi påstå har format respondenternas sätt att leda på. Det kan också vara sådana influenser som bland annat har fått Jenny till att vilja ta avstånd från de egenskaper som enligt vissa teorier betraktas vara kvinnliga. Faktorer som uppväxt och könsnormer menar vi alltså kan ha haft olika inverkan på respondenterna vilket kan ha lett till att de kan ha skapat olika identitetsstrategier som ett sätt att hantera förväntningar.

4.3 Effekten av könskategoriseringar

Med avstamp i det empiriska materialet som har presenterats menar vi att ledarskapsforskningen framställs på ett felaktigt sätt. Mycket av forskningen lyfter fram ledaregenskaper och ledarstilar som antingen manliga, kvinnliga eller androgyna - vilket som tidigare nämnt är en kombination av manligt och kvinnligt. Baserat på våra empiriska fynd menar vi dock att skillnader mellan dessa inte är relevant, eftersom respondenterna i studien visade vara mer lika än olika. De betonade också att ledarskap inte är en konsekvens av kön, utan personlighet och yttre påverkansfaktorer.

Respondenterna visade dock att de var medvetna om att det finns olika förväntningar på hur en man och en kvinna bör vara som ledare. Därför vill vi lyfta konsekvenserna av uppdelningen mellan manligt och kvinnligt och de bakomliggande faktorerna till varför den har uppstått.

Kategoriseringar av kön som manligt, kvinnligt eller androgynt kan resultera i att könsskillnader uppstår. Linghag (2009) skriver att manligt och kvinnligt skapas i en könsskapande och könsordnande process, där könsskillnader också värderas i en hierarkisk ordning. Problematiken

med könskategoriseringar är att det kan skapa förväntningar på hur individer ska bete sig, förväntningar som de inte kan identifiera sig med. Denna problematik menar vi kan åtgärdas genom att forskning inom ledarskap fokuserar på de bakomliggande faktorerna till individers beteende. På så sätt kan också ledarskapsforskning undvika att reproducera skillnader mellan män och kvinnor.

En jämförelse mellan respondenterna Jonas och Jennys utsagor visar tydligt att de har olika strategier för hur de handskas med könsnormer och de förväntningar som finns på ledare i samhället. Jenny har till exempel beskrivits avköna sin identitet då hon tar avstånd från vissa av de egenskaper som enligt teorier betraktas som kvinnliga. Hon nämner också att hennes ledarskap har påverkats av yttre influenser i sin omgivning. Som Lingshag (2009) skriver är skapandet av kön en process där könsskillnader värderas. Det har också nämnts att i många fall värderas de egenskaper som många teoretiker betraktar som manliga framför de kvinnliga. Den bakomliggande orsaken till varför Jenny tar avstånd från en stereotyp och förlegad syn på kvinnliga egenskaper kan därför vara en strategi för henne att ta sig framåt i arbetslivet där hon kan bli bedömd utifrån sin förmåga, snarare än sitt kön. Jonas däremot befinner sig i en mer privilegierad ställning än Jenny då han är man, och har inte behövt kämpa mot de könsnormer Jenny kan ha mött. Han nämner själv exempel med kollegor som har behövt handskas med stereotypiska förväntningar för att bli accepterade på arbetsplatsen. De effekter av könskategoriseringar vi kan se är därför att respondenterna omedvetet har olika identitetsstrategier i förhållande till könsnormerna. Trots att båda respondenter är medvetna om att det i samhället finns könsnormer de förväntas leva upp till, visar de i mindre utsträckning tecken på detta i praktiken, där det istället är deras personlighet som genomsyrar ledarskapet.

5. Avslutande diskussion och slutsatser

Med utgångspunkt i teorier om skillnader och likheter mellan män och kvinnor som ledare har vi formulerat studiens syfte: att få en ökad förståelse för hur en man respektive en kvinna beskriver sina ledaregenskaper och ledarstilar jämfört med vad de faktiskt gör i praktiken. Studien har genomförts i två skilda sektorer av den offentliga sektorn, en gymnasieskola samt på en av Skånes kommuners förvaltning. Antalet anställda har identifierats vara jämnt, likaså en lång tradition av lika möjligheter för män respektive kvinnor. För att söka förståelse för tankesättet bakom respondenternas resonemang och agerande har vi beskrivit och analyserat hur de beskriver sina ledaregenskaper och ledarstilar, hur de gör i praktiken och hur de resonerar kring könsnormers påverkan. Det empiriska materialet är uppbyggt av intervjuer och observationer om personliga erfarenheter och händelser i respondenternas arbetsliv. Studien har genomförts med en tolkande ansats, där målsättningen har varit att nå förståelse för det utvalda ämnet. Det innebär att fokus har legat på innebörd och betydelse, alltså sociala konstruktioner. Dessa konstruktioner har därefter lett till en diskussion om effekten av könskategoriseringar.

5.1 Överensstämmelsen mellan ledares beskrivningar och praktik

I analysen argumenterar vi för att studiens respondenter har en stor insikt i vem de är som ledare och därmed har en stark medvetenhet om sin självidentitet. Mot den bakgrunden drar vi slutsatsen att hur respondenterna beskriver sina ledaregenskaper och ledarstilar också stämmer överens med hur de agerar i praktiken. Vidare menar vi att ledare kan skapa en transparens mellan vad som beskrivs och vad som görs, om de har en stark medvetenhet om sin självidentitet. I en bredare kontext vill vi även argumentera för att ledare, oavsett kön kan skapa fantasier om hur de är som ledare. Det finns en mängd forskning som argumenterar för att det inte finns några skillnader mellan hur män och kvinnor är som ledare, något som vår empiri också stödjer. Mot den bakgrunden menar vi att det inte heller bör finnas några skillnader i vilken utsträckning en man eller en kvinna skapar en fantasi om sig själva som ledare. Däremot kan det finnas olika orsaker och faktorer som påverkar vilken slags fantasi en ledare skapar.

Jonas och Jenny har beskrivits ha olika identitetsstrategier och sätt att hantera könskategoriseringar på. Jenny försöker närmast avköna sin identitet medan Jonas i sin tur inte ser sig som en person som präglas av samhällets försök att få oss att anpassa oss till könsnormer. Det uppstår alltså en skillnad i deras identitetsstrategier och skillnaden kan förklaras av respondenternas olika fantasier

som kunde observeras. Jenny tar i sina beskrivningar ett visst avstånd från ett relationsorienterat beteende, ett beteende som enligt teorier kan betraktas som en stereotypisk kvinnlig ledaregenskap, men visar ändå detta beteende i praktiken. De teorier som har tagits upp resonerar kring att kvinnor inte anses ha de kvalifikationer som krävs av en ledare. Det kan alltså förklara att Jenny riskerar att hindras som ledare på grund av samhällets normer om manligt och kvinnligt samt fördomar mot kvinnor på ledarpositioner. Således kan könsnormer och fördomar vara en bakomliggande faktor till hur Jenny har byggt upp sin identitetsstrategi då hon är medveten om att hon behöver avköna sin identitet för att nå högre positioner. Jonas i sin tur har en annan identitetsstrategi där han försöker se förbi samhällets försök till att få oss att anpassa oss efter könsnormer. Som en följd av detta kan Jonas antas ha en starkare medvetenhet om sin självidentitet än Jenny. Detta syns i hans fantasier som skiljer sig från Jennys då han visades vara mer problemfokuserad än lösningsorienterad i vissa situationer vilket snarare kan bero på andra hinder än just könsnormer. De hinder vi anser att Jonas främst möter är yttre faktorer såsom medarbetare. Olika medarbetare kan kräva olika slags bemötande från Jonas och därmed anpassar han sin ledarstil efter dem. Trots att det finns en grad av fantasier hos båda respondenter har det i empirin visats att det finns en stark överensstämmelse mellan beskrivningar och praktik där både Jenny och Jonas har visat en stark medvetenhet om sin självidentitet.

5.2 Könsnormer i ledarskap?

Studiens respondenter är eniga i att ledarskap präglas av personlighet, och inte av kön. De gör inte heller en åtskillnad mellan manligt och kvinnligt i sitt ledarskap. I empirin framkommer det dock att respondenternas sätt att tala om ledare tenderar att vara påverkade av de normer som finns om manligt respektive kvinnligt. Intervjuer visar nämligen att studiens deltagare är medvetna om att det finns normer i samhället som menar att det finns skillnader mellan vad som är kvinnligt respektive manligt. I observationer av studiens deltagare framgår det dock att de kan sätta sådana normer och åsikter åt sidan för att vara professionella i sitt ledarskap. Resultatet av vår studie är alltså att ledare inte accepterar en uppdelning i kvinnligt och manligt i praktiken, utan istället gör dem det som de anser situationen kräver. Vår slutsats blir alltså att ledarna är medvetna om könsnormer och dess påverkan, men att de inte vill anpassa sig efter stereotypa föreställningar om kön i sitt ledarskap.

På grund av att en stor del av forskningen idag tenderar till att fokusera på manliga respektive kvinnliga ledarstilar och ledaregenskaper söker man aktivt efter skillnader mellan könen, och

strukturella skillnader tas därför inte i beaktning. Det kan till exempel få konsekvenser för organisatoriska villkor, då synen på vad som är manligt och vad som är kvinnligt kan ha effekt på organisationer. Vi menar att om samhället skapar sig en större medvetenhet om könsnormer och kategoriseringar genom exempelvis mer utbildning i normkritik, kan dess påverkansfaktorer på ledare sannolikt minska. Det i sin tur kan medverka till att ledare påverkas mindre i sina beskrivningar om sig själva som ledare och inte blir begränsade av stereotypiska föreställningar.

Baserat på resultaten av vår empiri anser vi att sättet som ledarskapsforskningen lyfter fram kön på är problematiskt. Anledningen till det är att forskningen kategoriserar ledaregenskaper och ledarstilar som antingen manliga eller kvinnliga. Konsekvensen av det blir att könsskillnader uppstår och individer fostras till att tro att män och kvinnor fungerar olika som ledare. Det har vi också kunnat urskilja i empirin där respondenterna har uppgett att det kan finnas olika förväntningar på män och kvinnor. Den teoretiska referensramen har också redogjort för androgynt ledarskap, en typ av ledarskap som Siegfried (1990) beskriver som en kombination av manligt och kvinnligt. Med hjälp av detta begrepp försöker Siegfried (1990) undvika könsstereotypiska drag och istället försöka framställa en könsneutral framtoning av ledarskap. Enligt vår mening bidrar dock teorier som denna till att ytterligare förstärka könsskillnader genom att reproducera föreställningar om manligt och kvinnligt. Med utgångspunkt i vår empiri och analys menar vi att dessa könskategoriseringar bör förkastas. Vi vill istället hävda att ledarskapsforskning snarare bör fokusera på de bakomliggande faktorerna till hur könskategoriseringar har uppstått. Genom att veta historien bakom könsnormer och sociala konstruktioner kan samhället också arbeta för att skapa en miljö där ledare av båda könen tillåts att konstruera sina egna uppfattningar om hur de anser att en ledare bör vara, utan att behöva ta hänsyn till de förväntningar som finns på dem.

5.3 Bidrag till forskning

Tidigare forskning inom ledarskap med fokus på män och kvinnor lyfter till stor del fram kategoriseringar av manliga och kvinnliga ledaregenskaper samt ledarstilar. Därför valde vi att genomföra en undersökning som tillät oss att se bortanför dessa kategoriseringar, och istället analysera de bakomliggande faktorerna till varför ledare agerar som de gör. I tillägg till den forskning som finns på området bidrar vår studie med en fördjupad insikt där det har framgått i empirin att ledare tenderar att vara påverkade av samhällets normer om kvinnligt respektive manligt när de beskriver hur de är som ledare och hur de talar om ledarskap. När respondenterna sedan agerar i praktiken syns inte denna påverkan på samma sätt utan ledarna agerar istället utifrån

det situationen kräver. Studien bidrar också med ytterligare empiri som kan stödja varför ledare inte bör kategoriseras som antingen manliga eller kvinnliga.

5.4 Vidare forskning

Denna studie har behandlat en mans och en kvinnas beskrivningar av sig själva som ledare, något som sedan har analyserats ur ett perspektiv med fokus på könsnormer. I tillägg har även en analys gjorts över skillnader och likheter mellan respondenternas sätt att tala om sig själva som ledare, jämfört med hur de faktiskt agerar i praktiken. På grund av att det i dagsläget finns relativt lite forskning om ledarskap associerat till kön med koppling till föreställningar och praktik, menar vi att det är ett område som behöver utforskas mer djupgående. En vinkling på forskning om ledarskap och kön är att undersöka hur medarbetares kön kan påverka ledare. I den studien kan man undersöka om mäns och kvinnors ledarskap skiljer sig åt beroende på vilket kön deras medarbetare har. Om en kvinna till exempel kommer in som ledare på ett byggföretag där det till största del är män som arbetar, har hon då ett annorlunda ledarskap jämfört med vad hon skulle haft i en kvinnodominerad bransch?

För ett annat perspektiv på ledarskap hade vidare forskning kunnat utgå från medarbetarnas synvinkel istället. En sådan studie hade kunnat undersöka hur medarbetare ser på män respektive kvinnor som ledare och studera åsikter gällande manligt och kvinnligt.

Källförteckning

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

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Bayes, J. (1987). "Do female managers in public bureaucracies manage with a different voice?" Paper presented at the Third International Interdisciplinary Congress of Women. Dublin, 6-10 juli.

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

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.

Cann, A. & Siegfried, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behaviour. *Sex Roles*, 23. (7-8), 413–419.

Christerson, R. (1997). *Ledarskap - med humanism, humor, hängivelse*. Vikarbyn: Siljan.

Cliff, J., Langton, N. & Aldrich, H. (2005). Walking the talk? Gender rhetoric vs. action in small firms. *Organization Studies*, 26. (1), 63-91.

Connerly, L. M., Mecham, L. R. & Strauss, P. J. (2008). Gender differences in leadership competencies, expatriate readiness, and performance. *Gender in Management: An International Journal*, 23. (5), 300-316.

Cuadrado, I., Navas, M., Ferrer, E., Molero, F. & Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leaders and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42. (12), 3083-3113.

Due Billing, Y. (2006). *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Lund: Studentlitteratur.

- Döös, M. & Waldenström, K. (2008). Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap. *VINNOVA Rapport VR 2008:15*. Stockholm: VINNOVA.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Steven, J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Journal of Psychological Review*, 109. (3), 573–598.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108. (2), 233-256.
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57. (4), 781-797.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16. 459-474.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. (2007). *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber.
- Javidan, M., Bullough, A., & Dibble, R. (2016). Mind The Gap: Gender differences in global leadership self-efficacies. *Academy of Management Perspectives*, 30. (1), 59-73.
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31. (8), 705-719.
- Koch, S., Luft, R. & Kruse, L. (2005). Women and leadership – 20 years later: a semantic connotation study. *Social Science Information*, 44. (1), 9-39.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Linghag, S. (2009). *Från medarbetare till chef. Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Diss., Kungliga Tekniska Högskolan, KTH.
- Niklasson, B. (2010). Myndigheters externa relationer - en fråga om kvinnligt och manligt ledarskap? *Politica*, 42. (4), 415-436.

Rennstam, J & Wästerfors, D. (red) Ahrne, G och Eriksson- Zetterquist, U. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57. (2), 95–100.

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60. (3), 340–344.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv- det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur.

Sveningsson, S. & Larsson, M. (2006). Fantasies of leadership: Identity Work. *Leadership*, 2. (2), 203-224.

Spillius, B.M. (2001). Freud and Klein on the concept of phantasy. *The International Journal of Psychoanalysis*, 82. 361-373.

Wang, A., Chiang, T.J., Tsai, C., Lin, T. & Cheng, B. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 122. (2), 101-113.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15. (2), 251-289.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inled med att tala om syftet med studien, i vilket ändamål intervjun kommer att användas och vilka som kommer att ha tillgång till den. Informera om att de kommer vara anonyma, be om lov att spela in och tala om hur lång tid intervjun kommer att ta.

Inledande frågor

1. Berätta om dig själv.
2. Vilken är din position i företaget?
3. Hur länge har du arbetat som ledare?
4. Beskriv en vanlig arbetsvecka
5. Hur kom du in på denna ledarposition?
6. Har du alltid vetat att du ville vara ledare?
7. Trivs du i din position som ledare?
8. Har du gått någon ledarskapsutbildning?

Tema 1: Ledarstilar

1. Hur skulle du förklara ditt sätt att leda medarbetarna på?
2. Hur tycker du att ditt ledarskap fungerar? Bra/dåligt?
3. Hur hanterar du eventuell kritik du kan få från medarbetare?

Kopplat till Transformativ ledarstil:

1. Skulle du säga att det är viktigt att fungera som en förebild för medarbetarna?
2. Är det viktigt för dig att ha goda relationer med medarbetarna på din arbetsplats?
3. Anser du det vara viktigt att jobba med förändringar och inspirera medarbetarna?
4. Är det viktigt för dig att handleda dina medarbetare och stödja och ge uppmuntran i deras arbete?
5. Anser du dina medarbetares åsikter vara viktiga kring beslut du ska ta?
6. Hur ser du på samarbete och teamwork i din organisation?

Kopplat till transaktionell ledarstil:

1. Föredrar du att låta dina medarbetare arbeta självständigt och du tar mer en bakgrundsroll eller ger du dem tydliga direktiv kring vad de ska göra?
2. Anser du att det är viktigt att ge medarbetarna belöningar för ett gott utfört arbete?
3. Hur hanterar du situationer där medarbetare inte fullföljer uppgifter i tid eller inte gör det dem ska?
4. Är det viktigt att medarbetare följer arbetsnormer som finns i organisationen?
5. Hur känner du kring kontroll i din organisation? Är det viktigt för dig att känna kontroll över medarbetarna?

Tema 2: Ledaregenskaper

1. Vilka skulle du säga är dina främsta egenskaper i din roll som ledare?
2. Känner du att det är någon av dina egenskaper som du måste visa mindre av för att passa in i din roll som ledare?
3. Upplever du att det finns förväntningar på hur du bör agera och bete dig som ledare?
4. Vilka egenskaper anser du att det är viktigt att en ledare har?
5. Vilka egenskaper tycker du inte en ledare ska ha?

Tema 3: Identitet, föreställningar om kön och ledarskap

1. Hur tror du att du påverkas av yttre faktorer i ditt ledarskap? Exempelvis din uppväxt, familj, tidigare arbetsplatser, medarbetare etc.
- Påverkar detta din uppfattning om dig själv?
2. Tror du att du uppfyller den bild som samhället har på ledare?
3. Det finns de som pratar om att det finns ett "manligt" och ett "kvinnligt" ledarskap. Vad anser du om det?
4. Tycker du att det är någon skillnad på hur män och kvinnor leder?
5. Tror du att det finns förväntningar i samhället att man ska leda på ett visst sätt, beroende på vilket kön man har?
 - Tror du att det finns förväntningar på män och kvinnor som ledare?
6. Tror du att ditt ledarskap kan betraktas utifrån stereotyperna kvinnligt eller manligt?

Avslutande frågor

1. Har du fått några nya tankar om ledarskap efter denna intervju?
2. Om du kunde vrida tillbaka klockan skulle du valt samma arbetsroll som du har idag?

Avslutning

Tack för att du ville ställa upp på att bli intervjuad!

- Är det något du vill lägga till nu i efterhand?
- Är det något du vill ta bort från intervjun/dra tillbaka hela intervjun?

Bilaga 2

Observationsguide

Förkortningar:

L=Ledaren

M=Medarbetare

Beteende

Hur uppträder ledaren gentemot medarbetare?

Hur hanterar ledaren olika situationer? Är hen kontrollerande etc.?

Vilka slags egenskaper kan urskiljas i ledarens beteende?

Sammanhang

Hur reagerar ledaren beroende på sammanhang?

Är ledaren kontinuerlig i sitt beteende eller växlar det beroende på sammanhang?

Motstridigheter

Finns det konkreta händelser som skiljer sig från det ledaren nämnde i intervjun?