



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Department of Business Administration

FEKH49

HT20

Resan till det sanna jaget

Hur projicerade könsnormer påverkar transpersoners autentiska ledarskap

Författare: Jessica Lehmussaari, Clara Montgomery, Sandra Skilberg & Sofie Wernborg

Handledare: Sverre Spoelstra

Grupp: 7

Antal ord: 18 969

Förord

2021-01-11

Vår resa började i slutet på oktober 2020 och efter en veckas skrivande hade vi vår första intervju. Genom intervjuerna berördes vi och blev framförallt otroligt imponerade av de personer som tog av sin värdefulla tid för att berätta om sin historia för oss. Vi vill därför rikta det största av tack till våra intervjupersoner som villkorslöst tackade ja till att bli intervjuade och dessutom visade på sårbarhet och mod i sina intervjuer. Ni inspirerar oss med ert ledarskap.

Vidare vill vi rikta ett lika stort tack till Sverre Spoelstra, som ständigt uppmuntrat oss och väglett oss i uppsatsskrivandet. Du är otroligt klok och din kunskap har berikat oss. Det hade inte varit möjligt, i vårt tycke, att bli tilldelad en bättre handledare.

Till dig som läsare, i synnerhet om du anser dig tillhöra majoriteten, så önskar vi att du läser med ett öppet hjärta och viljan av att lära. Vi hoppas att kunna bidra med insikter som du kan ta med dig till din organisation, i syfte att främja ett mer inkluderande näringsliv där alla har sin självklara plats.

Du kommer nu att få följa med på en liten del av resan som sex transpersoner i chefspositioner har gjort. Vi hoppas på att slutdestinationen ger dig nya perspektiv.

Trevlig läsning önskar,

Jessica Lehmussaari, Clara Montgomery, Sandra Skilberg och Sofie Wernborg

Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** Resan till det sanna jaget - Hur projicerade könsnormer påverkar transpersoners autentiska ledarskap
- Seminariedatum:** 2021-01-15
- Ämne/kurs:** FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 HP
- Författare:** Jessica Lehmussaari, Clara Montgomery, Sandra Skilberg och Sofie Wernborg
- Handledare:** Sverre Spoelstra
- Fem nyckelord:** Transpersoner, autentiskt ledarskap, kön, könsnormer och organisation
- Arbetets syfte:** Studien syftar till att fördjupa förståelsen för relationen mellan autenticitet och könsnormer genom en kvalitativ studie av transpersoner i ledarskapspositioner. Mer specifikt ämnar vi att bidra till teorin om autentiskt ledarskap genom att undersöka hur könsnormer påverkar autenticitet.
- Forskningsfråga:** Hur uppfattar transpersoner det egna ledarskapet efter att ha förändrat sitt könsuttryck?
- Metod:** För att uppfylla vårt syfte har en kvalitativ studie gjorts genom semistrukturerade intervjuer med sex transpersoner som genomgått en transition. Studien har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt med en abduktiv ansats.
- Teoretiska perspektiv:** Denna studie grundar sig i kritiska studier inom kön och ledarskap samt adderar detta perspektiv till teorin om autentiskt ledarskap.
- Resultat:** Vi fann att intervjupersonerna anpassade sig till flertalet könsnormer och ändrade sitt ledarskap. Förändringen tolkas vara ett resultat av självkänedom men även följarnas förändrade beteende. Detta leder till resultatet att könsuttrycket konstateras påverka hur andra ser på ledare och att följarnas projicering samt perception tycks påverka ledarskapet.
- Slutsats:** Ledarskap är en reflektion av följarnas projicerade könsnormer. För att bli accepterad som ledare av dina följare krävs det att du anpassar dig till deras förväntningar. Således kan det autentiska ledarskapet aldrig vara fullständigt autentiskt. Vidare kan en ökad förståelse och kunskap för stereotypa könsnormer påverka följarnas projicering. Detta kan i sin tur möjliggöra att ledaren kan leva ut sin autenticitet mer i sitt ledarskap.

Abstract

- Title:** The journey to the true self – How projected gender norms affect transgender peoples' authentic leadership
- Seminar Date:** 2021-01-15
- Course:** FEKH49, Business Administration: Bachelor's degree Project in Organization Undergraduate Level, 15 credits
- Authors:** Jessica Lehmussaari, Clara Montgomery, Sandra Skilberg and Sofie Wernborg
- Advisor:** Sverre Spoelstra
- Keywords:** Transgender, authentic leadership, gender, gender norms, and organization
- Purpose:** The study aims to advance our understanding of the relationship between authenticity and gender norms through a qualitative study of transgender people in leadership positions. More specifically we intend to contribute to authentic leadership theory by investigating how gender norms affect authenticity.
- Research Question:** How do transgender people perceive their leadership after changing their gender expression?
- Methodology:** To fulfill our purpose, a qualitative study has been conducted through semi-structured interviews with six transgender leaders who have undergone a transition. The study has a social constructionist perspective and an abductive approach.
- Theoretical perspective:** This study builds on critical studies in the field of gender and leadership and brings this perspective in conversation with authentic leadership theory.
- Result:** We found that the interviewees had adapted to several gender norms and changed their leadership. The change seems to be a result of self-awareness as well because of a change in their followers' behavior. This leads to the result that gender expression seems to affect how others perceive leaders and that followers' perceptions and projection of gender norms affect leadership.
- Conclusion:** Leadership behavior is in part a reflection of the followers' projected gender norms. To become accepted as a leader by your followers, it is required to adapt to their expectations. The implication of this is that authentic leadership can never be fully authentic. Furthermore, we suggest that a raised awareness and understanding of stereotypical norms can affect the followers' projected norms. This can allow for leaders to further demonstrate authenticity in their leadership.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte & frågeställning	4
1.4 Transpersoner i ledarroller	4
1.5 Begreppsförklaring	5
1.6 Disposition	6
2. Teori	7
2.1 Inledning	7
2.2 Kön i en organisatorisk kontext	7
2.3 Det könskritiska perspektivet på ledarskap	9
2.4 Ledarskap från ett ledarcentrerat till ett följarcentrerat perspektiv	10
2.5 Den klassiska synen på autentiskt ledarskap	11
2.5.1 <i>Det kritiska perspektivet på autentiskt ledarskap</i>	13
2.6 Kunskapsgapet mellan autentiskt ledarskap och könsnormer	15
3. Metod	16
3.1 Inledning	16
3.1.1 <i>Kunskapsteoretisk utgångspunkt</i>	16
3.1.2 <i>Uppsatsens abduktiva ansats</i>	17
3.2 Vårt val av intervjupersoner	18
3.3 Det empiriska materialet: Intervjuernas innehåll och tillvägagångssätt	19
3.4 Analysprocess	21
3.4.1 <i>Hur vi har sorterat</i>	21
3.4.2 <i>Hur vi har reducerat</i>	22
3.4.3 <i>Hur vi har argumenterat</i>	22
3.5 Studiens kvalitet	23
3.5.1 <i>Tillförlitlighet</i>	23
3.5.2 <i>Överförbarhet</i>	23
3.5.3 <i>Pålitlighet</i>	24
3.5.4 <i>Bekräftelse</i>	24
3.5.5 <i>Äkthet</i>	24
3.6 Kritik till metod	25
4. Empiri och analys	26
4.1 Inledning	26
4.2 Den personliga resan	26
4.2.1 <i>Tiden innan transitionen</i>	26
4.2.2 <i>Tiden efter transitionen</i>	28
4.2.3 <i>Det förändrade uttrycket</i>	29

4.3 Det förändrade ledarskapet	31
4.3.1 Intervjupersonernas förmåga att anpassa sig	31
4.3.2 Intervjupersonernas nya insikter om privilegium	34
4.3.3 Intervjupersonernas förmåga att leda enligt sina värderingar	36
4.4 Följarnas projektioner av könsnormer på ledaren	39
4.5 Sammanvävd analys	42
5. Diskussion	43
5.1 Inledning	43
5.2 Hur autenticiteten speglar sig i ledarskapet	43
5.3 Anledningarna till följarnas projicerade könsnormer på ledaren	44
5.4 Följarnas påverkan på möjligheten att leda autentiskt	46
6. Slutsats	49
6.1 Teoretiska implikationer	49
6.2 Praktiska implikationer	50
6.3 Forskningskonsekvenser	50
Referenslista	51
Bilaga 1. Intervjuguide, svenska	58
Bilaga 2. Intervjuguide, engelska	60

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det är den 24 april 2015, en krispig vårdag i USA. För de flesta var det en helt vanlig dag. För en av våra tiders största realitystjärnor Caitlyn Jenner, tidigare Bruce Jenner, var dagen väldigt speciell då hon prydde ett stort modemagasin och öppet kom ut som transperson (Vanity Fair, 2015). Händelsen spred sig som en löpeld i stora delar av västvärlden och flera medier rapporterade om Caitlyn som en modig förebild för de som länge känt att de inte blir representerade, sedda eller hörda (Di, 2015; Washington Post, 2015; NBC News, 2015).

Det är den 14 september 2018, en vacker höstdag i Stockholm. För många var det bara vilken dag som helst. För en annan, var det början på ett helt nytt liv. Det var nämligen första gången Carl Farberger (numera Caroline Farberger), VD på ICA Försäkringar, öppet berättade att hon ville leva som kvinna (Di Weekend, 2019). Hon hade tagit beslutet om att förändra den manliga kropp som hon levte i, i närmare 50 år, och genomgå en transition (Farberger & Westman, 2020). I och med detta blev Caroline den första VD:n i Sverige att komma ut som transperson (Farberger & Westman, 2020).

Det är den 3 november 2020, och val i USA. För en del var det bara vilken dag som helst. För de flesta, var det en historisk dag. Det var dagen som Sarah McBride blev vald till statlig senator i Delaware. Hon blev därmed den första transpersonen någonsin att bli vald till senator (Forbes, 2020).

Det kan tyckas vara spännande att dessa händelser fått mycket uppmärksamhet i diverse medier. Å andra sidan kan det ses som sorgligt, då det är en reflektion av att samhället vi lever i är uppbyggt av en syn på kön som främst innefattar de binära; man och kvinna (Lorber, 1993). Detta medför att vi i många situationer inte kan välja mellan dessa två köns kategorier då det biologiska könet läggs stor vikt vid. Transpersoners historia och insikter har även fått begränsad uppmärksamhet inom ledarskaps- och organisationsforskning, trots att forskningsområdet fått allt mer utrymme och intresse på senare tid (Ozturk & Tatli, 2016). Det förklarar även varför ovannämnda händelser fått stor uppmärksamhet, då personerna öppet frångått samhälleliga könsnormer genom att de förändrat sitt uttryck. Det kan ge mycket värde

att skapa en förståelse för både transpersoner och andra icke-könsnormativa personer (Ozturk & Tatli, 2016). Anledningen är att det konstaterats att det finns en stor kunskapsbrist när det kommer till transpersoner och andra minoritetsgrupper (Ozturk & Tatli, 2016). Vi önskar att genom transpersoners narrativ belysa intressanta insikter som kan möjliggöra för inkludering i organisationer. Detta är inte den enda anledningen till att vi studerar transpersoner i ledarskapspositioner. Det förändrade könsuttrycket tror vi har sin grund i ett gediget arbete med att lära känna sig själv. Därför vill vi, genom vår studie, bidra till insikter om förhållandet mellan autentiskt ledarskap och transpersoner.

Den här uppsatsen handlar om transpersoners upplevelser av deras ledarskap och hur relationen mellan autenticitet och könsnormer tagit sitt uttryck efter deras transition. De vi har intervjuat besitter ett unikt perspektiv av att ha haft olika könsuttryck som ledare. Genom intervjuer med sex transpersoner visade det sig att de efter sin transition verkar leva närmare sin kärna och sitt sanna jag. Deras upplevelser tycks ha påverkat deras ledarskap till att bli mer autentiskt. Den här uppsatsen visar hur en transition kan påverka autenticiteten i ledarskapet och i synnerhet hur projicerade, stereotypa könsnormer hos medlemmar i organisationer påverkar den processen.

1.2 Problematisering

Dominerande forskning och mångfaldsarbete har i de flesta fall en binär syn på kön; mannen och kvinnan. Den här synen på kön fortsätter att skapa och reproducera snäva könsroller där det överlag har varit mannen som har getts inflytande (Alvesson & Billing, 1999). Genusforskning har visat att det idag finns fler än två kön och ett antal forskare har belyst andra perspektiv inom könscentrerad ledarskapsforskning (Alvesson & Billing, 1999; Rumens, de Souza & Brewis, 2019). Ett exempel är queerteorin som syftar till att få större förståelse för personer som frångått könsnormen. Den ger en spännande inblick i hur organisationer är uppbyggda av förväntningar kopplat till kön och genus (Butler, 2004).

Klassisk ledarskapsforskning utgår ofta från mannen och den manliga normen (Iszatt-White & Sounders, 2017). Forskningen förutsätter och kopplar vissa egenskaper till de binära könen eller exkluderar andra könsidentiteter. Vi anser att det därför är viktigt att även inom forskning lyfta in fler könsidentiteter och könsuttryck. Genom att forska på transpersoner så bidrar det till nya insikter om ledarskap då inkludering av fler personer och könsuttryck är en nyckel till

att skapa bättre organisationer och ledarskap i stort (Jayne & Dipboye, 2004). Dessa insikter behöver inte specifikt gälla endast för transpersoner men kan upptäckas genom deras perspektiv. Genom att enbart prata om könsnormativa uttryck exkluderas även många andra personer. För att förstå och lära av vår samtid måste fler perspektiv lyftas och beaktas i forskning. Organisationer är en betydande del av samhället och vi anser således att det är viktigt att beakta alla uttryck och personer. Vi tror att perspektivet från människor som tidigare tillhört könsnormen för att sedan uttrycka ett annat könsuttryck, ger ett djup till diskussionen om ledarskap kopplat till könsroller och könsidentiteter.

Ozturk och Tatli (2016) visar på att transpersoner i vissa fall upplever att de blir marginaliserade och diskriminerade på arbetsmarknaden. Transpersoner grupperas ofta under namnet HBTQI (Ozturk & Tatli, 2016). Problematiken är att detta generaliserar en bred grupp med många olika erfarenheter, det kan till exempel skilja mellan vilka scenarion en homosexuell person ställs inför, jämfört med en transperson (Ozturk & Tatli, 2016). Här finns därför behov av mer forskning på specifikt transpersoner. Trots att vår studie inte är den första i raden av forskning på ämnet om transpersoner i ledarroller, bidrar och belyser studien ett viktigt ämne samt ett unikt metodval för att undersöka könsnormers koppling till teorin om autentiskt ledarskap.

Att genomgå en sådan speciell livsförändring som en transition innebär med stor sannolikhet att en behöver jobba mycket med sig själv. Detta kan leda till större självkänedom vilket kan innebära att en blir mer värderingsstyrd och autentisk i sitt ledarskap (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Detta blir extra intressant eftersom teorin om autentiskt ledarskap ofta utgår från den manliga normen och inte belyser andra könsidentiteter än de binära könen (Hopkins & O'Neil, 2015). Eftersom teorin utgår från att ledaren har en god självkänedom, och transpersoner i stor utsträckning behövt bearbeta frågor om sig själva och sin identitet, är det intressant att forska på hur deras förändrade könsuttryck har påverkat ledarskapet. Vidare har transpersoner och könsnormers påverkan på det autentiska ledarskapet undersökts i begränsad utsträckning. För att närma oss en djupare förståelse och belysa ett ämne som vi anser vara viktigt har vi därför intervjuat sex transpersoner som innehar eller har haft chefspositioner i Sverige och Danmark. Vi önskar att undersöka om deras transition format ett mer autentiskt ledarskap och vilken påverkan könsnormer inom organisationen har.

1.3 Syfte & frågeställning

Studien syftar till att fördjupa förståelsen för relationen mellan autenticitet och könsnormer genom en kvalitativ studie av transpersoner i ledarskapspositioner. Mer specifikt ämnar vi att bidra till teorin om autentiskt ledarskap genom att undersöka hur könsnormer påverkar autenticitet. För att undersöka uppsatsens syfte kommer följande frågeställning att besvaras:

- Hur uppfattar transpersoner det egna ledarskapet efter att ha förändrat sitt könsuttryck?

1.4 Transpersoner i ledarroller

I den här uppsatsen kommer du att få möta Victoria, Louise, Josefine, Kamilla, Nora och Kim (figurerade namn). Alla är verksamma i Sverige, förutom Kamilla som bor och arbetar i Danmark. De arbetar i olika branscher med den gemensamma nämnaren att de alla, nu eller vid tiden för transitionen, haft en chefsposition inom sin organisation. Vissa av dem har lett personer i större organisationer med över 500 anställda och andra har lett personer i mindre organisationer med färre än 10 anställda. Vidare blev alla intervjupersoner tilldelade ett manligt kön vid födseln men har senare i livet förändrat sitt könsuttryck. Idag identifierar sig intervjupersonerna istället med pronomenet "hon".

Vårt val av att intervjua sex transpersoner som tilldelats ett manligt kön vid födseln och förändrat sitt könsuttryck öppnar upp för ett tvåsidigt perspektiv. De delar ett unikt perspektiv av att ha varit i ett sammanhang karaktäriserat av manlighet och sedan i ett sammanhang karaktäriserat av kvinnlighet. Det enda som har ändrats är deras könsuttryck, det är samma person med samma egenskaper som innan. Därmed är det intressant att se om det finns skillnader i hur våra intervjupersoner uppfattar sitt organisatoriska sammanhang idag jämfört med innan transitionen. Det här är en erfarenhet som få andra personer besitter och det är av betydelse att se om de här insikterna har påverkat deras ledarskap.

Våra intervjupersoner pratar om förändringen av sitt könsuttryck på olika sätt. En del benämner det som transition, andra som "att komma ut", som "förändringen", att "öppna upp sig" och att göra en könskorrigering. Vi har stor respekt för att alla resor och uttryckssätt är unika och vill inte minimera den personliga benämningen. För uppsatsens enhetlighet och läsbarhet har vi

dock vidare valt att konsekvent skriva det som “transitionen”. Vi vill uppmärksamma dig som läsare på att detta är en förenkling.

1.5 Begreppsförklaring

Cisperson: En person som identifierar sig med det kön en föds till (RFSL, 2019). Cis står i direkt motsats till trans (FPES, u.å.).

HBTQI: Ett paraplybegrepp för homosexuella, bisexuella, transpersoner, personer med queera uttryck (se “*Queer*”) och intersex (RFSL, 2019).

Heteronormativ: Det system av normer som påverkar vår förståelse av kön och sexualitet. Enligt heteronormen är människor antingen kvinna eller man och det förväntas att en uppträder efter feminina respektive maskulina attribut. Inom heteronormativitet antas det att människor är heterosexuella (RFSL, 2019).

Könsidentitet: En människas självupplevda kön; exempelvis kvinna, ickebinär och man (RFSL, 2019).

Könsnormativitet: Förväntningar som finns på hur en kvinna eller man ska uppträda i samhället (Biström, 2018).

Könsuttryck: Könsuttryck handlar om hur vi väljer att uttrycka vårt kön genom olika attribut i form av kläder, beteende och utseende (RFSL, 2019).

Queer: Ett begrepp som ifrågasätter normen och idéer om hur människor ska leva och uttrycka vår identitet och våra relationer. Queer som identitet kan vara en önskan att inte behöva definiera sitt kön eller sexualitet, medan en del använder queer som ett sätt att beskriva sin könsidentitet eller sin sexualitet. (RFSL, 2019)

Transperson: Beskrivs vara personer som lever i en könsidentitet och/eller könsuttryck som skiljer sig från det kön som de tilldelades vid födseln (FPES, u.å.).

1.6 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sex delar; inledning, teori, metod, empirisk analys, diskussion samt slutsats. Vidare kommer studiens teoridel att presenteras som beskriver att många ledarskapsteorier utgår från mannen och att organisationer ofta domineras av den manliga normen. Fokus i teoriavsnittet är på autentiskt ledarskap där den traditionella, ledarcentrerade synen presenteras samt kritiken om att autentiskt ledarskap kan ifrågasättas som fenomen och borde innefatta fler könsidentiteter. I kapitel tre, metod, beskrivs och motiveras metodologin i detalj och vi argumenterar för studiens tillförlitlighet, transparens och kvalitet.

I kapitel fyra presenteras fynden från intervjuerna som berör centrala teman såsom anpassning, privilegium och projicerade könsnormer från följarna. Det primära fyndet som identifieras beskriver att följarnas projicerade könsnormer tycks ha en stor påverkan på ledarskapet. I kapitel fem, diskussionen, lyfts detta fynd upp i ett större perspektiv. Vi argumenterar i detta kapitel för att könsnormerna hos följarna påverkar förmågan att leda mer eller mindre autentiskt. I uppsatsens sista del, slutsatsen, konstaterar vi att ledarskapet kommer att påverkas av en följares projicerade könsnormer i viss utsträckning. Därmed bidrar vi med ett nyanserat perspektiv till den dominerande teorin om autentiskt ledarskap och menar på att autentiskt ledarskap påverkas av fler faktorer än bara följare och kontextuella faktorer. Vidare argumenterar vi för att autentiskt ledarskap är ett ideal men att könsnormernas påverkan gör att det autentiska ledarskapet i sin ursprungsbeskrivning inte går att uppnå till fullo. Slutligen presenteras detta även i ett större sammanhang med rekommendationer för vidare forskning.

2. Teori

2.1 Inledning

För att djupare förstå hur ledarskap kan analyseras i vår kontext som undersöker transpersoner, har uppsatsen sitt teoretiska avstamp i ett könskritiskt perspektiv inom organisations- och ledarskapsforskning. Anledningen till detta är att de transpersoner vi intervjuat har utmanat organisatoriska könsnormer genom sitt förändrade könsuttryck. Det är därför av vikt att inleda med att förklara vad kön och könsroller innebär i en organisatorisk kontext. Eftersom kön innefattar många fler än de binära könen, är det även intressant att redogöra för vilken forskning som finns inom fältet för könsidentitet och könsnormer. Då transpersoner i chefsroller kan utmana synen på kön utifrån de klassiska teorierna om ledarskap så anser vi att det är viktigt att redogöra för vilken roll ett könskritiskt perspektiv har på ledarskapsforskning. Det ger även anledning till att förklara och kontrastera det mot den mer traditionella synen på ledarskap och hur ledarskap anses uppstå, dels genom ledaren själv men också genom följare. En ledares resa från att vara könsnormativ, till att bryta mot normen, kan nämligen påverkas av följarna. I och med transitionen har intervjupersonerna vittnat om sin personliga resa och vad detta inneburit för deras värderingar, moral och autenticitet. Detta leder till en beskrivning av vad autentiskt ledarskap är. Autentiskt ledarskap är, som vi kommer visa, format av den manliga diskursen och därför applicerar vi det könskritiska perspektivet även här. Slutligen vävs teorierna samman för att ge läsaren en samlad bild av vad vi redan vet om ämnet och hur vårt arbete kan bidra till det könskritiska perspektivet på ledarskapsforskning.

2.2 Kön i en organisatorisk kontext

I samhället i stort finns det olika könsroller som för med sig vissa antaganden om hur en ska vara som kvinna eller man. Beroende på vilken kategori en tillhör följer vissa förväntningar på hur en ska bete sig och se ut (Ford, 2006; Muhr & Sullivan, 2013). Mycket av forskningen som finns på kön i organisationer utgår från ett binärt perspektiv; manligt och kvinnligt (Lorber, 1993). Detta visar sig bland annat i organisationsstudier där det historiskt sett påvisats vissa skillnader i vem som typiskt sett har makt i organisationer. Kanter (1987) redogör exempelvis för hur kvinnor kom in i en organisatorisk värld där en mansdominerad struktur var given och männen redan utgjorde normen. Den utgångspunkten gjorde det svårt för kvinnan att etablera sig då mannen var könsnormen inom organisationer (Alvesson, & Billing, 1999).

För att bygga vidare på förståelsen för kön, är det viktigt att ta få en inblick i genusforskning. Alvesson och Billing (1999) beskriver att genusforskning syftar till att utveckla och reflektera över de föreställningar kring kön som finns både i samhället och i den organisatoriska världen. Inom genusforskning är könsuttryck och könsidentitet centralt. Könsuttryck handlar om yttre attribut, det vill säga hur vi väljer att uttrycka oss i form av kläder, beteende och utseende (RFSL, 2019). Könsuttrycket bidrar till andras uppfattning om en persons kön medan könsidentitet refererar till en persons egen upplevelse av att känna sig som man, kvinna, båda eller inget av dessa (Nationalencyklopedin, 2020). En allt mer liberal syn på könsidentitet har vuxit fram på senare tid, vilket inte bara ökat uppmärksamheten för hur människor väljer att betrakta sin könsidentitet, utan det uppmärksammar även ett område som organisationer behöver lägga större fokus på (Ozturk & Tatli, 2016).

Att undersöka och förstå erfarenheterna från transpersoner kräver att en utvecklar den normativa uppfattningen av kön (Tatli, Ozturk & Woo, 2016). En förklaring till att det kan vara utmanande för icke-könsnormativa personer i en organisatorisk kontext kan vara den så kallade heterosexuella matrisen (Butler, 1999). I denna görs det ingen skillnad på kön och genus utan det finns endast två kategorier, kvinnor och män med heterosexualitet som förutsättning (Lorber, 1993). Matrisen är en reflektion av hur människor kategoriserar andra, i syfte att skapa sig en förståelse för personen i fråga. Butler (1999) menar att detta är en konsekvens av att genus skapas genom diskurser och normer. Det är inte den biologiska kroppen i sig som utgör könsnormen utan det vi attribuerar med de olika könen. Genom att vid födseln identifiera barn som pojkar eller flickor, projiceras även könsstereotypa normer till detta. Exempelvis menade Butler (1999) att genom att projicera heterosexuella normer så kan en flicka förväntas klä sig på ett visst sätt, bete sig på ett visst sätt och vice versa. Genom olika handlingar skapas dessa diskurser. Om en person som identifieras som kvinna inte kan anpassa sig till de attribut som kopplas till kvinnlighet anses det vara onormalt och onaturligt. Samma resonemang gäller för andra könsidentiteter (Harding, Lee & Ford, 2011; Muhr, 2011). Till exempel så kan kvinnor som visar idealegenskaperna hos en man, exempelvis beslutsamhet, målinriktning och flitighet, ses som skrämmande och mer manliga än de flesta män (Brewis, Hampton & Linstead, 1997). Att passa in i dessa kategorier och leva upp till olika stereotyper har bevisats vara svårt även för personer som identifierar sig med sitt biologiska kön (Ford, 2006).

Vad det här betyder för transpersoner specifikt förklaras av Schilt och Connell (2007). De menar att transpersoners möjlighet att utmana könsroller på sina arbetsplatser begränsas av organisationens kontext. Författarna förklarar att för att få behålla sitt jobb förväntas det

därmed att en förhåller sig till de normer som finns. Det är således en balansgång mellan att utmana de könsroller som finns men samtidigt anpassa sin person och könsuttryck till det som accepteras inom organisationen (Schilt & Connell, 2007). Att undergå en transition måste dock inte betyda att en vill ifrågasätta det system av könsnormer som existerar (Schilt & Connell, 2007).

För att vidare förstå varför stereotypa könsroller fortsätter att existera trots ett ökat fokus på mångfald och inkludering, är det intressant att bekanta sig med begreppet “omedveten partiskhet” (*eng. unconscious bias*). Det handlar om antaganden som människor gör omedvetet om andra. Allen och Garg (2016) beskriver detta som situationer som inträffar bortom vår kontroll, vilja och medvetande. Partiskheten triggas när människor dömer andra snabbt i diverse situationer (Allen & Garg, 2016). Vidare förklarar Brownstein och Saul (2016) att omedveten partiskhet har sitt ursprung i de stereotyper som existerar hos människor. Dessa är naturligt betingade och djupt inpräntade vilket möjliggör att de enkelt kan genomsyra ens beteende utan att personen själv är medveten om det (Allen & Garg, 2016).

Allen och Garg (2016) menar att det är omöjligt att undvika omedveten partiskhet och det influerar allt vi människor gör. Forskning visar även på att icke-dominanta grupper oftare blir förknippade med negativa stereotyper och löper högre risk att utsättas för diskriminering (Allen, 2011). Författarna understryker även att de mest upplysta personerna ändå kan utöva partiska tankar, i tron om att de är objektiva. Med mer kunskap och insikter ser vi dock partiskheten tydligare och kan således undvika den i större utsträckning. Omedvetenheten kan exempelvis utspela sig genom att en person uppvisar kvaliteter som är lika dina, alternativt har en liknande bakgrund, så upplevs personen automatiskt som god. Brownstein och Saul (2016) förklarar även att om en noterar ett negativt karaktärsdrag hos en person, så kan hela bilden av personen i fråga bli negativ.

2.3 Det könskritiska perspektivet på ledarskap

Efter att ha redogjort grundläggande för vad kön är och anledningar till varför könsroller och normer existerar, är det intressant att vidare förstå vilken roll kön har inom ledarskapsforskning. Det könskritiska perspektivet ifrågasätter det mer traditionella synsättet på ledarskap (Calás & Smircich, 1993). Det traditionella synsättet utgår från att en ledare besitter vissa karaktärsdrag, egenskaper och beteenden (Iszatt-White & Sounders, 2017). Enligt Gardner (1989) är ideala ledare bland annat initiativtagande, sökande, villiga att acceptera

ansvar, resultatfokuserade samt har självförtroende och mod. Ledarskapet anses bero av individen själv, snarare än till exempel följare, processer eller relationer i en grupp (Iszatt-White & Sounders, 2017). Ibland diskuteras dessa teorier som objektiva och könsneutrala men de speglar trots allt ofta den manliga diskursen som det ideala ledarskapet (Collinson & Hearn, 1996). De har dessutom kritiserats för att ha sitt fokus på manliga ledare och lämna ute kvinnor som potentiella ledare (Calás & Smircich, 1993).

Det här har utvecklat ett könskritiskt perspektiv kopplat till ledarskap (Iszatt-White & Sounders, 2017). Syftet med detta perspektiv är att möjliggöra utrymme för att nyansera skillnader i ledarskap mellan olika könsidentiteter och belysa andra viktiga faktorer som tidigare förbisetts inom ledarskapsforskning. Vi anser att problematiken med att de dominanta ledarskapsteorierna ofta utgår ifrån de binära könen är att det finns flera personer som glöms bort i forskningen. Det kritiska forskningsområdet uppmärksammar bland annat att det finns en förväntan på ledare att bete sig antingen stereotypiskt feminint eller maskulint (Muhr & Sullivan, 2013). Det tycks inte spela någon roll vilken könsidentitet en person har, kategoriseringarna utgår från mannen och kvinnan (Alvesson & Billing, 2000).

De förväntningar som finns på kvinnor och män i samhället speglas även i hur personer förväntas vara som ledare. Gartzia och Knippenberg (2016) beskriver att de typiskt feminina ledarattributen karaktäriseras av samarbete, hjälpsamhet, empati och inkludering i processer. Gartzia och Knippenberg (2016) beskriver vidare att kvinnor i ledarroller förväntas efterleva dessa egenskaper för att passa in. Forskning har även visat på att män inte främjar samarbete på samma sätt som kvinnor. Istället karaktäriseras manligt ledarskap mer utav konkurrens, dominans, självförtroende, rationalitet och prestation (Gartzia & Knippenberg, 2016). Detta tar sitt uttryck i bland annat ledarskap i diverse organisationer. Det finns tydliga förväntningar och antaganden om vad som är manligt och kvinnligt ledarskap, vilket har sin grund i de olika könsrollerna (Gartzia & Knippenberg, 2016).

2.4 Ledarskap från ett ledarcentrerat till ett följarcentrerat perspektiv

En djupare förståelse för ledarskap och hur detta utformas kan uppnås genom att studera olika perspektiv på ledarskap. Som nämnt har den historiskt dominerande synen på ledarskap sin utgångspunkt i ett ledarcentrerat synsätt (Iszatt-White & Sounders, 2017). Litteraturen på det ledarcentrerade synsättet har sitt ursprung i teorier om ledarens egenskaper (*eng. trait theories*). Utifrån ledarens beteende, stil och förmågor förstår vi ledarskap (Grint, 2011). Det härstammar

från synen att det är ledaren som skapar och formar ledarskap och den syftar till att svara på frågan: "Vad skapar en bra ledare?"

Ett perspektiv som utmanar idén om att det är en persons egenskaper och personlighet som avgör, är synsättet som istället beskriver ledarskap som socialt konstruerat. Inom det socialkonstruktionistiska synsättet spelar följarna en nyckelroll; följarna och ledaren skapar tillsammans ledarskapet (Meindl, 1995; Uhl-Bien, 2006; Shamir, Pillai, Blich & Uhl-Bien, 2007). Till skillnad från traditionella ledarskapsteorier så ger denna teori en kritisk synvinkel på uppfattningen av att ledarskap ensidigt utformas av ledaren (Shamir et al., 2007). Shamir et al. (2007) har utformat en teori som djupdyker i vad det innebär att ledarskap är socialt konstruerat. Detta innebär att det ses som ett socialt förhållande där ledare och anhängare påverkar och svarar varandra. Vidare förklaras följarperspektivet som ett ömsesidigt utbyte där ledare och anhängare var och en får förmåner som de själva värderar. Anhängarna får en tydlig riktning, vision, skydd och säkerhet medan ledaren får engagemang, samarbete och respekt. Slutligen fungerar perspektivet utifrån ett implicit avtal mellan ledare och anhängare som antar goda avsikter från båda sidor och säkerställer att en balans upprätthålls mellan de behov och förväntningar som finns (Shamir et al., 2007).

Ett centralt fält inom det följarcentrerade ledarskapet är implicita ledarskapsteorier. Implicita ledarskapsteorier handlar om att det är människors egna erfarenheter och värderingar som utgör vad vi föreställer oss hos en bra ledare (Bresnen, 1995). Dessa uppfattningar stärks genom ens sociala miljö och det sammanhang en befinner sig i. Detta är en förklaring till varför samhället ofta har färdiga stereotyper som är vanligt förekommande inom organisationer. Det är oundvikligt att implicita uppfattningar kommer att påverka de förväntningar vi har på människor som vi senare ser som ledare (Bresnen, 1995). En viktig poäng från forskningen är att människors olika erfarenheter resulterar i olika uppfattningar även om grundinställningen till ledaren är densamma. Med andra ord kan delade erfarenheter fortfarande ge olika underförstådda uppfattningar eftersom de omkodas till individens egna referensramar (Bresnen, 1995).

2.5 Den klassiska synen på autentiskt ledarskap

En specifik ledarskapsteori som är intressant för studien är autentiskt ledarskap. Våra intervjupersoner har varit med om en betydande livshändelse som verkar ha lett till ökad självkänedom och autenticitet och där är teorin om autentiskt ledarskap intressant att studera

utifrån denna kontext. Inom autentiskt ledarskap ligger fokus på individen och dennes utveckling. En ledares värderingar, moral och inre kompass står i fokus. En autentisk ledare är medveten om sina värderingar och moraliska kompass och leder utifrån dessa (Iszatt-White & Sounders, 2017). Vissa beskriver autenticitet som hur sann en person är till sina inre värderingar och karaktär, oavsett yttre påtryckningar och andras åsikter (Iszatt-White & Sounders, 2017). Avolio och Gardner (2005) samt Harter (2002) menar på att en person är autentisk om den själv säger och tror att den är det. Vidare finns det tre olika nivåer av autenticitet; autentiskt ledarskap som ett fenomen, en ledares autenticitet som en ledare och den individuella autenticiteten (Shamir & Eilam, 2005). Dessa tre nivåer är beroende av varandra vilket exempelvis betyder att autentiskt ledarskap inte kan existera utan den personliga autenticiteten (Gardner & Avolio, 2005).

George (2003) beskriver autentiska ledare som personer som är medvetna om sina styrkor och svagheter, värderingar och principer. Enligt George (2003) består ledarens autenticitet av fem dimensioner; syfte, värderingar, relationer, självdisciplin och hjärta (*eng. purpose, values, relationships, self-discipline and heart*), vilka relaterar till karaktärsdrag som autentiska ledare visar i sitt dagliga ledarskap. En ledare som följer sitt syfte kommer till exempel leda med passion i sitt dagliga ledarskap. Gardner och Avolio (2005) menar att det finns två omständigheter som kan påverka att en person blir mer autentisk i sitt ledarskap. En faktor är förhållanden i miljön (*eng. environmental conditions*) som handlar om den organisatoriska kontexten och ifall den tillåter medlemmarna att växa och utvecklas. Detta innebär att den autentiska ledaren enbart kan influera sina medlemmar om kontexten tillåter detta. Vidare menar Gardner och Avolio (2005) att personliga upplevelser (*eng. personal elements*) och självinsikt kan påverka en persons autentiska ledarskap. Dessa kan uppstå vid så kallade triggerhändelser (*eng. trigger events*), till exempel speciella och utmanande händelser i livet som bidrar till en individs utveckling. Hur väl vi förstår och tolkar händelser som vi har varit med om är avgörande. En utmanande händelse, som till exempel en nära anhörigs bortgång, kan ses som en triggerhändelse som får en person till att bli mer autentisk i sitt ledarskap (Gardner & Avolio, 2005).

Även det kroppsliga uttrycket väntas ha en påverkan på det autentiska ledarskapet. Ladkin och Taylor (2010) menar att hur en ledare förkroppsligar sig själv är en avgörande faktor för uppfattningen av hur autentisk ledaren anses vara bland sina följare. Forskarna talar främst om hur ledare uttrycker känslor för att förmedla autenticitet, men ifrågasätter också om dessa känslor är fullt grundade i ledaren eller enbart demonstrerade (Ladkin & Taylor, 2010). Hur en

ledare uttrycker sig känslomässigt och dess påverkan på kroppsliga uttryck är det som hittills varit föremål för forskning. Däremot har forskningen inte fokuserat på allt det som ett könsuttryck kan innefatta, exempelvis uttryck genom kläder, smink eller andra yttre attribut. Vi anser att det är intressant att forskningen talar om ledarens kropp som viktig då vi ämnar undersöka just vad som händer med ledarskap när en person ändrar sitt könsuttryck.

Enligt det klassiska synsättet på autentiskt ledarskap så influerar autentiska ledare sina följare till att bli mer autentiska. En ledare som är självmedveten, leder efter sina värderingar och syfte, kommer även influera sina följare i samma riktning. Följarnas beteende och självmedvetenhet antas alltså vara en följd av ledarna (Gardner & Avolio, 2005). Avolio et al. (2004) menar dessutom att autentiska ledare bidrar till ökad effektivitet, ökat förtroende och engagemang hos följarna.

Det finns däremot ett växande teoretiskt fält inom teorin som menar på att även följaren måste tas i beaktning i det autentiska ledarskapet. Det har utvecklats till att följarens roll har blivit än mer central. Fields (2007) menar att följaren exempelvis påverkar hur autentisk ledaren kan vara i sitt ledarskap. Detta ger en ny bild av det autentiska ledarskapet där det inte bara är triggerhändelser som leder till det autentiska ledarskapet utan även graden av acceptans hos följaren. Om en ledare inte lever upp till de värderingar eller normer som följarna förväntade sig, så upplevs inte ledarskapet av följarna lika autentiskt (Fields, 2007).

2.5.1 Det kritiska perspektivet på autentiskt ledarskap

Autentiskt ledarskap som teori ifrågasätts av flertalet forskare och många menar på att autentiskt ledarskap är en problematisk ledarskapsteori som inte fungerar i praktiken (Ford & Harding, 2011; Algera & Lips-Wiersma, 2012; Nyberg & Sveningsson, 2014; Hopkins & O'Neil, 2015). Det kritiska perspektivet menar bland annat att autentiskt ledarskap omöjligen kan reflektera en individs självkänedom. Antagandet att autenticiteten hos en ledare kommer att reflekteras hos en följare har även blivit ifrågasatt. Algera och Lips-Wiersma (2012) anser att den dominerande teorin om autentiskt ledarskap är kontroversiell då autenticitet inte är någonting som kan överlätas, då de argumenterar att det till sin natur är högst personligt. Ford och Harding (2011) förklarar att teorin enbart belyser en individs goda sidor och tar således inte hänsyn till de mindre bra sidorna hos individer. Alvesson och Einola (2019) argumenterar också för att teorin ser ledarskap som enbart positiv, utan negativa konsekvenser. Vidare förklarar Nyberg och Sveningsson (2014) att det finns en ironi i det autentiska ledarskapet. De

menar på att om en ledare vill bli sedd som en bra ledare, måste denne tona ned sin autenticitet (Nyberg & Sveningsson, 2014). Att vara för autentisk skulle innebära att ledaren inte passar in och blir således inte accepterad av medlemmarna. Vidare förklarar författarna att det är organisationen som avgör om en autentisk ledare kan behålla sin autentiska identitet. Därmed pekats organisationen och dess sociala kontext ut som två bidragande faktorer till det autentiska ledarskapet (Nyberg & Sveningsson, 2014).

Förutom kritiken mot teorin som sådan, belyser även Hopkins och O'Neil (2015) att autentiskt ledarskap till sin natur är könsbetingad, till mäns fördel. De menar på att kvinnor antingen måste gå emot ledarnormer eller feminina normer för att kunna lyckas med det autentiska ledarskapet. Vidare förklarar de att många organisationer idag fortfarande gynnar mannen. Detta då organisationerna är byggda av och för män, vilket reflekteras i organisationens strukturer (Hopkins & O'Neil, 2015). Det blir därmed svårt att anamma det autentiska ledarskapet, då detta grundar sig i att kunna leda nära sin egen identitet. När rådande könsnormer tvingar en individ att anpassa sig till en organisation influerad av den manliga diskursen, blir således ledarskapet i sin natur inte autentiskt (Hopkins & O'Neil, 2015). Detta kan göra det svårare för en icke-man att bli accepterad som en autentisk ledare av sina följare (Hopkins & O'Neil, 2015). Forskningen tar däremot inte hänsyn till andra könsidentiteter eller hur stereotypa könsnormer påverkar det autentiska ledarskapet.

Det finns få studier som ämnat till att undersöka vad autentiskt ledarskap kopplat till transpersoner kan resultera i. Tidigare transstudier kopplade till autentiskt ledarskap undersöker exempelvis hur identiteten utvecklas hos studenter som är transpersoner (Jourian, 2014). Studien problematiserar de kriterier som autentiskt ledarskap utgår ifrån och menar på att teorin borde ta fler könsidentiteter i beaktning. Jourian (2014) beskriver även hur det är viktigt att se kritiskt på begrepp såsom autenticitet, moral och ledarskap då dessa sällan står för sig själva utan påverkan av andra faktorer. En annan studie som undersöker transpersoner kopplat till autentiskt ledarskap förklarar att det kan vara svårt för transpersoner att uttrycka sin autenticitet på ett sådant sätt att det tilltalar andra (Fine, 2017). Studien menar på att HR-ansvariga i organisationer bör se över hur ett normkritiskt arbete kan bidra till att förenkla möjligheten för en transperson att leda autentiskt. Fines (2017) artikel grundar sig däremot enbart i en teoretisk argumentation och har inte undersökt dessa antaganden empiriskt. Vi vill med vår studie minska gapet i forskningsfältet som studerat hur autenticitet och könsnormer, kopplat till transpersoner, förhåller sig till varandra.

2.6 Kunskapsgapet mellan autentiskt ledarskap och könsnormer

Utifrån presenterad teorigenomgång önskar vi belysa ett intressant kunskapsgap kopplat till relationen mellan könsnormer och autenticitet. Frågan om könsidentitet och könsnormer glöms ofta bort i organisations- och ledarskapsteori. Detta är ett perspektiv vi önskar belysa då det könskritiska forskningsfältet har uppmärksammat oss på att könsförväntningar verkar spela stor roll för hur en kan utföra sitt ledarskap. Detta är i synnerhet intressant kopplat till teorin om autentiskt ledarskap eftersom transpersoner genom sin transition genomgått en livshändelse som kan ha triggat de till att bli mer autentiska som ledare. Dessutom är teorin om autentiskt ledarskap en teori som fått kritik för att utgå från den manliga normen. Trots kritiken har projektionen av könsnormer i autentiskt ledarskap undersökts av väldigt få, varför vi ämnar studera hur en transition och det förändrade könsuttrycket påverkar en ledares förmåga att leda autentiskt. Teorin om autentiskt ledarskap har i än mindre utsträckning undersökts genom att studera transpersoner empiriskt.

3. Metod

3.1 Inledning

I uppsatsprocessen kan det falla sig naturligt att motgångar, utmaningar och tidspress är en del av arbetsgången. Vår arbetsprocess har i allra högsta grad varit utmanande. Att vara cispersoner som skriver om transpersoner har bland annat påverkat våra formuleringar och analys. Det har även påverkat vilka frågor som vi ställde till intervjupersonerna och vilket språk de använt för att svara på våra frågor. Detta har lett till att vi under processens gång fått rannsaka våra egna antaganden kritiskt. Uppsatsprocessen har även berikat oss och medfört intressanta insikter, möten och gett perspektiv.

I detta kapitel ges du som läsare möjlighet att följa med i vårt tillvägagångssätt för den här studien med hopp om att skapa förståelse för vilka val vi gjort. Vi har skrivit metodkapitlet med kvalitet, transparens och trovärdighet i fokus. Vi vill att du som läsare ska ta del av våra ärliga upplevelser av både framgångar och utmaningar som vi stött på under processens gång.

3.1.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Vår uppsats har skrivits utifrån transpersoners berättelser och reflektioner kring sina ledarroller, i och med sin transition. Studiens syfte var initialt att förstå och undersöka vilka faktorer som påverkar transpersoners ledarskap och med tidens gång snävades det av till att fokusera på autentiskt ledarskap, vilket förklaras mer utförligt i avsnitt 3.1.2. Vårt fokus har varit att tolka intervjusubjektens upplevelser på ett djupare plan, för att närma oss en förståelse av deras insikter och perspektiv. Detta har möjliggjorts genom en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2017). Stor vikt har lagts vid tolkningen av vårt empiriska underlag, med en utgångspunkt att väga intervjusubjektens ord noga (Bryman & Bell, 2017). Vidare ansågs den kvalitativa utformningen på uppsatsen fördelaktig då antalet intervjusubjekt var få. De relativt få intervjusubjekten har möjliggjort mer djupgående intervjuer och analyser, för att finna intressanta insikter. Detta hade inte varit möjligt med ett kvantitativt metodval (Bryman & Bell, 2017).

Vårt val av metod har även medfört att uppsatsen antagit ett tolkande, epistemologiskt perspektiv. Detta då vi skapat en förståelse för fenomenet vi studerat genom våra intervjusubjekts berättelser (Bryman & Bell, 2017). Vidare har vår uppsats tagit ett ontologiskt avstamp i socialkonstruktivismen. Det intervjupersonerna har sagt är alltså inte en faktisk

sanning, utan beskriver snarare hur personerna upplever och förhåller sig till olika fenomen och sociala situationer (Bryman & Bell, 2017). Intervjupersonernas berättelser har alltså inte betraktats som en objektiv bild, utan snarare som en reflektion av deras subjektiva uppfattning i den sociala kontexten (Bryman & Bell, 2017). Mot bakgrund av detta har intervjumaterialet fått benämningen empiriskt material istället för data. Empiriskt material blir ett mer applicerbart begrepp då vi transkriberat ljudet från de inspelade intervjuerna och därefter analyserat transkriberingen, istället för att ha gjort en analys direkt av ljudet (Ahrne & Svensson, 2016).

3.1.2 Uppsatsens abduktiva ansats

Innan intervjuerna identifierade vi ett område inom organisationsforskning som vi fann intressant. Vi upptäckte att transpersoner i tidigare forskning fått relativt lite fokus i samband med mångfaldsfrågor. Att först studera det teoretiska fältet gav oss en bredare förståelse för ämnet. Genom ett växlande arbete mellan teori och empiri närmade vi oss successivt ett intressant spår som inte var så väl utforskat tidigare, nämligen att det finns en intressant relation mellan autenticitet och projicerade könsnormer från följaren. Detta var en insikt som vi landade i efter att ha intervjuat samt utformat argument för våra empiriska fynd. Detta blev det kunskapsgap som vi identifierade och ämnade att svara på, i kombination med att forskningsfältet om transpersoner är knapphändig.

Studien tillämpade inledningsvis ett induktivt tillvägagångssätt, primärt i intervjustadiet, då det empiriska underlaget styrde teorivalen (Alvehus, 2019). Därefter antog studien en mer abduktiv design då ett växelspel skett mellan teori och empiri genom hela uppsatsen (Alvehus, 2019). Kunskapsinhämtningen har således skett med ett öppet sinne där respondenternas svar har format studien. Spontanitet och intuition har visat vägen framåt till uppsatsens slutgiltiga ämne. Den analys som gjordes i empirin, i kombination med att arbeta med teorin, medförde att vi till slut identifierade vårt kunskapsgap. Detta var en process som var lång och vi återvände många gånger till intervjuerna för att förmedla det mest intressanta. Det svåraste var att finna essensen då empirin initialt berörde flertalet områden. Till en början fann vi att våra intervjusubjekt pratade mycket om könsnormer och hur det påverkat dem. Det som var intressant var att de pratade om det i deras organisatoriska kontext. Vi ämnade först att skriva om vilka maktstrukturer som kan ligga bakom deras anpassning till rådande könsnormer. Det ledde oss till att fokusera på privilegium och hur dessa utspelar sig i en organisation. Slutligen ledde det till vårt slutgiltiga fokus i uppsatsen, nämligen att bidra till teorin om autentiskt ledarskap och

hur följarna projicerar könsnormer som påverkar ledarskapet. På grund av den abduktiva ansatsen blev det möjligt för oss att finna ett fenomen som vi menar på bidrar till det teoretiska forskningsfältet om autentiskt ledarskap.

3.2 Vårt val av intervjupersoner

Då vår frågeställning direkt syftade till att undersöka transpersoner som är eller har varit i chefsposition, valde vi att tillämpa ett målstyrt urval. Med tanke på uppsatsens omfång gjordes fler val till avgränsning för att få ett ännu mer målstyrt urval. Ett kriterium var att de tilldelades könet man vid födseln, men senare har förändrat sitt könsuttryck. Detta kriterium utformades då vi bedömde att det kan finnas önskvärda likheter hos personer som fötts till samma biologiska kön och senare genomgått en transition. För att få en djupare förståelse valde vi därför att fokusera på en av dessa två grupper. Till sist valde vi att enbart intervjua personer i Norden. Anledningen till varför vi intervjuade personer i Norden var då vi strävade efter att organisationerna som våra intervjupersoner tillhörde skulle dela liknande kulturella värderingar. Om vi hade valt att intervjua personer i andra delar av världen, hade aspekter såsom kulturella skillnader blivit mer betydande i analysen. Därmed var detta kriterier som vi gick efter när vi gjorde vårt urval av intervjupersoner (Bryman & Bell, 2017).

Eftersom transpersoner i chefsposition är en mycket specifik grupp som inte är representerad i stor utsträckning, valde vi att tillämpa ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2017). Initialt bad vi om hjälp och tips på personer som uppfyllde våra kriterier. För att förhindra att alla intervjupersoner hittades genom en och samma person, använde vi flera olika källor för inhämtning av tips. För det första gav en kurskamrat till oss, som var väl påläst på området, tips på personer att intervjua. Vårt första intervjuobjekt tipsade också om fler personer att intervjua. Vi publicerade sedan ett inlägg på LinkedIn där flera personer tipsade om transpersoner i ledarroller. Slutligen sökte vi också igenom sociala medier och andra kommunikationsforum riktat till transpersoner på internet.

Sex transpersoner intervjuades om deras erfarenheter i sin ledarroll. Fem av dessa var verksamma och bosatta i Sverige och den sjätte i Danmark. Initialt önskade vi att enbart intervjua transpersoner i chefsroller i Sverige, då de kulturella skillnaderna hade kunnat elimineras ännu mer. Däremot var detta inte möjligt då urvalet var så litet och vi bedömde det som mer fördelaktigt att intervjua en till person i Norden istället för att utesluta den intervjun. I uppsatsen växlar vi mellan benämningar såsom ledarroll och chefsroll. För dig som läsare

vill vi förtydliga att dessa benämningar står synonymt till varandra. Detsamma gäller benämningar för de anställda inom organisationerna, som i uppsatsens olika delar benämns växelvis som följare och medlemmar.

Alla intervjupersoner var tilldelade det biologiska könet man vid födseln och har sedan förändrat sitt könsuttryck. Intervjusubjektens namn figurerades för att få dem att känna sig mer trygga i sina svar. De personer vi har intervjuat använder sig av pronomenet "hon". Därmed refereras de till som kvinnor eller transpersoner i vår uppsats. En intervjuperson använder sig av pronomen "hon" och "han", men refereras till i uppsatsen som "hon", detta utefter dialog med och godkännande av berörd person. Vidare vill vi förklara att i syfte att upprätthålla anonymiteten hos våra intervjusubjekt kan inte branscherna redogöras för. Anledningen är att det finns mycket få transpersoner i ledande positioner i Norden idag och det är därför möjligt att röja deras identitet om branscher avslöjas.

Vi bedömde det viktigt att personerna hade en chefsroll då studien undersöker deras ledarskap, snarare än att de var verksamma inom samma bransch. Den gemensamma nämnaren för urvalet var dock att samtliga var eller är verksamma inom branscher där det fanns en dominans av maskulina normer eller heteronormativitet. Vi såg det som en fördel att intervjusubjekten representerade olika branscher eftersom centrala teman utläses i analysen. Därmed är våra tolkningar inte en reflektion av en viss bransch, utan snarare en reflektion av fenomen som inte bedöms vara branschspecifika. Däremot kunde den dominerande maskulina normen spela roll i de undersökta branschernas roll i de slutsatser som dras. Vidare är det viktigt att notera att vår kvalitativa metod i uppsatsen inte syftade till att kunna dra generella slutsatser, trots att vår analys inte var branschspecifik.

För att säkerställa att vi hade nått en empirisk mättnad i intervjuerna, valde vi att intervju personer fram till att återkommande teman avslöjades i respektive intervju (Bryman & Bell, 2017). Urvalsstorleken om sex personer bedömde vi var adekvat då vi valde att fokusera på en grupp som är förhållandevis liten. Det var även svårt för oss att hitta fler personer att intervju. Likt tidigare nämnt är detta en grupp i samhället som inte representeras i stor omfattning i ledarroller. Vi kontaktade alla personer vi lyckades hitta i Sverige och majoriteten svarade ja.

3.3 Det empiriska materialet: Intervjuernas innehåll och tillvägagångssätt

I våra intervjuer använde vi oss av en intervjumetod som var semistrukturerad. På grund av Covid-19, som gjorde det svårt att åka ut till organisationer och träffa våra intervjupersoner,

valde vi att hålla samtalen över det digitala videosamtalsverktyget Zoom. Intervjuerna var cirka 60 minuter långa. En intervjuguide utformades efter tre teman, varpå följdfrågor ställdes under intervjuerna om intervjuaren bedömde det intressant. Att intervjun var semistrukturerad innebar att det gick att avvika från den förutbestämda frågeguiden (Bryman & Bell, 2017). Att vi fick möjlighet att ställa fler frågor än de förutbestämda möjliggjorde en flexibilitet i intervjun där intervjusubjekten även kunde berätta om teman som de själva bedömde vara intressanta. Detta tyckte vi var extra viktigt då ett induktivt förhållningssätt tillämpades initialt, vilket innebar att vi önskade identifiera fler teman utifrån intervjuerna än de som vi på förhand hade bestämt (Bryman & Bell, 2017). Teman som var förutbestämda i intervjun var; jämställdhet och inkludering, makt samt skillnader före och efter transitionen. Dessa teman blev inte de som slutligen var i fokus för uppsatsen, med undantag för temat före och efter transitionen, vilket vi ansåg framgångsrikt bevisade vår induktiva approach i intervjustadiet. De teman som slutligen behandlades var: tiden innan och efter transitionen, det förändrade ledarskapet och följarnas projektioner av könsnormer på ledaren.

Intervjuguiden som behandlade våra ursprungliga teman utformades tillsammans av alla författare i gruppen. Frågorna utformades utifrån den tänkta frågeställningen, utan att vara ledande eller specifika. Detta möjliggjorde att intervjusubjekten kunde svara på frågorna utifrån sina egna upplevelser, utan att bli påverkade av tredje part (Bryman & Bell, 2017). Stor vikt lades vid att utforma frågorna i en naturlig ordningsföljd för att få intervjupersonerna att känna sig bekväma under intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). Vi ansåg att det var viktigt att samtliga uppsatsförfattare var närvarande under intervjuerna. Dock bedömde vi att en viktig aspekt vid intervjuerna var att dels möjliggöra en relation mellan intervjuparterna där båda kunde vara öppna om sig själva, samt låta intervjusubjektet ägna tid åt självreflektion. Detta åstadkom vi genom att endast låta max två personer ställa frågor och leda intervjuerna medan de andra observerade (Ahrne & Svensson 2016). Vi upplevde att det var både nervöst och svårt att hålla intervjuerna då vi var väldigt måna om att visa respekt och lyfta deras narrativ.

Intervjuerna spelades in via ljud-och bild på Zoom med tillåtelse av samtliga intervjusubjekt. Detta gjordes för att kunna genomföra en så korrekt transkribering som möjligt. Efter intervjuerna transkriberades allt material och skrevs ut. Detta bedömde vi som fördelaktigt då det bidrog till en mer noggrann analys eftersom vi kunde gå tillbaka och läsa svaren som intervjusubjekten gett oss (Bryman & Bell, 2017). Vidare var transkriberingen fördelaktig ur en transparensynpunkt, då andra personer kunde granska vårt material (Bryman & Bell, 2017). Eftersom alla intervjusubjekt var från Sverige och Danmark, kunde vi säkerställa att det inte

fanns några större problem med översättningen av det empiriska materialet såsom språkliga problem (Bryman & Bell, 2017). Detta fungerade då de engelska citaten aldrig översattes utan bevarades i sin originalform. Däremot har citaten tolkats på svenska men vi bedömer inte att vi som författare har bristande engelskkunskaper i den mån att dessa kan ha påverkat tolkningen.

3.4 Analysprocess

Direkt efter intervjuerna sammanfattade vi snabbt våra tankar tillsammans i författargruppen och diskuterade våra intryck av intervjuerna och vad vi bedömde var mest intressant, ett tillvägagångssätt som rekommenderas av Bryman och Bell (2017). För att bidra till ökad trovärdighet i studien så diskuterades och kritiserades det insamlade materialet där vi identifierade intressanta insikter och teman från respondenternas svar (Ahrne & Svensson, 2016). Detta gjordes även för att betona betydelsen av vår självständighet, vilket Alvehus (2019) beskriver vara viktigt. Analysprocessen följde Rennstam och Wästerfors (2011, citerat i Alvehus, 2019) tre steg; att sortera, att reducera och att argumentera. Utefter dessa insikter valde vi ut lämpligt empiriskt underlag för att slutligen utforma våra argument för vad vi bedömde var intressanta insikter (Rennstam och Wästerfors, 2011, citerat i Alvehus, 2019).

3.4.1 Hur vi har sorterat

Alla i författargruppen fick uppdraget att individuellt läsa igenom det transkriberade materialet flertalet gånger. Efter att ha granskat materialet identifierade vi teman i respondenternas svar. Dessa teman identifierades genom jämförelser av intressanta citat vi individuellt plockat ut för att gemensamt finna synergier och diskrepanser mellan dem, i linje med det Rennstam och Wästerfors (2011, citerat i Alvehus, 2019), beskriver om analysprocessen. De citat som används under respektive tema och i vidare analys har diskuterats intensivt för att bära upp de olika teman på bästa sätt. Diskussionerna var de som bidrog till de intressanta upptäckterna. Genom diskussionerna fann vi ett djup som vi enskilt inte hade identifierat tidigare och vår ursprungliga tankar om vad vi skulle finna utmanades. Likt tidigare nämnt trodde vi att vi skulle behandla andra teman som berörde maktstrukturer och jämställdhet. Dessa insikter var också sådana som vi individuellt hade sorterat ut, men efter att ha diskuterat om intressanta upptäckter märkte vi att det fanns fenomen som var betydligt mycket mer intressanta att fokusera på. De oförutsedda upptäckterna hade alltså inte kunnat uppnås om vi inte utmanat,

byggt på och ifrågasatt varandras tankar. Vidare förklarar vi vilka teman vi slutligen behandlade.

3.4.2 Hur vi har reducerat

Efter att ha diskuterat om vilka olika teman respektive gruppmedlem valt ut, valde vi att återigen enskilt välja ut citat från det transkriberade materialet som vi bedömde vara intressanta. Detta gjordes så att vi kunde få en bättre överblick av materialet och närma oss det som skulle presenteras i empirin (Rennstam & Wästerfors, 2011, citerat i Alvehus, 2019). Eftersom uppsatsen antog ett abduktivt tillvägagångssätt reducerade vi inte materialet i den benämning att vi visste till fullo vilka citat som var kopplade till en viss teori. Fokus låg istället mer på att identifiera intressanta fenomen. Stor vikt lades vid att finna nyanserade citat, för att fånga variationen av svar vi fick i intervjuerna (Rennstam & Wästerfors, 2011, citerat i Alvehus, 2019). När alla i gruppen hade valt ut intressanta citat, sammanstrålade vi åter igen och enades efter en diskussion om vilka teman vi initialt ville behandla i empirin. Dessa kom med tiden att omdiskuteras och utvecklas för att kunna ge stöd till vårt kunskapsbidrag. De teman som slutligen bearbetades i empirin var: den personliga resan, det förändrade ledarskapet och följarnas projektioner av könsnormer.

3.4.3 Hur vi har argumenterat

Efter detta påbörjade vi det skriftliga arbetet med att tolka citaten vi hade valt ut. För att få så nyanserade argument som möjligt gjordes detta arbete av hela gruppen tillsammans. Empirin lästes igenom högt, tillsammans i gruppen, flertalet gånger för att identifiera svaga argument och förbättra dessa. Detta var även ett sätt att skapa en tydlig röd tråd. Utgångspunkten i detta arbete var att löpande fokusera på frågeställningen och finna argument som svarar på denna, i enlighet med det som Rennstam och Wästerfors (2011, citerat i Alvehus, 2019) rekommenderar kopplat till analysprocessen. Vi var måna om att utmana varandras tankar och konstant förhålla oss kritiskt till våra egna normer och preferenser, i den mån det var möjligt. Detta gjordes dels muntligt men också genom att bearbeta varandras skrivna innehåll. Dessutom påminde vi varandra under processens gång om våra individuella referensramar och hade diskussioner kring hur dessa kunde påverka vårt skrivna innehåll.

3.5 Studiens kvalitet

För att säkerställa studiens kvalitet utgick vi ifrån fyra kriterier, utformade av Lincoln och Guba (1985, citerat i Bryman & Bell, 2017). Kriterierna var; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse.

3.5.1 Tillförlitlighet

Transparens var viktigt för tillförlitligheten. För att säkerställa att de tolkningar vi gjort i studien överensstämmer med våra intervjusubjekts uppfattningar, har detta varit i fokus till den grad vi kunnat. Transparens i ett akademiskt arbete inverkar på studiens trovärdighet, därför belyser vårt metodkapitel även våra svagheter och svårigheter. Detta är för att intervjusubjekten samt läsaren ska få en inblick i forskningsprocessen (Ahrne & Svensson, 2015). Med hänsyn till uppsatsens tidsram var det inte möjligt att få feedback från intervjusubjekten genom respondentvalidering. Det hade varit önskvärt då det hade stärkt tillförlitligheten i vår uppsats och bekräftat att våra tankar reflekterade våra intervjupersoners berättelser på ett korrekt sätt (Lincoln & Guba, 1985, citerat i Bryman & Bell, 2017). Däremot kommer intervjusubjekten att få ta del av uppsatsen när den är färdig, vilket har medfört att deras narrativ varit viktigt för oss att behålla och inte förvränga.

3.5.2 Överförbarhet

Vi vill genom vår uppsats bidra till nya reflektioner och insikter hos andra. Syftet är inte att nå en generaliserbarhet, men det är ändå viktigt att överförbarheten är så pass god att en annan kan ta del av våra reflektioner och själv bedöma om dessa är tillämpbara i ett annat sammanhang (Lincoln & Guba, 1985, citerat i Bryman & Bell, 2017). För att göra detta har stort fokus legat på att försöka finna det som våra intervjusubjekt har sagt "mellan raderna". Exempelvis identifierade vi att deras följare tycktes agera annorlunda efter det förändrade könsuttrycket. Detta är ingenting som våra intervjusubjekt själva har sagt uttryckligen, utan det är en tolkning som gjorts av det empiriska materialet i kombination med stöd i teori. Att kunna förstå essensen i deras berättelser och analysera detta har varit viktigt för att nå fram till syftet med uppsatsen. Vidare har vi fokuserat på att finna en intressant vinkel, trots att det självklart går att finna fler. Anledningen till detta är att en mer träffsäker analys och diskussion har kunnat göras när fokus varit på ett fenomen och inte fler (Lincoln & Guba, 1985, citerat i Bryman & Bell, 2017). I vårt fall blev autentiskt ledarskap det som vi valde att fokusera på. Att finna en intressant teoretisk vinkel har varit vår största utmaning då våra intervjuer gav ett rikt underlag

med många intressanta berättelser. Vidare försökte vi även att förhålla oss kritiskt till vår världsbild eftersom den är färgad men det går självklart inte att komma ifrån subjektiviteten helt.

3.5.3 Pålitlighet

För att studien ska uppfattas som pålitlig har varje del av forskningsprocessen skrivits om i uppsatsen. För att forskningsprocessen ska ha antagits vara pålitlig har det krävts en redogörelse för alla faser av processen, exempelvis frågeformuleringen av forskningsfrågan och hur analysprocessen ska gå till (Lincoln & Guba, 1985, citerat i Bryman & Bell, 2017). Detta har möjliggjorts genom kontinuerliga möten med vår handledare samt feedback från våra kurskamrater.

3.5.4 Bekräftelse

För att säkerställa att uppsatsen inte präglas av våra individuella åsikter eller preferenser, har vi kontinuerligt ifrågasatt varandras tankar i gruppen. Dels har vi arbetat självständigt i det skriftliga utformandet av analysen för att möjliggöra för fler perspektiv för att sedan granska det vi arbetat på tillsammans. Vi har även varit noggranna med att i de argument vi för kunna göra tydliga kopplingar till teori eller citat. Vidare har det nära samarbetet med handledare och kurskamrater möjliggjort att uppsatsen inte återspeglar våra individuella åsikter i gruppen. Därmed har vi agerat i god tro utifrån insikten att våra resultat inte är en objektiv reflektion av samhället (Lincoln & Guba, 1985, citerat i Bryman & Bell, 2017). Det är dock viktigt att poängtera att vi inte tror att vi helt kan komma ifrån våra individuella preferenser i våra tolkningar, då tolkningar till sin natur är subjektiva.

3.5.5 Äkthet

Den sista faktorn som använts för att bedöma vår kvalitativa undersökning är äkthet. De frågor vi ställt oss är huruvida vår undersökning gett en rättvisande bild utifrån våra intervjusubjekts åsikter och uppfattningar. Detta har varit en utmaning eftersom vi ämnat att bidra till ett teoretiskt fält genom att analysera deras berättelser. Vi har försökt vara noggranna med att deras upplevelser inte ska förvrängas eller tolkas på fel sätt för att passa in med det teoretiska fältet. Däremot tror vi att tolkningen påverkas av våra valda teorier. Hade vi valt att fokusera på andra teorier hade tolkningen av citaten förmodligen också sett annorlunda ut i viss mån. Vi bedömer dock att vi har gjort ett gediget och framgångsrikt arbete när det kommer till att ge en rättvisande bild av våra intervjupersoners åsikter och uppfattningar. Lincoln och Guba (1985,

citerat i Bryman & Bell, 2017) tar upp viss kritik om att insamlad data kan illustrera enbart en ensidig bild och inte tar med andra intressenters perspektiv. Vi har enbart varit intresserade av våra intervjusubjekts uppfattningar, då detta är vad frågeställningen syftat till. Fokuset för vår uppsats är inte att generalisera eller dra slutsatser för transpersoner, utan istället dra en slutsats från de likheter vi identifierat hos våra intervjusubjekt.

3.6 Kritik till metod

Transpersoner är en oerhört bred grupp av människor och allas erfarenheter är olika. Det hade kunnat skapa en mer rättvis bild av transpersoner, och således vår frågeställning, om vi även hade intervjuat personer som gjort en transition från kvinna till man. Med det underlag som ligger till grund för vår slutsats så får vi en snäv bild av vad transpersoner har för erfarenheter och ett sätt att bredda det hade kunnat vara enligt ovan. På grund av tidsramen var detta dock inte möjligt.

Vidare gav intervjuerna oss en ytlig kontakt med intervjusubjekten, trots att de var en timme långa. Det hade varit fördelaktigt att även kunna studera våra intervjusubjekt i deras organisatoriska miljö men detta var inte möjligt på grund av Covid-19. Ett större urval av intervjusubjekten hade även varit fördelaktigt, men vi bedömer att våra ansträngningar att hitta intervjusubjekten var så ambitiösa som möjligt givet tidsramen.

Det är även viktigt att poängtera att vi identifierar oss som kvinnor och cispersoner, som skriver uppsats om transpersoner. Trots att vi är pålästa inom begrepp kopplat till trans genom forskningsartiklar, så kommer vi aldrig kunna ha en fullständig förståelse för transpersoner på det sätt som exempelvis en transperson själv har. Det hade varit fördelaktigt att ha en mer diversifierad uppsatsgrupp med fler könsidentiteter för att veta att tolkningarna blir mer nyanserade och lyfter in fler viktiga perspektiv. Slutligen är vi medvetna om att våra intervjusubjekts upplevelser innefattar mer än deras lärdomar från att ha förändrat sitt könsuttryck. Alla personer bär på fler erfarenheter som kan ha bidragit till nya insikter, vilket gör att det inte går att säga att alla tolkningar har en direkt korrelation till just transitionen.

4. Empiri och analys

4.1 Inledning

Att genomgå en stor livsförändring kan kräva mycket mod och beslutsamhet. Detta är någonting som våra intervjupersoner visat oss i sina intervjuer. Genom samtliga berättelser blev metaforen om "resan" viktig. Vi blev inbjudna till samtal som berörde transitionen ur flertalet synvinklar, både genom skildringar av intervjupersonernas barndom, reaktionerna från den närmsta familjen och det inre arbetet som transitionen fört med sig. Alla människor samlar genom sin livsresa på sig en ryggsäck av erfarenheter och genom intervjuerna fick vi ta en titt på innehållet i våra intervjupersoners packning. Det som inspirerade oss allra mest var berättelserna som metaforiskt sett kan illustreras som resan att hitta hem till sitt sanna jag, oavsett hur mycket packningen vägde eller hur lång stigen var att vandra.

Resorna beskrivs på olika sätt av våra intervjupersoner. Några talar om sin transition, någon om att komma ut, någon om könskorrigering och någon annan om förändringen. Resorna som våra intervjupersoner gjort har kantats av både djupa reflektioner, sårbarhet och rädsla. De skiljer sig åt, liksom alla människors olika erfarenheter gör, men varje historia har bidragit till nya insikter hos oss. Att få ta del av deras livshistorier och upplevelser var rörande. I detta kapitel ämnar vi att förklara hur några resor sett ut för våra intervjupersoner samt identifiera gemensamma nämnare för vad som hände efter transitionen, kopplat till intervjupersonernas ledarskap.

4.2 Den personliga resan

Våra intervjupersoner kan ses som experter när det kommer till att passa in i olika sammanhang, eftersom de alltid behövt anpassa sig till en i många fall oförstående omgivning. De berättar att de alltid känt sig annorlunda jämfört med andra. Detta verkar sträcka sig långt bak i tiden, vilket samtliga intervjupersoner berättade om. I detta avsnitt illustrerar vi tiden innan och efter transitionen samt vilka förändringar transitionen tycks ha fört med sig.

4.2.1 Tiden innan transitionen

När våra intervjupersoner beskriver tiden innan sin transition, framkommer det att många av dem vittnade om känslan av att inte passa in. De uppfattningar som fanns kring könsrollerna var svåra att identifiera sig med. Detta beskrivs av Louise:

Man kan inte ha något socialt liv, man kan inte gå på dejt, eller hänga med polarna. Polarna, skulle det vara liksom tjejerna då, och så blir det jag som en lång och konstig sak bredvid? Eller ska jag hänga med grabbarna liksom och sitta och hänga, det går ju inte, man passar inte in någonstans. (Louise)

Även Victoria beskriver en liknande känsla av svårigheten att passa in:

Min erfarenhet sträcker sig till ända från grundskoleåldern och uppåt. Som pojke så kände jag att jag ville söka tillhörighet genom att bete mig som andra. Det fanns en stark drivkraft att man skulle, för att tillhöra gänget i bred bemärkelse, göra vissa saker. Man skulle, när man gick i nian, prova på att snusa, man skulle tjuvröka, man skulle ha moped, man skulle ha Levi's jeans, ha Salomon ryggsäck, man skulle tycka om hårdrock. Och det är någon sorts, det blev en väldigt stark fostran och det är väldigt jobbigt att gå en egen väg. Man bekräftar varandra genom att falla in i en viss jargong. Och det har egentligen präglat alla år framåt i tiden, särskilt när det är homogena miljöer som killgänget då. (Victoria)

Att vara anpassningsbar är således ett fenomen som våra intervjupersoner tycks vara väl bekanta med. Det antyds att det varit viktigare att kunna anpassa sig till rådande normer än att vara sig själv. Normen verkar utgå från att du antingen ska vara pojke eller flicka, eller man eller kvinna. Våra intervjupersoner tycks ha hamnat i mitten där det krävdes att antingen identifiera sig som det ena eller andra för att passa in. Victoria beskriver också hur tufft det var att gå sin egen väg och att det helt enkelt var enklare att lära sig passa in. Intervjupersonerna vittnar även om att deras situation har gjort att de blivit experter på förmågan att uppfatta vad som är "rätt". Louise förklarar:

Hela min ungdom handlar ju om att iaktta, iaktta, iaktta. För att dels inte bli avslöjad, råka illa ut eller också få känslan av att jag kan kanske uttrycka någonting av den jag är. (Louise)

4.2.2 Tiden efter transitionen

Efter transitionen vittnar alla intervjupersoner om att de slapp att dölja sitt sanna jag. Genom detta tycks de ha lärt känna sig själva bättre. Detta illustreras bland annat av Louise, som beskriver hur hon vågade stå upp för sig själv betydligt mer efter sin transition:

Det var inte så många reaktioner och sen hade jag nolltolerans mot reaktioner. Så att, jag minns till exempel att det var en kursare med mig som hade suttit på någon fest och berättat för alla att "shit vi var kursare med den här personen för ett år sen, och nu är det såhär." Dagen efter, för jag var inte på den festen utan det var en person som berättade om det där, då ringde jag upp honom. Då hade man trådtelefoner. Ni vet när man ringer till någon lite sådär bakfull, och så säger man "Hej Lars. Jag hörde att du pratade om mig igår. Och du kan ju straffrätten lika bra som jag." Och det där spred ju sig lite. "Oh shit, don't mess with that girl". (Louise)

Vi menar på att när Louise valde att öppna upp och visa upp sin riktiga könsidentitet, så växte också självkänslan. Det fanns inte längre samma behov av att anpassa sig eller förhålla sig till en viss norm. En annan intervjuperson berättar också vad som hände på en firmafest när hon för första gången var tydlig med sitt feminina uttryck:

[...] people were when they saw me, some actually did not talk to me. And some say, "wow you look good". And this person, Anna, actually maybe did not even want to look at me, so I was maybe thinking she doesn't like me any longer or something like that. But after a few hours I got an email from her, saying "I am sorry that I did not talk to you and I did not look into your eyes but you totally swept my legs away because you were so fantastic". (Kamilla)

Vår tolkning av detta citat är att när en person skiljer sig från normen så kan det upplevas som en störning eller avvikelse. Trots att Kamilla beskriver en positiv upplevelse vittnar hon även om att det fanns vissa som från början hade svårare att ta till sig situationen. Att inte längre uppfattas som en könsnormativ ledare verkar således ha bemötts med viss resistens. När den anställde inte kunde identifiera Kamilla som samma chef som tidigare krävdes det viss tid för att vänja sig med den nya bilden av henne. Däremot vittnar citatet om att trots att Kamilla blev en icke-könsnormativ ledare, så blev hon inkluderad. Detta förklaras även av Josefine:

Bara just det att det är ovanligt gör ju att det krävs lite kunskap och kanske lite tid att vänja sig för de runt omkring. De som inte har varit med i den här långa processen som för mig tog 45 år att landa ut i vem jag är och acceptera det för mig själv. Det har lärt mig att omgivningen har sin process. De behöver också vänja sig och förstå och lära sig lite om hur det fungerar det här med kön och så vidare som skenbart är väldigt enkelt och normerna är väldigt starka men verkligheten är ju lite mer nyanserad och komplex än så faktiskt. (Josefine)

4.2.3 Det förändrade uttrycket

Som beskrivet ovan verkar transitionen ha inneburit att våra intervjupersoner blev mer trygga och kände sig mer hemma i sig själva. Däremot verkar de flesta av våra intervjupersoner inte uppleva att de förändrades personlighetsmässigt speciellt mycket, även om de vittnar om att de kände sig mer som sig själva. Den största förändringen tolkar vi snarare var uttrycksmässig. Victoria berättar:

Det jag blev varse om först när jag hade gått ur mansrollen och gick in i kvinnorollen, var att jag faktiskt kom betydligt närmre många kvinnor som jag hade haft som kollegor tidigare. Jag blev inkluderad som en i mängden utav de och det uppskattar jag väldigt mycket. Jag fick också höra på fler historier som jag inte fått höra innan. Hur de uppfattade saker och ting, hur de egentligen uppfattade jargongen, härskarbeteenden och till och med sexuella trakasserier. Jag hade kunnat svära på att i min omgivning förekom inte sånt men det fick jag ju höra vittnesmål om. Jag undrade ”varför berättar du sånt först nu för mig?” och då fick jag ju höra historier som ”fattar du inte? Du levde ju som man, du skulle inte ha förstått och om jag hade kommit till dig och berättat om varje gång jag hade blivit utsatt för något, fattar du inte vad som hade hänt då? Då hade ju jag blivit problemet, jag hade bara blivit utsorterad. (Victoria)

Vi tolkar Victorias förvåning av att inte ha få tagit del av följarens reflektioner tidigare, som att Victoria fortfarande kände sig som samma person som innan transitionen. Det enda som egentligen hade ändrats var hennes könsuttryck men citatet visar även på att följaren såg andra kvalitéer i henne, än vad denne såg när Victoria levde som man. Hon verkar något oförstående för varför hon inte fått denna typ information då problemen uppstod, då hon upplevde att hon

skulle ha tagit anklagelserna seriöst redan då. Detta ser vi är en indikation på att hon som person känner sig som densamma. Josefine berättar också att hon idag känner sig mer som sig själv:

Och jag kan väl känna att jag, sedan jag börjat leva som kvinna, har ett behov av att söka mig till mer kvinnliga könsroller då. I alla sammanhang, både privat och professionellt liksom. Och jag känner mig mer hemma i, mer hemma att gå och äta lunch med mina kvinnliga kollegor än manliga kollegor som pratar om... Gud vad de håller på alltså, det är helt otroligt, är det inte jakt så är det svarvar och vad de nu uppfinnar i garaget och sådär. Ja, jag har aldrig riktigt känt att jag passat in där.
(Josefine)

Det är självfallet helt naturligt att människor formas av händelser i ens liv. Vissa händelser kan påverka en individ mer och en annan mindre men faktumet kvarstår: Vi är i ständig utveckling. Vi tolkar Josefines svar som att hon har vågat leva ut sin identitet mer när hon kom ut. Det intressanta är att de förändringar hon uppfattar verkar vara starkt förknippade med den kvinnliga könsrollen. Således tolkar vi det som att hon i grund och botten upplever sig själv vara samma person men genom att hon blivit tryggare i sig själv så vågar hon också leva ut mer stereotypiskt feminina sidor.

Andra intervjupersoner verkar inte uppfatta att de förändrats som personer alls. Exempelvis berättar Nora:

Jag hade tur. Och då, han (VD) var väldigt tydlig med det. Det är ändå samma människa. Och det har han slått igenom hela vårt företag och även upp på riksnivå då. Så där tror jag att det börjar, faktiskt. (Nora)

Nora menar att det var viktigt för henne att det fanns en bred förståelse inom organisationen för att hon fortfarande var samma person trots sitt förändrade könsuttryck. Hennes personlighet och värderingar var detsamma som innan även om hon nu såg annorlunda ut. Att få möjlighet att vara sig själv fullt ut verkar således vara viktigt. Att kunna vara sig själv menar Nora på har sin grund i omgivningens uppfattningar. Hon beskriver att genom att VD:n visade fullständig acceptans, så medförde det även att omgivningen reagerade likadant. Vi menar på att Nora belyser ett intressant fenomen, nämligen att möjligheten att vara sig själv verkar påverkas av omgivningens uppfattningar och den organisatoriska kontexten.

För att sammanfatta så har våra intervjupersoner sedan barnsben verkat lära sig hur de ska anpassa sig för att passa in. Känslan av att inte kunna leva ut sin sanna identitet verkar ha varit påtaglig tiden innan transitionen medan tiden efter medförde att de i större utsträckning kunde leva ut sitt "sanna jag". I och med detta verkar självkänslan ha vuxit trots att våra intervjupersoner inte nödvändigtvis ändrats som personer i så stor utsträckning.

4.3 Det förändrade ledarskapet

Trots att våra intervjupersoner inte tycks ha förändrats markant som personer så vittnar de om ett förändrat ledarskap. Samtliga intervjupersoner beskriver det som en positiv upplevelse där de kommit närmare andra medlemmar i organisationen. Vägen dit har däremot kantats av både positiva och negativa upplevelser. Vidare förklaras hur ledarskapet förändrats.

4.3.1 Intervjupersonernas förmåga att anpassa sig

Kim ger ett exempel på hur samhället i stort är uppbyggt av normer. Hon menar på att den värld vi lever i är till stor del mansinriktad vilket till och med avspeglar sig i hur vi talar. Det ställer höga krav på anpassning för att förhålla oss till normen. Hon förklarar:

Vi deltar ju i en slags teaterföreställning som heter normen och den föreställningen så har en man huvudrollen, inte mannen utan man. "Så gör man inte", "Kan man ha den här skjortan", "Kan man äta detta", "hur dags ska man va där". (Kim)

Louise berättar om hur den manliga normen tagit sitt uttryck i hennes anpassning:

Det finns någonting i, och det använder jag själv många gånger, jag har den kvinnliga pantsuiten på. Jag är väldigt lång, jag köper mina byxor på Dressman. Det är jättelånga byxben, jag kan ha lite klack under dem, sen har jag en blus som man ej ser om det är en herrskjorta eller damskjorta. Sen har jag en kavaj och den enda skillnaden mellan min kavaj och en herrkavaj, det är att det finns midja på den. (Louise)

Louise förklarar att hon förstått att när hon uppfattas som kvinna så finns det också vissa föreställningar som medföljer om hur en kvinna bör vara. Detta verkar ha varit en nackdel för henne i sin organisation. Därför menar hon på att hon inte anspelar på sina feminina attribut i viktigare sammanhang, för att bättre passa in med männen. Ett intressant fenomen här är att våra intervjupersoner fortfarande verkar anpassa sig, likt som när de var små. På ett sätt så

anpassar Louise sig till den maskulina normen för att passa in. Detta är dock en konsekvens av att identifiera sig med den kvinnliga stereotypen och de normer som medföljer. En annan respondent vittnar om att det finns en skillnad i hur mycket hon behövde anpassa sig i mansrollen, jämfört med kvinnorollen. Victoria berättar:

Medan jag som man hade egentligen aldrig någonsin, inser jag, behövt anpassa mig. Jag har bara varit den jag är. Jag har hängt på mig min vanliga kostym varje dag, tagit någon random skjorta som råkat vara struken, och bara gått till jobbet ibland rakad, ibland orakad. (Victoria)

Intervjupersonen vittnar om att när hon identifierade sig som man så behövde hon inte tänka och anpassa sig så mycket i sitt val av kläder. Det fanns en viss förväntan på hur en man klädde sig som var allmänt accepterad. Vi tolkar det som att det inte finns lika mycket för de könsnormativa männen att riskera, vilket speglas genom obryddheten vid val av kläder. Vad Victoria sedan verkar ha upptäckt, efter att ha förändrat sitt könsuttryck, var att det fanns fler komplexa koder att anpassa sig till. Det har skapat en medvetenhet och insikt som inte verkade finnas innan.

Louise beskriver vidare att det är viktigt att vara försiktig med den feminina aspekten i hur hon klär sig.

[...] Så fort jag är lite mer, om jag kommer i klänning osv. så kommer den kvinnliga aspekten i det, och då måste man vara väldigt försiktig med den. (Louise)

Vår tolkning är att när våra intervjupersoner började uppfattas som kvinnor så fanns det många saker att tänka på och förhålla sig till i sitt ledarskap. Det är viktigt att vara kvinnlig, men inte för kvinnlig. För kvinnor eller de som har en annan könsidentitet än en man, kan det här vara en utmaning som är svår att förhålla sig till. Denna utmaning beskrivs av intervjupersonerna uppkomma när en skiljer sig ifrån könsnormen, en medvetenhet som inte fanns tidigare när de befann sig i en mansroll.

Josefine belyser ett annat perspektiv kopplat till stereotypa könsnormer. Hon berättar att kvinnor kan anspela på sina feminina attribut för att göra männen nöjda. Hon säger:

Med ett leende och oskyldigt blinkande, det kan ju vara oskyldigt men det finns ju ett spel mellan män och kvinnor. Som jag också på ett väldigt professionellt sätt, men jag kan känna att jag blir bemött på ett helt annat sätt idag som kvinna av mina manliga kollegor. De log aldrig förut när jag kom och mötte de i korridoren, men det gör de idag av någon anledning vilket kan vara ganska trevligt. Och det är klart man kan spela det där spelet på något sätt som gynnar en som kvinna också om man är lite smart tänker jag. (Josefine)

Josefine förklarar här ett intressant fenomen som visar på ett maktspel där männen styr spelreglerna men där andra könsidentiteter, i detta fall kvinnor, kan använda spelplanen till sin fördel. Josefine berättar att kvinnor kan använda sina feminina attribut till sin fördel för att få sin vilja igenom. Att männen numera ler mot Josefine, vilket de inte gjorde när hon identifierades som en man, är också ett tecken på detta. Det kan självklart finnas andra anledningar till att de började le som inte nödvändigtvis har med transitionen att göra. Vår tolkning är dock att det är anledningen. Trots att det är samma person får hon olika bemötanden när hon nu identifierar sig öppet som kvinna, jämfört med när hon tidigare uppfattades som man. Detta indikerar på att det finns tydliga attribut kopplade till olika könsidentiteter. Om du som ledare identifieras som man, kommer du att få ett visst bemötande. Identifierar du dig som en kvinna eller någonting annat så kommer bemötandet att skilja sig, är vår tolkning. Det verkar som att transitionen har fått de att inse att de, när de blir identifierade som kvinnor, plötsligt måste anpassa sig till männens spelregler för att kunna nå fram med sina argument. Detta görs genom att de anpassar sig till stereotypiskt kvinnliga könsnormer. Josefine berättar vidare:

Sen vet jag inte om jag blir behandlad annorlunda, jo men det blir jag nog fast inte nödvändigtvis på ett negativt sätt. Nånstans så har vi ju, med könsrollerna, det är ju inte bara negativt tänker jag. Utan det finns också en trygghet i det här spelet som vi alla är involverade i på något vis. (Josefine)

Det kan uppfattas vara viktigt och tryggt att gå in i en ny roll, att skapa ett nytt kvinnligt jag. Utifrån våra intervjupersoner så verkar det ha funnits en viss längtan i att få tillhöra den "andra sidan" efter alla år. De verkar inte se könsroller som uteslutet negativa. Vi tolkar det som att våra intervjupersoner inte har frigjort sig från könsnormerna, även om de blivit mer uppmärksammade på att de finns. Det verkar inte heller ha funnits speciellt stort utrymme i

organisationerna att utmana normerna, men det kan också vara för att våra intervjupersoner inte känt att de vill göra det. Att gå ur könsnormen genom en transition verkar för våra intervjupersoner innebära att anpassa sig till nya situationer och könsnormer. Detta behöver inte alltid betyda något negativt men det är intressant att det inte helt går att vara sig själv.

Sammanfattningsvis verkar känslan av att vara onormal eller inte riktigt passa in är något dessa personer kan ha känt hela livet. Flera vittnar om att de inte känt sig hemma i sitt könsuttryck långt innan de bestämde sig för att göra en förändring. Det kan därmed finnas en rädsla i att än en gång hamna utanför det normala varpå våra intervjupersoner anstränger sig för att klä sig, röra sig och bete sig så som de uppfattar att kvinnan bör.

4.3.2 Intervjupersonernas nya insikter om privilegium

Respondenterna tycks uppfatta att de har fått nya perspektiv och insikter kring sina privilegier och att de nu tydligt kan se den maskulina normen, i linje med att de har förändrat sitt könsuttryck. Flera personer berättar om svårigheten i att se sina privilegier när en har dem. Kim pratar om att det är som att vara i en ny värld:

Och man kan väl säga att största skillnaden mellan före och efter 2004 är ju att innan 2004 var jag inte medveten om mina privilegier, nu är jag väldigt medveten om vilka privilegier vi män har eller som jag hade som man eller hur man vill uttrycka det. Det är liksom, helt plötsligt så är det som att jag spelar i en helt annan värld. Och bara “wow liksom är det så här det går till? Vad fasen är detta?” (Kim)

En annan person uttrycker en liknande upplevelse och berättar att det är väldigt svårt att se sina privilegier när en själv tillhör den normativa gruppen.

Ja, först skulle jag vilja säga att jag önskar att jag hade sett problemet när jag levde som man på sättet jag ser problemet idag när jag lever som kvinna. Det tror jag är den stora utmaningen i det här. Att det är väldigt svårt att se fördelarna när man tillhör den privilegierade gruppen, när man tillhör normen. (Josefine)

Från alla personer vi har intervjuat har det visat sig att med deras erfarenheter kommer djupa insikter om privilegium. Vår tolkning är att det är svårt att se och förstå allvaret när en tillhör den normativa gruppen och inte påverkas negativt av strukturerna. Detta är något som bland

annat Kim och Josefine vill belysa. De visar i och med förändringen på en större förståelse för en värld som de inte tidigare varit medvetna om existerar. Således verkar våra intervjupersoner ha uppmärksammat strukturer som de inte såg tidigare. En insikt i att gå ur könsnormen som ledare kan innebära att en måste hitta nya tillvägagångssätt för att komma fram till samma resultat.

Att vara icke-normativ tycks alltså kunna skapa en rad insikter om den normativa gruppen. En insikt som intervjupersonerna pratar om är att vi lever i en typ av mansdominerad värld. Det är framförallt detta våra intervjupersoner lyfter upp när de pratar om privilegium. Louise beskriver att männens ingångsvärde är högre:

En sak jag kan tycka är att som man finns det en sorts, om vi ser marknadsmässigt, så har man lite högre ingångsvärde. Det tyckte jag att jag märkte som student i diskussioner och debatter, och jag tänker på ingångslönen för män, är nog högre för att man värderar männen. Jag tänker också i kundrelationer om man ska sälja sitt hus, vill man hellre ha en kvinnlig eller manlig mäklare? Där tror jag att det kan finnas någonting där, att man kan känna att en bra man, han är ju liksom. Det finns ett kollektivt gammalt varumärke för män som många kvinnor får kämpa lite med. (Louise)

Våra intervjupersoner belyser ett fenomen som talats om länge i samhället, nämligen att män och kvinnor har olika utgångspunkt i arbetslivet. Dessutom är det ännu svårare för andra minoritetsgrupper, exempelvis för transpersoner. Vår intervjuperson beskriver att kvinnor och män värderas olika men att denna skillnad blev än mer tydlig efter transitionen. Därmed är det intressanta i denna upptäckt att intervjupersonen inte sett mannens privilegium i samma utsträckning tidigare. Intervjupersonen ger ett exempel om en mäklare och vår tolkning är att hon möjligen menar att det är upp till kvinnan att anpassa sitt beteende för att uppfylla de förväntningar som finns på en man i samma situation. Med andra ord måste kvinnorna anpassa sig till varumärket som männen redan har naturligt. Vi tolkar det som att det är ett privilegium för män att slippa anpassa sig och tänka på detta. Louise beskriver vidare hur hennes organisation premierar män:

I min organisation finns det män som underpresterar enormt mycket men där ingen tar itu med dem. För det är lite känsligt, så att säga. Att sparka en man för att han inte riktigt levererar, då bygger man hellre om organisationen så att han får ett mindre uppdrag. (Louise)

För att sammanfatta verkar det som att när våra intervjupersoner inte längre gynnades av strukturen inom organisationen så såg de plötsligt strukturerna mycket tydligare än innan. Genom att gå från norm till icke-norm, identifierades nya synsätt på inkludering. När en stor livsförändring sker så verkar det också komma en förmåga att se saker med nya ögon. Intervjupersonerna har i och med transitionen blivit medvetna om privilegier och förmåner som kom med mansrollen. Detta kan vara en indikation på att ledare som är minoritet har enklare att se privilegium och den problematik de för med sig.

4.3.3 Intervjupersonernas förmåga att leda enligt sina värderingar

Intervjupersonernas insikter kring anpassning i sitt nya könsuttryck och privilegium verkar ha lett till att de har blivit mer inkluderande och värderingsstyrda i sitt ledarskap. Josefine berättar att hon har börjat uppmärksamma strukturer och andra fenomen som hon inte tänkt på tidigare:

Bland annat har jag ju förändrat ledningsgruppen, halva ledningsgruppen är ny. Vi har en könsfördelning idag som är jämn och det är inte bara HR och assistenten som är kvinnor då utan även operativa chefer är kvinnor, inklusive jag själv då. (Josefine)

För Josefine verkar inkludering av operativa, kvinnliga chefer vara viktigt. Hon ger även ett annat exempel på hur hennes ledarskap har förändrats:

Det försöker jag medverka till att förbättra. Detta genom att jag har varit med och startat upp ett nätverk som medarbetarna har tagit initiativ till på mitt företag. Det verkar för ökad mångfald och inkludering genom att sprida kunskap. (Josefine)

Våra intervjupersoner som tillhör en minoritetsgrupp, verkar ha satt inkludering på agendan. Efter transitionen verkar det ha blivit tydligare för våra intervjupersoner vad som hämmar inkludering samt vad som kan förbättra det. Arbetet i ledningsgruppen visar på hur ledarskapet har ändrats i praktiken. Intressant att notera är att inkluderingen sker på fler nivåer, där fokus även har varit på att utvidga de typiska roller som kvinnor ofta erhållit i den specifika organisationen.

Våra intervjupersoner pratar också om att det värderingsstyrda ledarskapet blivit mer naturligt då de anställda började anförtro sig mer till dem. Victoria förklarar:

Jag fick också höra på fler historier som jag inte fått höra innan. Hur de uppfattade saker och ting, hur de egentligen uppfattade jargongen, härskarbeteenden och till och med sexuella trakasserier. Jag hade kunnat svära på att i min omgivning förekom inte sånt men det fick jag ju höra vittnesmål om. Jag undrade ”varför berättar du sånt först nu för mig?” och då fick jag ju höra historier som ”fattar du inte? Du levde ju som man, du skulle inte ha förstått och om jag hade kommit till dig och berättat om varje gång jag hade blivit utsatt för något, fattar du inte vad som hade hänt då? Då hade ju jag blivit problemet, jag hade bara blivit utsorterad.” Och då förstår jag att många kvinnor går igenom en sorts normaliseringsprocess där man redan på första jobbet känner att anpassa sig, både i form av att snäva in sin klädstil jämfört med vad man egentligen är bekväm i till hur man för sig, hur man betar sig och det blir mer och mer så ju högre upp man går i hierarkierna. (Victoria)

Josefine förklarar vidare att hon upptäckte ett skifte i sitt ledarskap:

Jag upplever också att mitt ledarskap delvis har förändrats i och med min transition. Jag är mycket tryggare i mig själv idag, har starkare självkänsla och kan tycka om mig själv som den jag är på ett sätt jag aldrig kunde när jag levde som man. Och det tror jag också skiner igenom i mitt ledarskap för att jag tror att mitt ledarskap är mer autentiskt när jag är det jag är än när jag låtsas vara någon jag förväntas vara. Som den jag var tidigare då. Och det hänger ju ihop lite grann med det värdebaserade ledarskapet tycker jag. Att den man är och det man känner på något sätt är genuint och på riktigt, det fungerar liksom inte om man spelar någon roll. Då faller hela det korthuset. Så att så upplever jag det. (Josefine)

Josefine verkar ha blivit en mer trygg och balanserad ledare i och med transitionen. Hon verkar leda mer enligt sina värderingar och sin inre kompass. Hon menar på att hon fullt ut kan vara sig själv i sin ledarroll utan att förhålla sig till andras åsikter eller föreställningar. Hon verkar stå för sina åsikter i större utsträckning än tidigare med bakgrund i att hon lärt känna sig själv mer.

Vidare har det ökade intresset för inkludering enligt våra intervjupersoner varit någonting som uppdragats efter transitionen. De insikter som transitionen fört med sig har gett en förståelse för ämnet på ett djupare plan. Victoria berättar:

Integration är för mig att man blir medbjuden i matchen men man måste spela på bortaplan för att spelreglerna är skapade för en annan sort. Inkludering handlar om att vi löpande måste anpassa spelreglerna och även normen, ofta vita medelåldersmän måste anpassa sig, för att vi ska kunna ta tillvara på all den kompetens som finns hos personer som är annorlunda. Om det innebär att vi måste lyssna på varandra mer på mötena eller se till så att mötena slutar i god tid på eftermiddagen så att alla hinner hem och kan äta sin middag hemma eller en snällare jargong så är det det som är vägen framåt för högre affärsvärde i svenskt näringsliv, inkludering. (Victoria)

Citatet visar på en djup analys och förmåga att förstå jämlikhet på ett mer nyanserat förhållningssätt till inkludering. Victoria menar på att det nödvändigtvis inte räcker med att bara förändra vem som blir inbjuden till exempelvis möten, utan hon menar även på att spelet måste anpassas efter alla, inte bara den manliga normen. Victoria indikerar även på att det är den manliga normen som har skapat organisationsstrukturerna. Citatet ovan bekräftar detta och Victoria menar på att genom sin transition, har hon förstått att inkludering måste prioriteras och att affärsvärdet i detta måste beaktas. Således handlar det inkluderande ledarskapet inte enbart om mjuka värden, utan det är desto viktigare att prioritera även ur affärssynpunkt.

En faktor som verkar ha gjort att intervjupersonerna har blivit mer värderingsstyrda i sitt ledarskap verkar ha varit på grund av att de har varit mer eller mindre tvungna att öppna upp sig. När vi genomgår förändringar i livet som påverkar oss, har vi ofta ett val i hur mycket vi vill berätta. Att ändra sitt könsuttryck är till sin natur svårt att dölja. Nora berättar:

Jag tror ändå att det finns alltid privat som man aldrig vill avslöja. Jag var tvungen i mitt liv. Avslöja. Så jag tömde det på jobbet, jag tömde det hemma. Alla vet och då blir det mycket lättare för alla medarbetare, kollegor, andra chefer. Att komma och vara väldigt öppna om sitt. (Nora)

Sammanfattningsvis vittnar våra intervjupersoner om att deras ledarskap har förändrats i och med sin transition. Vi tolkar att de har behövt anpassa sig till sin nya roll och att de genom att

kommit närmare sitt sanna jag och sin kärna har blivit mer värderingsstyrda som ledare. De behöver inte låtsas vara någon annan och beskriver hur det har gjort de mer trygga och autentiska som personer. Detta har även genomsyrat deras arbete i organisationerna och väckt insikter om det personliga ledarskapet.

4.4 Följarnas projektioner av könsnormer på ledaren

Ledarskapet verkar ha förändrats hos våra intervjupersoner. De beskriver det själva som ett resultat av sin personliga utveckling. Vi identifierar också en annan aspekt, nämligen hur medlemmarna i organisationen påverkat utformandet av ledarskapet. En intressant insikt under intervjuerna verkar vara att andra, ofta deras medarbetare eller chefer, i och med transitionerna har attribuerat nya egenskaper till våra intervjupersoner. Det är därför troligt att det också är andra, som genom sin projicering, har bidragit till att deras ledarskap har ändrats. Detta kan vara på grund av att de nu ser de som kvinnor i och med deras nya könsuttryck. Det handlar kanske inte enbart om den inre resans påverkan på ledarskapet, utan snarare att de nu öppet identifierar sig som kvinnor och är sedda som det av sina följare.

Victoria beskriver hur personer i hennes organisation började öppna upp sig för henne när hennes könsuttryck ändrades och hon gick in i en kvinnoroll. Vi återvänder till ett tidigare citat för att se det i ett nytt ljus.

Jag fick också höra på fler historier som jag inte fått höra innan. Hur de uppfattade saker och ting, hur de egentligen uppfattade jargongen, härskarbeteenden och till och med sexuella trakasserier. Jag hade kunnat svära på att i min omgivning förekom inte sånt men det fick jag ju höra vittnesmål om. Jag undrade ”varför berättar du sånt först nu för mig?” och då fick jag ju höra historier som ”fattar du inte? Du levde ju som man, du skulle inte ha förstått och om jag hade kommit till dig och berättat om varje gång jag hade blivit utsatt för något, fattar du inte vad som hade hänt då? Då hade ju jag blivit problemet, jag hade bara blivit utsorterad. (Victoria)

Nora berättar om liknande erfarenheter:

Så det är liksom, det öppnade upp en annan dörr. Att vederbörande började prata om sitt liv. Och det är, jag har lärt mig mycket om mina kollegor, det finns alltid en dold agenda. (Nora)

I och med att följarna började se våra intervjupersoner som kvinnor så verkar de ha projicerat nya könsnormer på sin ledare. Följarna verkar anförtro sig mer och dela mer information till våra intervjupersoner efter transitionen. Vi tolkar det som att detta sker eftersom våra intervjupersoner numera öppet identifierar sig som kvinnor. Följarna verkar kunna visa sig mer sårbara efter transitionen, möjligtvis då de anser att sårbarhet är mer förknippat med en kvinnlig norm. Victoria hade förmodligen haft svårare att se hur ojämlikt det var i hennes organisation om hennes följare inte hade öppnat upp sig om sexismen på arbetsplatsen. Vi tolkar detta som att anledningen till att medarbetaren valde att öppna upp sig var just det, för att Victoria var kvinna, och nu skulle förstå. En annan anledning kan vara att de vågar öppna upp sig mer eftersom deras ledare också visat på sårbarhet och således behöver det inte ha med könsnormer att göra. Slutligen tror vi att vissa av dessa insikter säkerligen kommer från andra personliga erfarenheter. Att genomgå en transition och gå från norm till icke-norm medför självfallet egna tankar om privilegium och minoriteter. Däremot verkar det som att följarnas uppfattning driver på dessa insikter. Vi ser att den ökade informationen om medarbetarna som våra intervjupersoner har fått ta del av, kan ha gjort att de har kunnat anpassa sitt ledarskap ännu mer än tidigare.

Det finns fler citat som tyder på att det är just könsnormerna som påverkar ledarskapet. Ytterligare ett citat visar på att andra verkar ha förväntningar om hur en person ska klä sig. Ett exempel är Kamilla, som berättar om en konflikt med hennes chef, som hade åsikter om hur hon klädde sig:

I said yes, it is winter, and I feel like a lot of my female colleagues are wearing long boots. "But you have to think about how you dress." Yes, I spend a lot of time thinking about what to wear. I am spending several minutes every morning considering what to wear today. "Okay, but at my company people have the right to define rules of how you dress" and I said okay if you want to make rules which tell every female person in the

organization that, I will of course obey those rules, but you cannot make rules just for me, I will not accept that. (Kamilla)

Trots att våra intervjupersoner vittnar om att de i högre grad kan vara sig själva så pekar vissa intervjuer på att det fortfarande kan vara någon annan som sätter nivån för vad som är accepterat inom ramen för könsuttryck. Det blir här tydligt hur mycket följarna har åsikter om transitionen och det verkar inte gå de obemärkt förbi. Istället verkar det beröra följarna till den grad att de till och med uttrycker det explicit.

Och berättade min historia och fick ett fantastiskt mottagande, väldigt positivt liksom med bara stöd och kärlek och positiva kommentarer och ”amen va bra då vet vi det, det var ju inte så märkvärdigt. Då behöver vi inte undra längre varför du har målade naglar och så och nu kan vi jobba som vanligt”. Och det är ju ganska skönt för att på något sätt kan jag tycka att det är så det ska var lite granna. Helst ska man inte behöva göra någon grej av det alls va men det är ju ganska ovanligt, de flesta har kanske aldrig träffat en transperson. (Josefine)

Det är tydligt i Josefines berättelse att medlemmarna i organisationen omedvetet projicerade stereotypa könsnormer på henne. Att en man hade målade naglar stack ut och gjorde att medlemmarna i organisationen inte kunde fokusera fullt ut på sina jobb, utan var snarare förbryllade över varför en man hade fått för sig att måla sina naglar. Vår tolkning är att reaktionen grundar sig i att det inte anses vara manligt att ha målade naglar och således passar det inte heller in med bilden av en stereotypisk man. Det är även tydligt att när medlemmarna uppfattade Josefine som en kvinna så blev det plötsligt självklart varför hon hade målat sina naglar. Medarbetarnas förväntning av hur en kvinna ska vara blev därmed förverkligad genom detta. Att Josefine berättar att det egentligen inte borde vara en stor sak att ha målade naglar indikerar på att hon möjligtvis inte är intresserad av att passa in i vissa könsnormer. Däremot har hon förståelse för att det är på det sättet andra medlemmar i organisationen skapar en bild av hennes ledarskap. Vi tolkar även att Josefine menar på att det finns en okunskap om transpersoner i samhället. Detta verkar medföra att hon accepterar andras projicerade könsnormer till en större utsträckning då hon vill skapa sig en förståelse för andras situation och världsbild. Hade det funnits mer kunskap i hennes organisation om transpersoner, hade hon möjligtvis inte accepterat följarnas projicering i samma utsträckning.

4.5 Sammanvävd analys

Våra intervjupersoner tycks inte ha ändrat sin personlighet i grunden men självklart har förändringen medfört personlig utveckling. Vi fann att intervjupersonerna har anpassat sig till fler feminina normer. Dessutom upplever de själva att deras ledarskap har förändrats. Intervjupersonerna vittnar om att de i högre grad leder efter sina värderingar och blivit mer inkluderande som ledare. De pratar också om att de i och med sitt nya könsuttryck har börjat se privilegium i större utsträckning. Transitionen verkar ha påverkat dem och bidragit till ett förändrat ledarskap.

En upptäckt som går emot vad vi först förväntade oss när vi genomförde den här studien är att deras medarbetare började bete sig annorlunda, utan att intervjupersonerna själva initierade det. Bland annat verkar fler ha sökt stöd, dialog och visat på sårbarhet. Det tycks vara så att andra förväntar sig en annan typ av ledarskap av intervjupersonerna när de uppvisar ett kvinnligt uttryck. Könsuttrycket verkar alltså påverka hur andra ser på ledare. Stereotyperna könsroller verkar ha påverkat intervjupersonernas chefsroll inom sina organisationer. Att våra intervjupersoner vittnar om att de nu leder mer efter sina värderingar verkar ha att göra med något mer än att de bara har genomgått en inre förändring. Att de vittnar om att de blivit mer värderingsstyrda i sitt ledarskap kan alltså vara resultat av att deras medarbetare vågat öppna upp sig och anförtro sig mer till dem. Det kan alltså vara följarens uppfattning om vad det innebär att vara kvinna som gör att ledarna blivit mer inkluderande och följarnas projicering tycks påverka ledarskapet. Deras projicering av könsnormer tycks påverka intervjupersonernas sätt att se på bland annat privilegium. Förståelsen för privilegium och inkludering verkar komma från följaren, i och med att de beter sig annorlunda när ledarna visar upp ett kvinnligt könsuttryck. Detta har lett till att inkludering verkar ha blivit en hjärtefråga för många av de vi har intervjuat. Det tycks alltså vara kopplat till att de verkar ha kommit närmre sitt sanna jag. Det är intressant att se det från perspektivet att det inte enbart är sprunget från ledarnas egna reflektioner.

5. Diskussion

5.1 Inledning

Utifrån de empiriska fynden har vi identifierat ett fenomen som tidigare förbisetts i forskningen om autentiskt ledarskap. Diskussionen har bearbetats kontinuerligt som ett resultat av vårt abduktiva arbete. Vi har vägt tidigare forskning mot vår empiri vilket lett till nya insikter som vi initialt inte trodde att vi skulle finna. Genom ett gediget arbete har vi, enligt vår mening, hittat en relativt unik position inom forskningsfältet som bidrar till teorin om autentiskt ledarskap. På detta sätt besvaras studiens syfte att fördjupa förståelsen för relationen mellan autenticitet och könsnormer.

I första avsnittet ämnar vi att beskriva varför våra intervjupersoner har förändrats i sin ledarroll efter sin transition, utifrån deras egna perspektiv. Trots att de själva verkar uppleva att de blivit mer autentiska i sitt ledarskap, finner vi att följarens roll är mer central än vad tidigare teorier om autentiskt ledarskap beskrivit. I det andra avsnittet diskuterar vi därför hur ledarskap påverkas av följarens projicerade könsnormer. Därmed ifrågasätts antaget om autentiskt ledarskap, där vi argumenterar för att följarnas påverkan gör att det autentiska ledarskapet inte kan existera i den form som den traditionella teorin beskriver.

5.2 Hur autenticiteten speglar sig i ledarskapet

I vårt empiriska material har vi identifierat att våra intervjupersoner anpassat sig i sin ledarroll till de heteronormativa, stereotypa könsnormer som råder i deras organisationer. En anledning till detta är självklart den uppenbara; att de nu vågar leva ut sin sanna identitet mer. Ett annat perspektiv kan förklaras med hjälp av Butlers (1999) heterosexuella matris. Butler (1999) menar att genom att inte leva upp till de förväntningar som kommer med heterosexualitet, kan en ledare anses som onormal (Brewis et al., 1997). En anledning till att våra intervjupersoner verkar anpassa sig till könsnormer kan helt enkelt vara för att passa in och bli accepterad av medlemmarna i organisationen, vilket går i linje med både det Gartzia och Knippenberg (2016) samt Nyberg och Sveningsson (2014) menar. Anpassningen i sig ser vi inte nödvändigtvis som negativ, då det självklart är upp till varje person att avgöra hur denne vill förhålla sig till könsnormerna. Vi ser också könsnormerna som någonting positivt. Våra intervjupersoner har känt en längtan efter att kunna vara sig själva fullt ut och att bli välkomnad av sin omgivning samt uppfattad som en kvinna är någonting vi anser är bra. Problematiken ligger i att de

stereotypa könsnormerna ändå kan bidra med negativa konsekvenser och ramar att förhålla sig till. Det kan dock finnas andra anledningar till anpassningen än att individen själv initierar det, något som vi kommer att belysa i avsnitt 5.3 av diskussionen.

Vår analys visar att intervjupersonernas egna erfarenheter från transitionen verkar ha påverkat hur de själva agerar som ledare. De har psykiskt gått igenom något som de beskriver som utmanande vilket har bidragit till deras personliga utveckling. Detta är vad som i teorin kan förklaras som en trigger till ett mer autentiskt ledarskap (Gardner et al., 2005). Att våra intervjupersoner delat med sig av sina personliga upplevelser och självinsikter verkar ha lett till ökad autenticitet, vilket går i linje med det Gardner et al. (2005) identifierat i en annan kontext. De dimensioner som George (2003) uttrycker som viktiga inom autentiskt ledarskap återspeglas och uppfylls i hur intervjupersonerna själva upplever sitt ledarskap. Flera av ledarna berättar att de genom sin transition nu kan leda efter sina värderingar. Mer autenticitet i ledarskapet ur relationssynpunkt har även utvecklats, då intervjupersonerna vittnat om att deras medarbetare anförtror sig mer till dem på ett personligt plan. Detta kan bekräftas av ett ökat engagemang och förtroende från bådas håll. Hjärtefrågor, så som inkludering och mångfald, har även varit något som personerna än mer fokuserat på och satt upp på agendan för respektive organisation. Som tidigare nämnt verkar inte autenticiteten kopplat till ledarskap enbart ha sitt ursprung i intervjupersonernas egen självkänedom eller organisationskontext, det finns andra faktorer som spelar in. Vidare förklaras dessa.

5.3 Anledningarna till följarnas projicerade könsnormer på ledaren

Som nämnt upplever våra intervjupersoner sig själva som mer autentiska, i och med att de nu lever i ett uttryck mycket närmare sin sanna identitet. Däremot verkar inte det autentiska ledarskapet vara synonymt med att vara autentisk. Följarna tycks påverka i stor utsträckning vilket gör att det inte verkar vara så enkelt som att en autentisk person förmedlar ett autentiskt ledarskap. Vi tror alltså att det inte är lika enkelt att förmedla autenticiteten i ledarskapet till följarna eftersom de har en sådan stor påverkan på ledaren, vilket går i linje med Fields (2017). De projicerade könsnormerna verkar ha framkallat en påtvingad anpassning hos ledarna, vilket tycks påverka deras möjlighet att leda autentiskt. Att följarna tycks ha påverkat ledarskapet går i linje med att ledarskap är utformat och påverkat av följaren (Shamir et al., 2007). Våra fynd visar att följarna kan både bidra till och hämma autenticitet hos ledaren.

Vår empiriska analys har visat att det finns en stor förståelse för våra intervjupersoner i sin respektive organisation. Detta verkar med andra ord vara organisationer som till viss del är normkritiska och inkluderande. Trots det, så verkar det finnas stereotypa könsnormer som projiceras på intervjupersonerna. Vi tror att könsnormerna kan skilja sig från organisation till organisation och beroende på hur de tar sitt uttryck så kommer stereotyper antingen förstärkas eller försvagas i organisationen, vilket även Bresnen (1995) menar på. Detta är otroligt intressant då det indikerar på att ledarskapet alltid kommer att influeras av en följare och formas av könsnormer, vilket nyanserar Gardner et al. (2005) teori om autentiskt ledarskap.

Följarna i organisationen har börjat bete sig annorlunda gentemot sina ledare och det är tydligt att de attribuerat stereotypa, feminina könsnormer på våra intervjupersoner. Detta har de troligen gjort för att enklare förstå sin ledare, i enlighet med den heterosexuella matrisen (Butler, 1999). Vi tolkar det som att när medlemmarna sett sina ledare som kvinnor, så verkar det också ha gjort att de haft en förväntan på att våra intervjupersoner ska bete sig som en stereotypisk kvinna vilket även Muhr och Sullivan (2013) menar. Detta är förmodligen någonting som händer hos följarna utan vetskap eftersom intervjupersonerna vittnar om att de fått positiva bemötanden, vilket går i linje med Allen och Gargs (2018) teori om omedveten partiskhet. Följarnas perception är således inte nödvändigtvis deras valda perception. Det tycks därmed vara tämligen omöjligt för en ledare att bestämma sig för att vara sig själv fullt ut om omgivningen inte accepterar detta. Därför tycks det vara en omedveten process som sker även hos ledaren, där ledaren automatiskt anpassar sig till rådande stereotyper för att kunna accepteras av sina följare. Att inte influeras av stereotyper tycks kunna resultera i att inte bli accepterad och i värsta fall, bli utstött och utarbetad. Priset som en ledare skulle få betala om denne inte skulle anpassa sig till följarnas projiceringar skulle således vara väldigt högt. Det går i praktiken men om detta görs så ses personen förmodligen inte som en ledare längre. Detta gör att könsnormer alltid kommer att forma eller påverka ledarskap i viss utsträckning.

Transitionen verkar inte bara innebära en psykisk förändring utan även en fysisk, som verkar påverka andra personers nyfikenhet. Detta skiljer sig från många andra triggers som går att dölja, exempelvis att genomgå en skilsmässa eller att en närstående går bort (Gardner et al., 2005). Förändringen i sig leder alltså till en dubbel trigger. Vi menar att förändringen i könsuttryck hos våra intervjupersoner är intressant då livshändelsen syns tydligt. Ladkin och Taylor (2010) talar om kroppen som viktig inom teorin om autentiskt ledarskap, då främst i form av känslouttryck. Vår studie bekräftar det dessa forskare menar om att kroppen är viktig

men vår studie vidareutvecklar denna förklaring. En förändring i könsuttryck verkar bidra till hur en ledare uppfattas. När könsuttrycket ändras så tycks också följarna ändra sin förståelse och sitt beteende gentemot ledaren. Förståelsen hos följarna bidrar till hur de agerar runt personen och det tycks vara så att när kroppen uppfattas vara kvinnlig, så verkar följarna tänka att fler attribut hos personen blir feminina. Detta syns bland annat då en man med nagellack anses vara onormal eller någon som sticker ut. Vår tolkning är att ledaren i detta fall uppfattades som mindre autentisk. Det skulle även kunna vara så att en man som bär nagellack skulle kunna ses som mer autentisk för att denne vågar vara sig själv. Det tycks bero på vilka de projicerade könsnormerna från följaren är.

Det förändrade beteendet hos följarna kan trigga en påtvingad anpassning hos ledaren som i sin tur förändrar ledarskapet på sikt. Kärnan i den klassiska synen på autentiskt ledarskap är just att det kommer inifrån och inte är påtvingat av någon annan, vilket det tycks vara i detta fall. Detta går till viss del i linje med den kritiska teori som Hopkins och O'Neil (2015) utformat. Däremot menar vi på att ledarskapet fortfarande kan uppfattas som framgångsrikt och bra av följaren, även om dennes ledare anpassar sig till stereotypa könsnormer. Problematiken för en icke-man att välja mellan att uppfattas som en bra ledare eller anpassa sig till könsnormerna finner inte vi i vår studie. Vi menar på att det är de stereotypa könsnormerna i organisationen som påverkar i vilken utsträckning en ledare själv kan utforma sitt ledarskap och närma sig sin autenticitet, inte valet mellan att anpassa sig till ledarnormer eller stereotypa normer. Vidare bekräftar vi det Fine (2017) argumenterat för gällande att sociala strukturer och normer påverkar en ledares möjlighet att leda med autenticitet. Vi önskar däremot att nyansera författarens argument genom våra empiriska bevis och adderar insikten om hur följarna med sina projicerade könsnormer påverkar det autentiska ledarskapet.

5.4 Följarnas påverkan på möjligheten att leda autentiskt

Enligt Gardner et al. (2005) kan den autentiska ledaren bara influera sina medlemmar om kontexten tillåter det. Vi önskar att nyansera det. Vi menar på att detta inte stämmer eftersom autenticiteten i ledarskapet inte enbart är skapat av ledaren själv. Följarna påverkar autenticiteten, vilket går i linje med Fields (2007) tankar. Vi argumenterar för att autenticiteten i ledarskapet påverkas av mer än bara ledaren, följarna eller kontexten. Ledarskapet kan formas till att bli mer eller mindre autentiskt på grund av följarnas projicerade könsnormer. Dock tycks könsnormerna alltid spela in, vilket är en bidragande faktor till att ledarskap inte verkar kunna

bli fullständigt autentiskt. Följarnas uppfattningar om könsnormer påverkar en individs ledarskap vilket i stor utsträckning har förbisetts inom den dominerande forskningen om autentiskt ledarskap. Vi har funnit att det autentiska ledarskapet är mer komplext än vad som är beskrivet idag. Vi bidrar därför med ett nyanserat perspektiv till de traditionella teorierna om autentiskt ledarskap. Vi ifrågasätter den klassiska teorin eftersom ledarskapet verkar vara högst påverkat av följarna, som på olika sätt bidrar till vilken grad det går att leda med autenticitet. Vi anser att ledarskap inte kan vara fullständigt autentiskt eftersom det är följarnas stereotypa bilder som påverkar hur ledarskapet konstrueras. Även om en organisation har de allra bästa förutsättningarna för att möjliggöra för sina chefer att leda autentiskt, så kommer könsnormerna hos följarna alltid att spela in eftersom de aldrig försvinner hos individen, även om de kan ändras. Detta betyder att en individs ledarskapsstil och hur denne beter sig i sin ledarroll alltid kommer att påverkas på något sätt av följarnas projicering av könsnormer. Utifrån denna insikt, menar vi på att autentiskt ledarskap är ett ideal men inte en rimlig verklighet.

Med stöd i Bresnens (1995) argument att stereotyper kan förstärkas eller försvagas av den sociala miljön, tror vi att ledarskapet kan bli mer autentiskt om det inte råder lika många stereotypa könsnormer. Vi menar på att följarna kan både hjälpa och hämma det autentiska ledarskapet. De kan hjälpa det autentiska ledarskapet genom att vara medvetna om deras egna referensramar och stereotyper, för att kunna bredda sin syn. Vi har även funnit i vårt empiriska material att genom att följarna visar acceptans gentemot sin ledare och vågar öppna upp sig, så kan autenticiteten i ledarskapet också bli starkare. Däremot verkar detta vara sprunget ur stereotypa könsnormer, som även kan stjälpa autenticiteten i ledarskapet då könsnormerna placerar individer i stereotypa roller som de inte alltid kan identifiera sig med.

Det verkar som att våra intervjupersoner demonstrerar ett mer autentiskt beteende efter sin transition, men vi menar att det inte nödvändigtvis behöver betyda att de faktiskt är mer autentiska i sitt ledarskap. Ledaren går ifrån sina egna värderingar i ledarskapet när denne anpassar sig till någon annan. Vi menar inte på att våra intervjupersoner själva inte är mer autentiska och inte heller påstår vi att deras ledarskap skulle blivit sämre. Vår poäng handlar snarare om kritik till det teoretiska fältet, där vi menar på att det autentiska ledarskapet aldrig kan bli fullständigt autentiskt då ledaren måste anpassa sig till följarna för att bli accepterad. Således verkar det som att följarnas projicering i form av könsnormer har en stor påverkan på utfallet av en persons ledarskap, i synnerhet kan de stjälpa om könsnormerna är stereotypa.

Därmed identifierar vi att för att förstå någons ledarskap, så bör stor hänsyn tas till vilka könsnormer följarna innehar. Detta är ett perspektiv som i stor utsträckning har negligerats tidigare när det kommer till autentiskt ledarskap och andra ledarskapsteorier.

6. Slutsats

Den här studien har ämnat till att bidra med ett kritiskt perspektiv till den klassiska teorin om autentiskt ledarskap, genom att undersöka transpersoner i chefspositioner. Detta har gjorts för att minska gapet i teorin om autentiskt ledarskap som ofta förbiser frågan om könsidentitet och könsuttryck. Som resultat av studien har vi identifierat tre fynd. Det första är att våra intervjupersoner upplever att de är mer autentiska, det andra är att de har förändrat sitt ledarskap efter sin transition och det sista är att följarnas projiceringar av stereotypa könsnormer är det som har bidragit till det förändrade ledarskapet. Dessa tre fynd leder oss till vår slutsats om att ledarskap påverkas av följarnas projicerade könsnormer. Vi bidrar därmed med ett kritiskt perspektiv till den traditionella teorin om autentiskt ledarskap och menar på att det inte går att leda fullständigt autentiskt. Däremot kan följarnas projicerade könsnormer bidra till att ledarskapet kan bli mer eller mindre autentiskt, beroende på hur starka könsnormerna som attribueras är kopplade till stereotyper i organisationen.

6.1 Teoretiska implikationer

Vi har bidragit till forskningsområdet om transpersoner i ledarskapsbefattning genom denna uppsats. Vi nyanserar även det dominerande perspektivet i teorin om autentiskt ledarskap genom att finna att autenticiteten inte enbart beror på kontextuella faktorer eller följare, utan även könsnormer spelar in. Vi menar på att en autentisk person kontra en autentisk ledare inte är synonymer med varandra. För att bli accepterad av dina följare krävs det att du anpassar dig till deras förväntningar. När du anpassar dig så påverkas autenticiteten, då du inte fullt ut kan leda enligt dina närmsta värderingar. Således menar vi på att autenticiteten i ledarskapet inte endast kan existera i form av en individs goda självkänedom. Det verkar snarare lockas fram av följare och de könsnormer som de projicerar på sin ledare. Detta har vi upptäckt genom transpersoner men vi tror inte att fynden är specifika för transpersoner, utan det skulle likväl kunna appliceras på andra personer. Könsnormer existerar i alla organisationer och tar sitt uttryck på olika sätt. Dessa reproduceras och projiceras oavsett vem som innehar ledarpositionen, vilket gör att en man som naturligt uppvisar mer feminina attribut exempelvis kan känna sig tvingad att uppvisa mer maskulina attribut. Vi menar på att autentiskt ledarskap därmed är någonting som är eftersträvansvärt men att kunna leda fullständigt autentiskt kommer aldrig vara möjligt i praktiken.

6.2 Praktiska implikationer

Likt som i den teoretiska implikationen så är de praktiska implikationerna inte specifika för transpersoner i vår mening. Vi argumenterar för att om vi ska förstå styrkan i andra personers ledarskap, så är det avgörande att förstå följarnas perception och påverkan kopplat till könsnormer. Ju mer kunskap följare har om sin omedvetna partiskhet och stereotypa könsroller, desto större sannolikhet är det att de finner verktyg för att motarbeta dessa. Om fler organisationer lär sig och utbildar sig om icke-stereotypa könsuttryck tror vi att ledare i organisationer skulle kunna representera en mycket bredare bild av vad ett könsuttryck kan vara. Genom kunskap kan följarnas projicering på ledaren påverkas, vilket möjliggör för personer att kunna uttrycka sig på ett annat sätt i sin ledarroll och vara sig själv i större utsträckning. Detta skulle i sin tur kunna leda till att det blir enklare för en anställd att våga visa fler nyanser av sitt könsuttryck. Det är dock inte möjligt för en person att göra detta i sin ledarroll om följarna ständigt projicerar stereotypa könsnormer på sin ledare. Vi menar på att alla medlemmar i en organisation bör få verktyg för att arbeta med sin omedvetna partiskhet och hur denna bidrar till en reproducering av stereotypa könsnormer hos individer. Genom detta tror vi att en större variation av ledare kan få möjlighet att representeras. Det är inte minoritetsledares uppgift att bryta barriärer utan det handlar om att övriga måste skapa de förutsättningar som krävs för att representera en större mångfald.

6.3 Forskningskonsekvenser

Vi gör antaganden baserat på följarna utan att ha intervjuat dessa, eftersom vi var intresserade av transpersonernas egen uppfattning av sitt ledarskap och ställde därför frågor om deras upplevelser för att ta reda på detta. Vi är medvetna om att denna metod ger ett begränsat perspektiv men det var viktigt för oss att fokusera på transpersoners egna narrativ. Det finns flertalet anledningar till detta. Dels bedömde vi att det var viktigt att lyssna på transpersoners egna röster och ge dem utrymme. Dessutom trodde vi initialt att det var just ledaren som till fullo påverkade sitt autentiska ledarskap. Insikten att följarna hade en central roll kom först i slutskedet av processen. Därför föreslår vi att vidare forskning fokuserar på att intervjua följarna i en organisation som leds av en transperson. Detta kan stärka studiens insikter och ge mer nyans till konceptet.

Referenslista

Ahrne, G., & Svensson, P. (2016). Handbok i kvalitativa studier, uppl. 2:2, Stockholm: Liber

Algera, P., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no. 1, s. 118-131

Allen, B. J. (2011). Difference matters: Communicating social identity, uppl 2, Long Grove: Waveland Press

Allen, B. J., & Garg, K. (2016). Diversity Matters in Academic Radiology: Acknowledging and Addressing Unconscious Bias, *Journal of the American College of Radiology*, vol. 13, no. 12, s. 1426-1432

Alvehus, J. (2019). Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok, uppl. 2, Stockholm: Liber

Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1999). Kön och organisation. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M., & Billing, D. Y. (2000). Beyond body-counting: a discussion of the social construction of gender at work, with the Scandinavian public sector as an example. Lund: Lund University, School of Economics and Management

Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies, *Leadership Quarterly*, vol. 30, no. 4, s. 383-395

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership development: getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, vol 16, no. 3, s. 315-338

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no. 6, s. 801-823.

Biström, F. (2018). Regnbågsankan, Ordlista, Tillgänglig online:

<https://www.regnbagsankan.fi/utbildning/fakta-om-hbtiq/>. [Hämtad 15 december 2020]

Dagens industri. (2015). Bruce Jenner: Jag är en kvinna, Tillgänglig online:

<https://www.di.se/artiklar/2015/4/25/bruce-jenner-jag-ar-en-kvinna/> [Hämtad 22 december 2020]

Bresnen, M. J. (1995). All things to all people? Perceptions, attributions and constructors of leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 6, no. 4, s. 495-513

Brewis, J., Hampton, M., & Linstead, S. (1997). Unpacking Priscilla: subjectivity, identity and organization of gendered asurance. *Human Relations*, vol. 50, no. 8, s. 1275–1304

Brownstein, M., & Saul, J. (2016). Introduction, i Brownstein, M., & Saul, J. (red), *Implicit Bias and Philosophy, Volume 1: Metaphysics and Epistemology* [e-bok]. Oxford: Oxford

University Press. Tillgänglig via: LUSEM University Library catalogue

<https://lubcat.lub.lu.se/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5897939> [Hämtad 8 januari 2021]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, uppl. 3, Stockholm: Liber

Butler, J. (1999). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, uppl. 2, London: Routledge

Butler, J. (2004). *Undoing Gender*. New York: Routledge

Calás. M. B., & Smircich, L. (1993). Dangerous Liaisons: The 'Feminine-in-management' Meets 'Globalization'. *Business Horizons*, vol. 36, no. 2, s. 71-81

Collinson, DL., & Hearn, J. (1996). *Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managers* [e-bok]. London: Sage Publications.

Tillgänglig via: Researchgate

https://www.researchgate.net/publication/280111783_Men_As_Managers_Managers_as_Men_Critical_Perspectives_on_Men_Masculinities_and_Managements [Hämtad 8 januari 2021]

Di Weekend. (2019). Unikt reportage: Icas toppchef korrigerar sitt kön – "det fick kosta vad det ville", Tillgänglig online: <https://www.di.se/nyheter/unikt-reportage-icas-toppchef-korrigerar-sitt-kon-det-fick-kosta-vad-det-ville/> [Hämtad 6 januari 2021]

Farberger, C., & Westman, H., (2020). *Jag, Caroline*, Stockholm: Mondial

Gardner, J. (1989). *On Leadership*. New York: Free Press

Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, vol. 25, no. 3, s. 195-206

Fine, L. E. (2017). Gender and Sexual Minorities' Practice and Embodiment of Authentic Leadership: Challenges and Opportunities, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 19, no. 4, s. 378–392

Forbes. (2020). Sarah McBride Talks About Having 'A Seat At The Table' As The First Trans State Senator In U.S. History, Tillgänglig online: <https://www.forbes.com/sites/allisonnorlian/2020/12/09/sarah-mcbride-talks-about-having-a-seat-at-the-table-as-the-first-trans-state-senator-in-us-history/?sh=268f60a779ae> [Hämtad 6 januari 2021]

Ford, J. (2006) Discourses of leadership: gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. *Leadership*, vol. 2, no. 1, s. 77–99

Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, vol. 7, no. 4, s. 463-479

FPES. (u.å.). Normer och transpersoner, Tillgänglig online: <https://fpes.se/transpersoner/>
[Hämtad 14 december 2020]

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no. 3, s. 343-372

Gartzia, L., & Knippenberg, D. (2016). Too Masculine, Too Bad: Effects of Communion on Leaders Promotion of Cooperation. *Group & Organization Management*, vol. 41, no. 4, s. 458-490

George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Grint, K. (2011). A History of Leadership, i Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (red.), *The SAGE Handbook of Leadership*, London: SAGE, s. 3-13

Harding, N., Lee, H., Ford, J. & Learmonth, M. (2011) Leadership and charisma: A desire that cannot speak its name? *Human Relations*, vol. 64, no. 7, s. 927-949

Harter, S. (2002). Authenticity, i Snyder, C.R. & Lopez, S. J. (red.), *Handbook of positive psychology*, New York: Oxford University Press, s. 382-394

Hopkins, M. M., & O'Neil, D. (2015) Authentic Leadership: Application to Women Leaders. *Frontiers in Psychology*, vol. 6, no. 959, s. 2-5

Iszatt-White, M., & Sounders, C. (2017). *Leadership*, uppl. 2, Oxford: Oxford University Press

Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations, *Human Resource Management*, vol. 43, no. 4, s. 409-424

Jourian, T. (2014). Trans*Forming Authentic Leadership: A Conceptual Framework. *Journal of Critical Thought and Praxis*, vol. 2, no. 2, s. 113-125

Kanter, R. M. (1987). Men and women of the corporation revisited. *Management Review*, vol. 76, no. 3, s. 14-16

Ladkin, D., & Taylor, S. V. (2010). Enacting the 'true self': towards a theory of embodied authentic leadership. *The leadership quarterly*, vol. 21, no. 1, s. 64-74

Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. CA: Sage

Lorber, J. (1993). Believing is seeing: biology as ideology, i Weitz, R. (red.) *The Politics of Women's Bodies: Sexuality, Asearance, and Behavior*. New York: Oxford University Press, s. 12–24

Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The leadership quarterly*, vol. 6, no. 3, s. 329-341

Muhr, S. L. (2011) Caught in the gendered machine – on the masculine and feminine in cyborg leadership. *Gender, Work and Organization*, vol. 18, no. 3, s. 337–357.

Muhr, S. L., & Sullivan, K. (2013). None so queer as folk: Gendered expectations and transgressive bodies in leadership. *Leadership*, vol. 9, no. 3, s. 416–435

Nationalencyklopedin. (u.å.). Könsidentitet, Tillgänglig online:

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/k%C3%B6nsidentitet>. [Hämtad 14 december 2020]

NBC News. (2015). Bruce Jenner Comes Out as a Transgender Woman: How Family, Celebrities Reacted, Tillgänglig online: <https://www.nbcnews.com/pop-culture/celebrity/bruce-jenner-comes-out-transgender-woman-n348181> [Hämtad 6 januari 2021]

Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles *Leadership*, vol. 10, no. 4, s. 437-455

Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, no. 8, s. 781-802

RFSL. (2019). Begreppsordlista, HBTQI-Fakta & Tips, Tillgänglig online: <https://www.rfsl.se/hbtqi-fakta/begreppsordlista/>. [Hämtad 14 december 2020]

Rumens, N., de Souza, E. M., & Brewis, J. (2019). Queering Queer Theory in Management and Organization Studies: Notes toward queering heterosexuality. *Organization Studies*, vol. 40, no. 4, s. 593–612

Schilt, K., & Connel, C. (2007). Do Workplace Gender Transitions Make Gender Trouble?. *Gender, Work & Organization*, vol. 14, no. 6, s. 596-618

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). 'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*, vol. 16, no. 3, s. 395-417

Shamir, B., Pillai, R. J., Bligh, M. C., & Uhl-Bien, M. (2007). Follower-Centered Perspectives on Leadership: a tribute to the memory of James Meindl. Charlotte, NC: Information Age Publishing

Tatli, A., Ozturk, M. B., & Woo, H. S. (2016). Individualization and Marketization of Responsibility for Gender Equality: The Case of Female Managers in China. *Human Resource Management*, vol. 56, no. 3, s. 407-430

The Washington Post. (2015). Caitlyn Jenner's coming out, Tillgänglig online: https://www.washingtonpost.com/opinions/caitlyn-jenners-coming-out/2015/06/02/da17bb80-095f-11e5-95fd-d580f1c5d44e_story.html [Hämtad 6 januari 2021]

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly Yearly Review of Leadership, The Leadership Quarterly*, vol. 17, no. 6, s. 654-676

Vanity Fair. (2015). Caitlyn Jenner: The Full Story, Tillgänglig online: <https://www.vanityfair.com/hollywood/2015/06/caitlyn-jenner-bruce-cover-annie-leibovitz> [Hämtad 6 januari 2021]

Bilaga 1. Intervjuguide, svenska

Inledning

- Presentation av oss.
- Frågar om tillåtelse att spela in och meddelar intervjugpersonen att denne förblir anonym i uppsatsen.

Personlig resa

- Vill du berätta lite om dig själv? Vem är du och din bakgrund?
- Kan du berätta kort om din transition?

Inkludering

- Vad innebär inkludering för dig?
- Hur jobbar ni med inkludering på din arbetsplats?
- Uppfattar du att det finns skillnader på hur du blir inkluderad som kvinna och man? Ge gärna exempel på detta.

Maktstrukturer

- Vad innebär makt för dig? Ge gärna ett exempel på detta.
- Vem har makt på din arbetsplats? Ge gärna ett exempel på detta.
- Har du en annan uppfattning om maktstrukturer efter transitionen?
- Har du reflekterat över att kvinnor och män har olika mycket makt inom din organisation?

Jämställdhet

- Vad innebär jämställdhet för dig?
- Har du själv hamnat i en situation där du funderat kring den procentuella fördelningen mellan män och kvinnor?
- Har du blivit mer medveten om jämställdhet på din arbetsplats efter din transition?
→ Hur visar sig detta på din arbetsplats?

Uppfattning innan/efter transitionen

- Uppfattar du någon skillnad i hur arbetskamrater/kollegor/chefer uppfattar dig efter transitionen?
- Kan du se några fördelar med din transition - i din roll och identitet som kvinna?
- Kan du se några nackdelar?

Feminint vs. maskulint

- Har din roll på arbetsplatsen förändrats?
- Tar du samma initiativ idag? Ge gärna ett exempel på detta.
- Har du själv hamnat i en situation där du anser att det har premierats att vara kvinna?

- Har du själv hamnat i en situation där du anser att det har premierats att vara man?
- Något allmänt du önskar tillägga eller vill att vi tar med oss från den här intervjun?

Bilaga 2. Intervjuguide, engelska

Introduction

- Presentation of the group.
- Asking for permission to record and letting the interviewee know that she will stay anonymous.

The personal story

- Do you want to tell us more about yourself? Who are you and what background do you have?
- Can you tell us shortly about your transition?

Inclusion

- What does inclusion mean to you?
- How do you work with inclusion in your workplace?
- Do you think there are differences in how you are being included as a woman versus how you were included as a man? Please provide us with examples.

Power structures

- What does power mean to you? Please provide us with an example.
- Who has power in your workplace? Please provide us with an example.
- Do you have another perception of power structures after the transition?
- Have you reflected upon whether women and men have different amounts of power in your organization?

Equality

- What does equality mean to you?
- Have you ever found yourself in a situation where you have thought about the percentage distribution between women and men?
- Have you become more aware of gender equality in your organization after your transition?
 - Can you please provide us with an example?

Perception before and after the transition

- Do you see any differences in how colleagues or managers perceive you after the transition?
- Do you see any advantages with your transition in your role and identity as a woman?
- Do you see any disadvantages?

Feminine vs. masculine

- Did your role in your workplace change?
- Are you taking the same initiatives today? Please give an example of this.

- Have you witnessed a situation where you think it has been premiered to be a woman?
- Have you witnessed a situation where you think it has been premiered to be a man?
- Do you have anything in general to add or any specific takeaways from this interview?