

LEDARSKAP OCH GENUS

– EN STUDIE SOM UNDERSÖKER HUR GENUS TAR SIG
I UTTRYCK I REKRYTERINGSANNONSER.

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Linnea Schubertsson
Ebba Randenius
Elma Hodzic

2019: VT2019KF37



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Ledarskap och genus- *En studie som undersöker hur genus tar sig i uttryck i rekryteringsannonser*

Engelsk titel: Leadership and gender- *A study that examines how gender is expressed in recruitment ads*

Utgivningsår: 2019

Författare: Ebba Randenius, Linnea Schubertsson, Elma Hodzic

Handledare: Mikael Lofström

Abstract (eng)

Sweden is today considered to be one of the most equal countries in the world. Although women today hold over 50 percent of the management positions in Botha county councils and municipalities, only 38.2 percent of managerial positions in all sectors of the labor market are owned by women. The least amount of women in managerial positions are in the private sector. This is despite the fact that business leaders say they want equal workplaces and boards. The purpose of our study is to see if a contributing factor to the skewed gender distribution between men and women in managerial positions, in male-dominated industries, can be what the companies express themselves to search for the type of properties in their recruitment ads. There is previous research that shows that a woman is not inland to seek a job where in the recruitment advertisement, stereotypical male attributes are sought. Our study is based on the concepts of transactional leadership and transformative leadership. Transactional leadership is linked to typically male leadership qualities and transformative leadership is linked to typically female leadership qualities. This thesis is written in swedish.

Keywords: Transformative leadership, Transactional leadership, Male leadership, Female leadership, Recruitment ads

Sammanfattning (sve)

Sverige anses idag vara ett av det mest jämställda länderna i världen. Även om kvinnor idag besitter över 50 procent av chefspositionerna inom både landsting och kommun så besitts endast 38,2 procent av chefspositioner inom samtliga sektorer på arbetsmarknaden av kvinnor. Minst kvinnor i chefspositioner finns inom den privata sektorn. Detta trots att företagsledare säger sig vilja ha jämställda arbetsplatser och styrelser. Syftet med vår studie är att undersöka om en bidragande faktor till den skeva könsfördelningen mellan män och kvinnor, i chefspositioner inom mansdominerade branscher, kan vara vad företagen uttrycker sig eftersöka för typ av egenskaper i sina rekryteringsannonser. Det finns tidigare forskning som visar att en kvinna inte är benägen att söka ett arbete där det i rekryteringsannonsen eftersöks stereotypiska manliga egenskaper. Vår studie utgår ifrån begreppen transaktionellt ledarskap och transformativt ledarskap. Transaktionellt ledarskap kopplas till typiskt manliga ledaregenskaper och transformativt ledarskap kopplas till typiskt kvinnliga ledaregenskaper.

Nyckelord: Transformativt ledarskap, Transaktionellt ledarskap, Manligt ledarskap, Kvinnligt ledarskap, Rekryteringsannonser

Innehållsförteckning

1	Inledning	- 4 -
1.1	Bakgrund.....	- 4 -
1.2	Problemdiskussion	- 5 -
1.3	Syfte	- 8 -
1.4	Frågeställning.....	- 8 -
2	Teoretisk referensram	- 9 -
2.1	Genus	- 9 -
2.1.1	Genus kopplats till ledarskap.....	- 9 -
2.2	Transformativt ledarskap	- 10 -
2.3	Transaktionellt ledarskap	- 11 -
2.4	Sammanfattning teori.....	- 12 -
3	Metod	- 14 -
3.1	Insamling av empiriskt material	- 14 -
3.2	Urval	- 14 -
3.3	Avgränsningar	- 15 -
3.4	Innehållsanalysens genomförande	- 15 -
3.5	Metodreflektion.....	- 16 -
4	Empiri	- 18 -
4.1	Övervägande transaktionellt	- 19 -
4.2	Övervägande transformativt.....	- 20 -
4.3	Lika mycket transformativt som transaktionellt	- 21 -
4.4	Varken transformativt eller transaktionellt	- 22 -
5	Analys	- 23 -
5.1	Övervägande transaktionellt	- 23 -
5.2	Övervägande transformativt.....	- 24 -
5.3	Lika mycket transformativt som transaktionellt	- 25 -
5.4	Varken transformativt eller transaktionellt	- 26 -
6	Diskussion	- 28 -
7	Slutsatser	- 30 -
7.1	Besvarande av frågeställning	- 30 -
7.2	Förslag på vidare forskning.....	- 31 -
8	Källor	- 32 -

1 Inledning

Inledande problemdiskussionen belyser temat i denna uppsats. Med utgångspunkt i tidigare teorier problematiseras områden gällande manligt och kvinnligt ledarskap.

1.1 Bakgrund

I dagens Sverige finns nästan lika många kvinnor som män på arbetsmarknaden. Det uppmätta arbetskraftsdeltagandet bland kvinnor är numera ungefär 50 procent av alla anställda i landet (Ekonomifakta 2019a). År 2018 uppmättes arbetskraftsdeltagandet till 80,4 procent bland kvinnor och 84,7 procent bland män mellan åldrarna 20–64 år. Flera olika reformer har gjorts sen 1920-talet och fram tills idag för att nå denna jämlikhet. Framför allt är det följande fyra reformer som gjorts under 70- och 80-talet som åstadkommit störst skillnad; den inkomstbaserade föräldraförsäkringen, den utbyggda offentligt finansierade barnomsorgen, rätten att behålla arbetet efter föräldraledighet och den borttagna sambeskattningen inom hushållet (Bygren & Gähler 2007). Trots statistik som visar att det inte finns några större skillnader mellan antal kvinnor och män på arbetsmarknaden så skiljer sig andelen kvinnor på chefspositioner jämfört med män markant. Kvinnor är underrepresenterade som chefer inom samtliga sektorer på arbetsmarknaden (Ekonomifakta 2019b). Det finns tydliga skillnader mellan kvinnor och mäns arbetsmarknader, exempelvis så arbetar kvinnor oftare inom offentlig sektor och män till större del inom den privata sektorn. Även fast kvinnor idag har en längre utbildning i genomsnitt än männen så ser man oftare män på chefspositioner. Andelen kvinnliga företagare är låg och kvinnor tjänar i genomsnitt fortfarande sämre än män (SCB 2018).

Historiskt sett och idag har majoriteten av ledande positioner i organisationer besuttit av män. Som följd av detta har begreppet ledarskap en stark anknytning och association till det manliga könet (Wahl 1996). Statistik från SCB (2017) visar att av alla chefer i Sverige så är endast 38,2 procent av dem kvinnor. Dessa kvinnliga chefer finner man till största del i kvinnodominerade branscher medan manliga chefer finns till större del i de mansdominerade branscherna, som byggverksamhet, tillverkning, lastbilschaufförer, med flera. Vad som menas med kvinnodominerad eller mansdominerad arbetsmarknad är att över hälften av de anställda är av ett visst kön. I en svensk studie gjort av Scholten och Witmer (2017) framställs det att könsbestämda ledarskapsstrukturer påverkar och ger konsekvenser för chefsrekrytering på den svenska arbetsmarknaden. De påpekar att synen på kvinnor som ledare måste förändras för att kunna föra chefsutvecklingen framåt och nå en jämn könsfördelning i chefspositioner.

Berthelson (2015) diskuterar i sin artikel denna ojämna fördelningen av kvinnliga chefer i vissa branscher. En av branscherna där det är som minst kvinnliga chefer är elektronikbranschen, där endast 16 procent av cheferna är kvinnor. I artikeln så förklaras att anledningen till denna ojämna fördelning troligtvis beror på att de till stor del internrekryterar och att de inte fokuserar på kön när de rekryterar utan ser alla som människor. Men det finns även elektronikföretag som går ut med att de aktivt arbetar för att rekrytera fler kvinnor till chefspositioner, en av dess är Elgiganten. Trots detta har företaget inte lyckats då endast 8 procent av cheferna är kvinnor. Anna Lundvall, HR-chef på Elgiganten (ibid) säger:

”Min uppfattning är att det finns större skillnader mellan olika människor än mellan kvinnor och män när det kommer till ledaregenskaper. Första steget blir därför att undersöka varför det är så här – att kvinnor inte blir chefer i lika hög utsträckning som män. Det är systematiskt. Det är inte ok.”.

Industrialismens genombrott och 1900-talets utveckling har lett till att svenska organisationer har förändrats (Abrahamsson & Andersen, 2005). I samband med detta och framväxten av en stor mängd olika organisationsteorier blev ledarskap, effektivitet, motivation och arbetsmiljö av allt större betydelse (ibid). Under denna tid förändrades även synen på människan och organisationen (Eriksson, 1991). Konsekvensen blev att de mänskliga resurserna fick större uppmärksamhet i organisationerna och företagsekonomin (ibid). Denna utveckling fortsatte och under 1970-talet tillkom lagar så som medbestämmande- och arbetsmiljölagen (ibid). Detta har gjort att även ledarskapet hos chefer behövt förändras i linje med att de anställda fått mer rättigheter samt ställer mer krav. Idag krävs det därför chefer som är skickliga ledare i många fler dimensioner än tidigare (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones 2005). Detta ställer större krav på chefsrekrytering, det vill säga processen som innebär att en ny person värvas till organisationen och blir direkt ledare, kan man lyckas attrahera rätt person till denna yrkesroll men även bidra till en ökad jämställdheten i chefspositionerna på arbetsmarknaden (ibid).

Rekryteringsannonser är bland det första man möts av när man söker ett arbete, vilket gör att de har stor betydelse vad gäller att belysa vilka egenskaper som efterfrågas och att tilltala en viss målgrupp. Chefsrekrytering skiljer sig från rekrytering av övrig personal i många dimensioner, förutom formella krav så spelar framförallt personliga egenskaper en väldigt stor roll. Chapman et al (2005) menar att utformningen av rekryteringsannonser för chefspositioner spelar en stor roll i frågan vem som attraheras av den lediga tjänsten och i sin tur väljer att söka. Högt uppsatta chefer och ledare tilltals oftast av samtliga karaktärsdrag som redogörs och efterfrågas i annonsen. De egenskaper som eftersöks i rekryteringsannonser som avser chefsrekrytering har stor betydelse och är av stor vikt hos den sökande personen.

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning som vi redogör för nedanför finner betydliga skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap, dessutom så dras det direkta paralleller mellan kvinnliga ledaregenskaper och transformativt ledarskap samt manliga ledaregenskaper och transaktionellt ledarskap.

Att transformativt ledarskap är kopplat till typiskt kvinnliga ledaregenskaper och transaktionellt ledarskap till typiskt manliga ledaregenskaper, är något som stärks i bland annat Burke och Collins (2001) studie. Även resultatet av Rohmann och Rowold (2009) forskning ger stöd för att könsskillnader i ledarstil finns och att kvinnliga ledare uppvisar mer transformerande ledarskapsbeteende. Båda studierna av Burke och Collins (ibid) samt Rohmann och Rowold (ibid) tyder på att organisationer gynnas mer av transformativa ledare, och ger stöd för tidigare bevis på att transformativt ledarskap är den mest fördelaktiga och effektiva ledarskapsstilen. Det transformativa ledarskapet blir alltmer eftertraktat hos chefer då resultat visar på att det är mest produktivt samt att de anställda trivs bättre med dessa ledare (ibid). I dagsläget visar flertalet studier på att det finns skillnader mellan manligt och

kvinnligt ledarskap. Kusterer, Lindholm, och Montgomery (2013) diskuterar i sin studie de egenskaper som är betraktade som typiskt manliga samt kvinnliga när man i samhälle gör skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Deras studie likväl som Pratch och Jacobowitz (1996) visar att män, i högre utsträckning än kvinnor använder sig av agentiska egenskaper i sin ledarskapsstil, medan kvinnor använder sig av fler egenskaper som främjar kollektivet och gemenskapen. Agentiska egenskaper kopplas därmed till det transaktionella ledarskapet, medan ledaregenskaper som bidrar till god sammanhållning kopplas till det transformativa ledarskapet.

De manliga egenskaperna anses ofta vara viktigare och mer i överensstämmelse med framgångsrika ledningsegenskaper än kvinnliga sådana (Pratch & Jacobowitz 1996). Så länge som den manliga ledaren ses som den typiska chefen kommer bristen på kvinnor i ledande befattningar att kvarstå (ibid). Viktigt att påpeka är det faktum att många av attributen som framkom i studien som gjordes i Sverige kopplades till kvinnliga egenskaper, vilket kan tolkas som stöd för idén om att kvinnliga typer av ledarskap är önskvärda i det moderna näringslivet (Kusterer, Lindholm, & Montgomery 2013). Även Vinkenburger, van Engen, Eagly och Johannesen-Schmidt (2011) visar att det transaktionella och auktoritära ledarskapet anses vara en typisk manlig ledarstil, medan det transformativa ledarskapet som fokuserar mer på att involvera medarbetarna i utvecklingen av företaget anses vara en typiskt kvinnlig ledarskapsstil. Dessutom så krävs att det mer av kvinnliga ledare än manliga (ibid). Även Van Emmerik, Wendt och Euwema (2010) är ense om detta och redogör likaledes i sin studie att kvinnliga chefer därför sätter större ansträngning i sitt ledarskap jämfört med män. För att kvinnor ska uppfattas som goda ledare krävs det att de kan visa på både transformativa och transaktionella egenskaper, medan manliga ledare oftast bara kan visa transaktionella. Exempelvis så förväntas kvinnliga ledare blanda både känslighet och styrka i sin roll medan män bara kan visa styrka. Det krävs därför att kvinnor ger uttryck för flera oförenliga egenskaper. Denna dubbla börda och balansgång kan vara en utmaning, vilket många gånger förblir omöjligt menar (Vinkenburger et al 2011).

Trots att egenskaper som oberoende, beslutsamhet och stark ambition är nödvändiga för att vara en god ledare verkar det som att kvinnor inte bör visa allt för mycket av dessa egenskaper om de ska lyckas som ledare. Pratch och Jacobowitz (1996) kommer i sin forskning fram till att kvinnor som uppvisar starka agentiska egenskaper som kopplas till transaktionellt och manligt ledarskap kan många gånger uppfattas som negativa ledare. Med hänsyn till denna nämnda forskning kan det därav konstateras att det finns mycket hinder och krav på hur en kvinnlig ledare bör vara och vilka egenskaper man förväntas ha, till skillnad för situationen för manliga ledare. Kvinnor har därför svårare för att skapa legitimitet och trovärdighet som ledare (ibid). Van Emmerik et al (2010) hävdar att för man ska lyckas med detta så krävs det att man övervinner stereotyp tänkande om ledarskapsbeteenden.

Den skillnad som konstaterats finnas mellan män och kvinnor vad gäller deras ledarskapsstil visar på att man prioriterar olika saker i arbetslivet samt innehar olika ledaregenskaper. Chin-Chung (2011) menar att manliga chefer tenderar att använda ett mer transaktionellt ledarskap där man ofta ger belöning för utfört arbete. Kvinnliga chefer däremot tenderar att använda ett mer transformativt ledarskap på så sätt att försöka nå företagets mål genom att aktivt interagera med sina anställda, uppmuntra dem att bidra med åsikter när beslut ska fattas, dela på ledarskapet och information, respektera deras självvärde och uppmuntra dem att brinna för sina arbeten. Detta leder till att de kvinnliga cheferna ofta har en positiv inverkan på individens, gruppens och organisationens resultat. En annan aspekt som tas upp i Chin-Chung (2011) studie är att alla chefspositioner har besittits av män som hade stora nätverk och på så

sätt bemannade dessa vilket gjorde det nästintill omöjligt för en kvinna att få en sådan tjänst. Samma system kan appliceras på hur världen ser ut idag där majoriteten av chefspositioner är besuttna av män och att de gemensamt upprätthåller denna struktur (ibid). Denna aspekt håller även Watts (2009) med henne om då hon säger att man inom mansdominerade branscher oftast internrekryterar eller använder sig av sitt befintliga nätverk. Detta i kombination med att man många gånger kan ha svårt för att se en kvinnlig chef på grund av att en manlig företagskultur många gånger utspelar sig i dessa organisationer (ibid).

Watts (2009) påpekar i sin studie att kvinnor i framförallt mansdominerade branscher står inför en hel del utmaningar. De egenskaper som är stereotypa för kvinnor är många gånger oförenliga med de som en chef i dagens samhälle förväntas ha. De kvinnor som lyckats ta sig till en ledande befattning inom dessa branscher är få och framgången beror många gånger på att man i själva verket antar "manliga" normer. En av Watts slutsatser är att det inom mansdominerade branscher finns en ökad diskussion och uppmärksamhet på mångfald i anställningsförfaranden, men att det har en mycket begränsad tillämpning på högre nivåer. Vid rekrytering av högre chefspositioner omsätts inte detta alltid i praktiken, vilket tyder på både uteslutning och motstånd. Hon åsyftar att jämställdhetsfrågan i ledande chefspositioner inom mansdominerade branscher har i tystnad kringgåts och gör det än idag (ibid).

Ett betydelsefullt resultat som framkommer i Askehaves (2010) studie är att kvinnor inte vill söka till en chefsposition om det i rekryteringsannonserna efterfrågas typiskt manliga ledaregenskaper trots att de anser att de faktiskt har kompetens för tjänsten. Ledarskapsidentiteten som eftersöks måste därför stämma överens med hur man ser sig själv som chef. Om ett företag endast söker efter manliga egenskaper i sin kommunikation kan man inte annat än att förvänta sig att enbart män söker tjänsten (ibid). Askehaves studie redogör även för vikten av att ett företags rekryteringsbehov (vem man ska rekrytera) stämmer överens med företagets kommunikationsstrategi (vilket meddelande som kommuniceras), detta för att man ska få den effekt man vill ha av rekryteringsannonserns läsare. Det finns flera företag som går ut med att de aktivt arbetar med att skapa en mer jämställd fördelning bland sina chefer men som misslyckats. Ett tydligt exempel på detta hittar vi i Askehaves (2010) studie där hon undersöker en bank i Danmark. Företaget som studeras säger att deras mål är att attrahera fler kvinnor att söka chefspositioner då de misslyckats med detta hittills. När man i sin tur analyserade bankens rekryteringsannonser så visade det sig att bankens eftersökta egenskaper i rekryteringsannonserna uppfattades som typiskt manliga av de kvinnliga respondenterna. Resultatet av studien visar på att ett företags strävan efter jämställdhet inte alltid är det som lyckas kommunicera ut.

Med stöd av forskningen ovan kommer vi i vår uppsats att koppla typiska kvinnliga ledaregenskaper till det transformativa ledarskapet och typiska manliga ledaregenskaper till transaktionellt ledarskap. Vi är intresserade av att undersöka om rekryteringsannonsers utformning är en bidragande faktor till den ojämna könsfördelningen i ledande chefspositioner. Vår studie fokuserar därför på att undersöka om anledningen till att det finns färre kvinnliga chefer i mansdominerade branscher är på grund av att de söker mer manliga egenskaper. Denna studie undersöker om de eftersökta egenskaperna i rekryteringsannonser kan förklara kvinnors underrepresentation i chefsbefattningar inom mansdominerade branscher. Studiens resultat är tänkt att medverka till någon form av kunskapsbidrag och en ökad förståelse om jämställdhet i chefspositioner på den svenska arbetsmarknaden.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur manliga respektive kvinnliga ledaregenskaper tar sig i uttryck i rekryteringsannonser för chefer inom mansdominerade branscher.

1.4 Frågeställning

Vilka egenskaper eftersöks i rekryteringsannonser för chefer i mansdominerade branscher?

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel kommer den teoretiska referensram som studien grundar sig i att diskuteras. Vi har valt att tematisera vår teoretiska referensram och de begrepp vi kommer att ta upp är genus, transformativt ledarskap och transaktionellt ledarskap. Det är dessa begrepp som legat som grund för utformningen av vår studie när vi samlat in tidigare forskning och vetenskapliga artiklar.

2.1 Genus

I Hofstedes (2003) studie så förtydligas skillnaden mellan begreppet kön och genus och hur viktigt det är att inte blanda ihop dessa. Genus är de socialt konstruerade skillnaderna som finns i hur män och kvinnor agerar som har grund i kultur, normer och traditioner. Kön är den biologiska skillnaden mellan kvinnor och män. Ett av resultaten i studien var att det fanns tydliga skillnader gällande vad kvinnor och män hade för mål och prioriteringar inom arbetslivet. Kvinnorna tyckte det var viktigare att ha mål rörande fysiska förhållanden, ledarskap, samarbete och trevlig atmosfär, vilket alla är viktiga delar i transformativt ledarskap, medan männen ansåg att det var viktigare att ha mål gällande karriär, vinst och modernitet, vilket är starkt kopplat till egenskaper i transaktionellt ledarskap. Hofstede använder begreppen maskulinitet och femininitet som två motsatser till varandra, där maskulinitet förklaras som bestämdhet, tuffhet, avsaknad av empati, samt att man värdesätter egennytta före gemenskap. Femininitet utmärks med att man har mer sociala mål än egennytta genom att hjälpa andra. Hofstede (2003) förtydligar att man inte får glömma individualismen och att en kvinna likaväl kan påvisa dessa maskulina drag men att begreppen kommer från att människor tenderar att ha dessa socialt konstruerade egenskaper i grupp. Wahl (1996) beskriver på ett liknande sätt att kvinnlighet och manlighet är konstruktioner skapade av människor i viss historisk tidpunkt och kultur. Dessa begrepp är alltså under ständig revidering och är inte något som "är" utan de "skapas" i tid och rum.

2.1.1 Genus kopplats till ledarskap

Vanligtvis så beskrivs begreppet ledarskap ur ett könsneutralt perspektiv, både i teori och praktik. Med könsneutralt perspektiv menas att betydelser av kön osynliggörs eller förnekas. Men med tanke på att män har och än idag dominerar på ledande positioner har det lett till att begreppet ledarskap är starkt associerat till det manliga könet (Wahl 1996). De senaste decennierna har studier om kvinnligt ledarskap ökat betydligt och många av dessa studier har haft resultat som varit till fördel till kvinnor och deras förmåga att vara chefer (Eagly & Heilman 2016). Den mest vanliga förklaring till att det fortfarande är en skev könsfördelning mellan chefer är den diskriminering kvinnor möter när de försöker ta sig till en chefsposition (ibid). Denna diskriminering grundar sig bland annat i att definitionen av en bra chef alltid har innefattat typiskt manliga egenskaper. Förutom detta så är fördomen om att kvinnor ska vara mer känslosamma något som har varit till stor nackdel när man ska söka chefsjobb (ibid). Eftersom kvinnor inte anses ha dessa typiska agentiska egenskaper som historiskt sett har varit en viktig del av ledarskap så har det lett till en kulturell fördom att de inte kan ta sig an en ledarposition. Däremot så är forskning om könsstereotyper överlag och inom ledarskap är bristfällig (ibid)

2.2 Transformativt ledarskap

Som vi tidigare konstaterat och med stöd av forskning i området så utgår vi i denna uppsats från det faktum att transformativt ledarskap är kopplat till typiska kvinnliga egenskaper. Tidigare forskning påvisar att *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) är det bästa sättet att mäta transformativt och transaktionellt ledarskap på. Bland många andra forskare anger bland annat Eagly et al. (2003) samt Rohmann och Rowold (2009) att det mest använda sättet att mäta transformativt och transaktionellt ledarskap på är just genom MLQ- modellen. Det finns flera varianter av MLQ men den mest populära, som även vi har använt oss av, är *Form 5X*. Denna delar upp transformativt ledarskap i fem subkategorier och transaktionellt ledarskap i tre subkategorier, vilket visas nedan i Figur 1.

Table 1

Definitions of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles in the MLQ-5X

MLQ-5X scales with subscales	Description of leadership style
Transformational	
Idealized Influence (attribute)	Demonstrates qualities that motivate respect and pride from association with him or her
Idealized Influence (behavior)	Communicates values, purpose, and importance of organization's mission
Inspirational Motivation	Exhibits optimism and excitement about goals and future states
Intellectual Stimulation	Examines new perspectives for solving problems and completing tasks
Individualized Consideration	Focuses on development and mentoring of followers and attends to their individual needs
Transactional	
Contingent Reward	Provides rewards for satisfactory performance by followers
Management by Exception (active)	Attends to followers' mistakes and failures to meet standards
Management by Exception (passive)	Waits until problems become severe before attending to them and intervening
Laissez-Faire	
	Exhibits frequent absence and lack of involvement during critical junctures

Note. MLQ-5X = Multifactor Leadership Questionnaire—Form 5X.

Figur 1

MLQ-Form 5X, används som analysmodell till vår uppsats, den innehållsanalys som görs baseras i högsta grad på denna teori. Vi har valt att använda oss *MLQ-Form 5X* metoden ovan och kommer här att översätta den till svenska för att underlätta för vår analys. I sin bok skriver Bass och Riggio (2006) utförligt vad dessa subkategorier innebär och hur man kan se de i praktiken. Författarna väljer att skriva ihop *Idealized Influence attribute* och *Idealized Influence behavior* till en kategori, vilket även vi gjort i vår uppsats. Det transformativa ledarskapet karaktäriseras därmed av de fyra subkategorierna; idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtanke. Dessa fyra subkategorier använder vi vid analys av vårt insamlade datamaterial. När vi kopplat en egenskap till att vara transformativ så beror det på att den faller inom ramen för denna definition utifrån MLQ-modellens kategorier.

- *Idealiserad påverkan* tar sig i uttryck genom att ledaren ständigt försöker efterleva värderingar samt gör etiska principer tydliga genom handlingar, vilket skapar ett förtroende samt respekt hos följare. De agerar på ett sätt som gör att de blir en förebild för sina följare. *Idealiserad påverkan* har två aspekter: ledarens beteenden samt de egenskaper som de kännetecknas av hos

sina följare. Ledare som karaktäriseras av idealiserad påverkan är villiga att ta risker och är konsekventa.

- *Inspirerande motivation* handlar om ledarens förmåga att skapa en känsla av sammanhang och en tydlig vision att sträva efter. Ledaren ska visa entusiasm, optimism och samtidigt arbeta aktivt för en bra lagkänsla. En ledare som har inspirerande motivation ger uttryck åt en lockande vision för framtiden.
- *Intellektuell stimulans* innebär att man värdesätter kreativitet och att alla ska få ta del av samt påverka problem och involveras i beslutsprocesser. Man kritiserar inte sina följare offentligt och uppmuntrar till innovation samt att följarna testar nya tillvägagångssätt trots att de skiljer sig från sin ledares grundidé.
- *Individuell omtanke* bygger på att visa genuint intresse för sina följare och att man är mån om att ta hänsyn till individernas olika behov och har ett stöttande klimat. Ledaren lägger i detta fall stort fokus på att lyssna, förstå, och anpassa sitt bemötande samt att delegera ut uppgifter i syfte att bidra till personlig utveckling

Tidigare forskning som kommit fram till vilka kvinnors typiska egenskaper är har vi även kunnat återfinna och koppla till dessa fyra subkategorier i MLQ, trots att de själva inte använt sig av modellen i sina studier. Trots att exempelvis Burke och Collins (2001) studie inte använder MLQ för att förklara transformativt ledarskap så kan man se att de resonerar liknande kring hur man definierar det. Författarna förklarar att en transformativ ledare kännetecknas av att utveckla starka och positiva relationer till sina anställda för att både anställda och organisationen ska prestera bättre. En transformativ ledare lägger även stor vikt på att uppmuntra sina anställda att utvecklas och fokuserar på gruppens bästa. Vi kan därför konstatera att MLQ-modellen tar hänsyn till en bred definition av transformativa egenskaper, vilket gör att det inte utesluts kännetecknen som kan vara väsentliga för vår analys.

De senaste decennierna har forskning om transformativt ledarskap ökat markant och detta förklarar Ayman och Korabik (2010) är associerat med feminisering av ledarskap och samhället överlag. Burke och Collins (2001) samt Rohmann och Rowold (2009) är eniga precis som många andra forskare om att det transformativa ledarskapet är kopplat till högst effektivitet. Deras slutsatser tyder på att ett transformativt ledarskap ger bättre resultat och mer tillfredsställelse hos anställda. Bass och Riggio (2006) diskuterar också effekterna av transformativt ledarskap. Författarna berättar om en undersökning där man såg att organisationer som hade chefer som använde sig av en transformativ ledarstil hade bättre finansiella resultat och följare som var mer dedikerade till organisationen. Detta i jämförelsevis med chefer som hade avsaknad av transformativa ledarskapsegenskaper. Överlag kunde man se att arbetsklimatet var säkrare i de organisationer där man använde sig av transformativt ledarskap, de anställda var nöjdare med sin arbetsplats, lojala mot deras ledare och organisation samt att de stannade längre på sin arbetsplats.

2.3 Transaktionellt ledarskap

Som Eagly et al. (2003) beskriver i sin artikel finns det tre subkategorier till transaktionellt ledarskap, vilka är följande:

- *Villkorlig belöning*, ledaren definierar vilket arbete som ska göras och vilken belöning som följs ett lyckat genomförande, detta kan ske både med eller utan de anställdas medverkan. En transaktionell belöning är ofta materiell i form av exempelvis bonus och transaktionell när belöning är i form av exempelvis

beröm. Metoden har bevisats vara effektiv när det kommer till att öka medarbetarnas prestation.

- *Leda genom att söka avvikelser-aktivt*, bygger på att ledaren letar aktivt upp misstag som görs för att sedan korrigera. Denna metod anses vara mindre effektiv än villkorlig belöning.
- *Leda genom att söka avvikelser-passivt*, bygger på att ledaren väntar på att misstag ska ske för att sedan agera och korrigera. Även denna metod anses vara mindre effektiv än villkorlig belöning.

Inom forskningen är man överens om att "villkorlig belöning" är den mest effektiva metoden inom transaktionellt ledarskap, detta i jämförelse med de andra metoderna "leda genom att söka avvikelser", som har ett negativt samband med ökad effektivitet (Snodgrass, Douthitt, Ellis, Wade & Plemons 2008). Eagly et al. (2003) gjorde en metaanalys som visade resultaten att kvinnor var mer benägna att använda sig av metoden "villkorlig belöning" och män var mer benägna att använda de två typerna av "leda genom att söka avvikelser"-metoderna. Trots att även kvinnor kan delvis använda sig av denna metod så är belöningssystem generellt sätt kopplat till en transaktionell ledarskapsstil. I en metaanalys gjord av Judge och Piccolo (2004) framkommer det att av de fyra sektorerna man haft med i studien; business, högre utbildning, militär och offentlig sektor så fungerar villkorlig belöning bäst inom business. Man menar att detta beror på att företagsledare har större resurser att kunna belöna sina anställda för deras ansträngningar. I de situationer där man har tillgång till färre resurser kan därför villkorlig belöning vara mindre effektivt. Trots att transformativt ledarskap i denna studie hade samma validitet som villkorlig belöning så är alltså det transformativa ledarskapet mindre beroende av tillgångar till resurser, vilket gör det mer användbart.

Snodgrass & Shachar (2008) säger att transaktionellt ledarskap präglas bland annat av att vara handlingskraftig samt mål- och resultatriktad. Man upprättar överenskommelser med sina anställda, både som individer och i grupp, om vilka mål som behöver nås, utvärderar individens kompetens och förmågor och man jobbar utefter kompensations och belöningssystem för att motivera sina anställda. Snarare än att arbeta förebyggande för att undvika misstag så väntar man tills misstagen skett innan man tar till handling. De nämnda egenskaperna anses vara typiskt manliga egenskaper, som mot bakgrund av tidigare forskning faller inom ramen för definitionen av transaktionellt ledarskap. Med det sagt så kan vi tolka dessa egenskaper som transaktionella trots att de inte återfinns i just MLQ-modellen, då det finns återkommande starka underlag för det i annan forskning. Det finns som sagt tydligt positiva samband mellan transformativt ledarskap och de anställdas tillfredsställelse på arbetet, lojaliteten och förtroende mot företaget. Dessa positiva effekter är betydligt mindre, eller till och med obefintliga i vissa fall, vid transaktionellt ledarskap (Den Hartog, Caley & Dewe 2007). Vidare menar Snodgrass & Shachar (2008) att deras studie såväl som andra tidigare studier på ämnet visar att en blandning mellan transformativt ledarskap och transaktionellt ledarskap ger goda resultat. Det är då man blandar in den transaktionella metoden villkorlig belöning tillsammans med transformativa metoder som man får bäst resultat.

2.4 Sammanfattning teori

Genus är de socialt konstruerade skiljaktigheterna som finns i hur män och kvinnor uppträder som har grund i kultur, normer och traditioner som finns i samhället. Baserat på kön har man bildat en förutfattad mening kring vilka intressen, val och beteende en person har. En

genusskillnad är att män och kvinnor har olika syften, mål och prioriteringar i arbetslivet som chef eller ledare, därför påvisar de i sin tur olika ledaregenskaper. Vi har genom tidigare forskning kunnat se att kvinnor generellt har ett ledarskap som kan uppfattas som ett mer transformativt ledarskap och att män generellt har ett ledarskap som kan uppfattas som ett mer transaktionellt ledarskap. När vi genom vår studie använder begreppen “manliga egenskaper” och “kvinnliga egenskaper” så är det från detta vi utgår samt genusteorierna som presenterades i första stycket av detta kapitel. Egenskaper i vår teori uttrycks framförallt utifrån MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) men även i viss mån med stöd av annan typ av forskning. Vi kommer att utgå från de båda men i huvudsak MLQ för att tolka och analysera vårt datamaterial.

MLQ-modellen utgår från att man delar upp de olika ledarskapsstilarna i olika subkategorier med dess tillhörande egenskaper. Transformativt ledarskap delas upp i fyra komponenter; idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtanke. Att värdesätta gemenskap och sammanhållning är en stor del av transformativt ledarskap. Även att vara en förebild, ha etiska principer, uppmuntra innovation och kreativitet är en del av denna ledarskapsstil. Det transaktionella ledarskapet däremot delas upp i tre komponenter; leda genom att söka avvikelser-passivt, leda genom att söka avvikelser-aktivt och villkorlig belöning. Egenskaper som är typiskt i ett transaktionellt ledarskap är att vara självständig, handlingskraftig, initiativrik, mål- och resultatnriktad. En transaktionell ledare ses som en stark ledare som är auktoritär, tuff, rak och traditionell.

3 Metod

I följande kapitel redogörs den vetenskapliga forskningsmetoden som studien grundar sig i. Vi diskuterar insamlingen av det empiriska material, studiens urval, studiens avgränsningar, innehållsanalysens genomförande och redogör för metodreflektionen.

3.1 Insamling av empiriskt material

För att kunna uppfylla syftet med vår studie så behövde vi samla in empiriskt material som beskriver vilka egenskaper som eftersöks hos chefer i mansdominerade branscher. För att besvara vår forskningsfråga så behövde vi framförallt göra tolkningar av ord, begrepp och innebörd vilket betyder att en kvalitativ metod passar vår studie bäst (Bryman & Bell 2017, s.372). Vår studie har en deduktiv metod då vi valde att utgå från vår teoretiska referensram för att sedan formulera begrepp och operationalisera dem för att slutligen analysera vårt empiriska material. Datainsamlingen är gjord i form av en dokumentstudie där vi använt oss av innehållsanalys som metod för att försöka koppla studerat material till vår teoretiska referensram. Innehållsanalys är en empirisk forskningsmetod som används för att dra slutsatser om innehållet i olika sorts kommunikation, till exempelvis i texter, dokument, tidningsartiklar eller intervjuer (Bryman & Bell 2011, s.300). Dokumenten vi studerat och analyserat är massmedieprodukter på internet i form av rekryteringsannonser för chefspositioner i mansdominerade branscher.

Fördelen med innehållsanalys är förutom att man kan granska materialet på ett kvantitativt sätt så kan man också studera på ett sådant vis att dokumenten behåller sin kvalitativa natur (Bryman & Bell 2011, s.557). Detta är någonting som vi dragit nytta av i vår studie då vi framförallt använt oss av en kvalitativ innehållsanalys, vilket omfattar ett sökande efter bakomliggande teman i det materialet som vi har analyserat. Vår studie har en kvantitativ ansats men vi har till störst del använt oss av en kvalitativ analys då vi främst velat presentera resultatet i ord, dock förekommer även kvantitativ analys. I innehållsanalysen av rekryteringsannonser har vi lagt tonvikt på texten (räkna antalet ord) och tonvikt på teman i texten (söka efter specifika idéer).

3.2 Urval

Eftersom vi har en kvalitativ utformning så valde vi att ha ett målstyrt urval, då data har samlats in för att kunna uppfylla våra mål med forskningen. Vi valde att använda oss av formen teoretiskt urval där målet är att nå teoretisk mättnad, men med en begränsning på minimumantal rekryteringsannonser. Storleken på urvalet var inte helt bestämt på förhand, däremot så hade vi en gräns på minsta antalet annonser. Minsta gräns för storleken på urvalet satte vi som 96 rekryteringsannonser, detta för att säkerhetsställa att all väsentlig information som kan komma att påverka resultatet skulle tas med. Data samlades in tills ingen nya eller relevanta data framkom. Eftersom vi nådde teoretisk mättnad efter att vi hade analyserat 96 rekryteringsannonser valde vi att stoppa insamlingen av vårt empiriska material där.

Insamlingen av rekryteringsannonser har vi gjort via Arbetsförmedlingens tjänst platsbanken därför att utbudet där var stort och vi ville ha liknande material samt att förutsättningen för analys då blev densamma för varje annons. Vi har analyserat rekryteringsannonser som i stunden då forskningsstudien gjorts legat öppna för ansökan. Undersökningen avser därför publicerade annonser för tidsperioden from 2019-01-25 och tom 2019-04-23. Vi valde ut undersökningsmaterialet genom att ha vissa förutbestämda urvalskriterier. Urvalet på rekryteringsannonser har gjorts baserat på bransch och arbetsroll.

Genomgripande kriterier vi hade för selektering av rekryteringsannonser var att rekryteringen skulle avse en mansdominerad bransch där den sökta personen som efterfrågas tillsätts i en direkt chefsposition/ledarposition på företaget. Den som lägst eftersöktes var en mellanchefer och som högst verkställande direktör (VD). Med mellanchefer menas någon som har underställda chefer och personal på operativ nivå under sig och den strategiska ledningen över sig i organisationshierarkin. Ytterligare kriterier var att arbetsrollen skulle innefatta personalansvar och att det tydligt framgick både formella arbetsuppgifter men framförallt eftersökta personliga egenskaper i annonsen. Det var för vår forskning ytterst viktigt att annonsen innehöll en förklarande del på egenskaper som företaget söker hos personen utöver den formella beskrivningen av tjänsten. Detta eftersom vi i innehållsanalysen kategoriserar och tematiserar baserat på de personliga egenskaper som framkommer i de undersökta rekryteringsannonserna.

Då vi valde att undersöka svenska mansdominerade branscher så har vi sökt efter rekryteringsannonser från företag som verkar inom: bygg, elektronik, installation, transport, industri, tillverkning, IT och fastighetsbranschen. Alla dessa åtta yrkesgrupperna representerar enligt SCB (2019) mansdominerade branscher. Vi valde ut lika många antal annonser att göra en innehållsanalys på inom varje bransch. Eftersom totalt antal rekryteringsannonser som vi undersökt är 96 så har vi analyserat 12 annonser per varje bransch.

3.3 Avgränsningar

Studien avsåg att endast undersöka rekryteringsannonser från företag som verkar på den svenska marknaden då detta är mest relevant för undersökningen baserat på den bakgrund och de problemställningar vi utgått från. Vi valde att enbart studera branscher där könsfördelningen är kraftigt obalanserad. I studien valde vi att rikta in oss på endast mansdominerade branscher där för tillfället över 70% av de anställda är män. Vi avgränsade även vår insamling av empiriskt material till endast Arbetsförmedlingens rekryteringsannonser under en kort tidsperiod. Detta eftersom vi ville ha relativt liknande innehåll med i princip samma förutsättningar för analys.

3.4 Innehållsanalysens genomförande

Efter datainsamlingen av vårt empiriska material har vi gjort en innehållsanalys på rekryteringsannonserna utifrån den kategoriseringen som vi redogör för i den teoretiska referensramen och benämner kort här nedan. Vi har använt oss av tematisering och kodning när vi analyserat vår datainsamling, vilket innebär att vi sökt efter vissa mönster i de studerade rekryteringsannonser. Kodning och även tematisering är processer som gör att man kan bryta ner data i beståndsdelar och benämna dessa (Bryman & Bell 2011, s.579). Vi analyserade det insamlade datamaterialet med hjälp av MLQ-modellen (Multifactor

Leadership Questionnaire), som vi redogör för i kapitlet ‘teoretisk referensram’. Utifrån modellen kunde vi koda och tematisera ord som i sin tur kunde kopplas till antingen transformativt eller transaktionellt ledarskap. Innehållsanalysen baseras på de olika kategorierna som återfinns i denna modell. Transformativt ledarskap delades upp i olika subkategorier som i sin tur gjorde att annonserna kodades baserat på: *idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans* och *individuell omtanke*. Även det transaktionella ledarskapet delades upp i olika kategorier som sedan kunde användas för att koda och tematisera rekryteringsannonserna. Bland dessa kategorier ingick *leda genom att söka avvikelser-passivt, leda genom att söka avvikelser-aktivt* och *villkorlig belöning* men också andra typiska transaktionella egenskaper såsom: *aktiv, självständig, initiativrik, handlingskraftig, mål-och resultatnriktad, tuff, traditionell, auktoritär* med mera.

För att göra det lättare att hitta likheter i vår data så använde vi oss av framework-matris, som är ett tillvägagångssätt att tematisera kvalitativa data (Bryman & Bell 2017, s.556). Vi delade upp vår teoretiska referensram, alltså transformativt och transaktionellt ledarskap, i olika teman för att sedan kunna läsa av vår data och se återkommande egenskaper. Varje kategori inom vardera ledarskapsstil fick en färgkod som sedan applicerades i texten för att se dess spridning och förekomst i texten. De personliga egenskaperna som framkommit i rekryteringsannonserna har färgkodats och på så vis har egenskapen kunnat kopplas till transformativt ledarskap eller transaktionellt ledarskap.

Vi har på ett systematiskt och replikerbart sätt analyserat rekryteringsannonser som i stunden legat öppna för ansökan på Arbetsförmedlingen. Materialets innehåll har till en början kvantifieras, klassificerats och tematiseras utifrån de kategorier som utformats i förväg, men det har även skapats utrymme för andra variabler och tolkningar som framkommit under studiens gång, vilket enligt Bryman och Bell (2011) är vanligt förekommande i kvalitativ innehållsanalys. De krav och regler som vi ställt i innehållsanalysen har vi tillämpat på ett konsekvent sätt i vår undersökning av rekryteringsannonser, så att skevhet och felkällor ej förekommer. Kodningen och tematiseringen styrde undersökningen, men andra viktiga variabler som kom fram under studien har också tagits med i beaktningen, på så vis uteslöts inte något som kan ha varit av betydelse i studien.

3.5 Metodreflektion

Användandet av enbart en kvantitativ metod vad gäller innehållsanalysen hade också varit möjligt, men vi kom fram till att vår kvalitativa innehållsanalys med en kvantitativ ansats var mer lämplig för att besvara forskningsfrågorna och uppfylla studiens syfte. Vi kunde se fler fördelar med denna metod än enbart en kvantitativ sådan. Genom en kvalitativ metod kunde vi få mer ingående information och även ge rum för tolkningar och andra variabler som kunde komma att utspela sig under tematiseringen. Om vi hade valt att enbart använda oss av en kvalitativ innehållsanalys så hade det sistnämnda inte varit möjligt, eftersom man då är betydligt mer rigid vad gäller generering av nya variabler, teman och idéer (Bryman & Bell 2011, s.565). Då vi sökte olika egenskaper som kunde kopplas till vår teoretiska referensram var det viktigt att orden och uppfattningarna som fanns kunde undersökas i form av en kvalitativ metod med en kvantitativ ansats.

En fördel med att använda sig av en tematisk innehållsanalys som metod är att vi med hjälp av koder och tematisering fick en tydlig och enkel uppdelning av vår empiri. Detta kan många gånger underlätta och effektivisera analysarbetet efter insamlat datamaterial. Andra fördelar med innehållsanalys är att det är en billig metod som även sparar tid i jämförelse med många andra forskningsmetoder. Innehållsanslyns svaga sidor är framförallt att analysen bara kan vara så bra som de dokument som den bygger på, vi har tagit hänsyn till detta genom att studera ett stort urval noggrant utvalda rekryteringsannonser som förverkligar våra genomtänkta urvalskriterier. Kodning kan många gånger riskera att inbegripa ett visst mått av tolkning från kodarnas sida, vi har reducerat denna svaghet genom att i förväg besluta vilken tolkningsgrund och referensram som studien skulle utgå från.

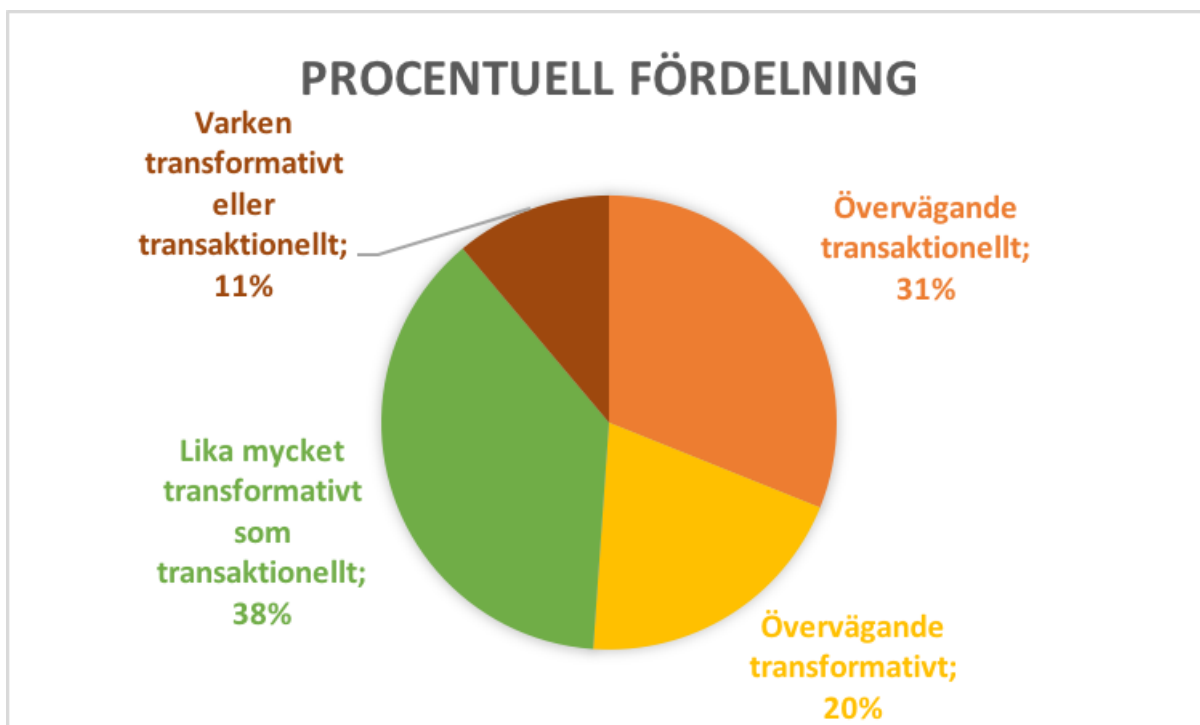
Vid användning av massmedia-produkter kan det vara svårt att avgöra vad avsändaren har för intentioner därav bör man använda sig av flertalet kriteriet för att avgöra källans trovärdighet (Bryman & Bell 2017, s.517). I vår studie har vi därför varit noggranna med att annonserna vi valt att ta med i studien uppfyller kraven på autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. Med tanke på att det är dokument vi studerat så har källkritik varit ytterst viktigt för oss. Vi har av den orsaken varit noga med att det material vi använt haft en tydlig avsändare som verkade fri från förvanskning samt att de dokumenten vi valde att använda verkade äkta och typiska för sin sort.

Den analysmodell som vi använt i uppsatsen för att analysera vår empiri bygger på framförallt MLQ-modellen. Det har varit enkelt att kategorisera och koda egenskaperna utifrån modellen, däremot så uteslöt den några få egenskaper som exempelvis positiv och effektiv som inte ingår i modellen och därav inte gick att koda baserat på MLQ. Detta gjorde att vi avstod från att koda de egenskaperna eftersom de utifrån modellen inte gick att härleda till varken transformativt eller transaktionellt ledarskap. Vi hade även svårt att hitta vissa delar av modellen i det insamlade datamaterialet. I de utvalda rekryteringsannonser hade vi svårt att hitta något som gick att koppla till de olika belöningsystemen (villkorlig belöning, leda genom att söka avvikelser-passivt, leda genom att söka avvikelser-aktivt) som återfinns i det transaktionella ledarskapet utifrån modellen. Vi tror att detta beror på att det mer är ett beteende än faktiska egenskaper som går att uttrycka i en annons. På grund av detta valde vi att komplettera med även andra källor av tidigare forskning så att vi kunde få med flera typiska transaktionella egenskaper i vår analysmodell.

4 Empiri

I följande avsnitt kommer det resultat som framkom av vår innehållsanalys att redogöras för. Vi har valt att kategorisera vårt resultat i fyra underrubriker: övervägande transaktionellt, övervägande transformativt, lika mycket transformativt som transaktionellt, och varken transformativt eller transaktionellt.

Efter att vår data samlats in sammanställde vi resultatet i fyra kategorier som vi benämner enligt följande: Övervägande transaktionellt, övervägande transformativt, lika mycket transformativt som transaktionellt och varken transaktionellt eller transformativt. Övervägande transaktionellt innebär att det var tydligt övervägande transaktionella egenskaper som eftersöktes i annonsen. Övervägande transformativt innebär att det var tydligt övervägande transformativa egenskaper som eftersöktes i annonsen. Kategorin varken transaktionella eller transformativ innebär att vi inte kunde koppla några av de eftersökta egenskaperna till varken eller av de två ledarskapsstilarna. Kategorin med benämningen lika mycket transformativt som transaktionellt innebär 50/50 av vardera egenskapen, vilket betyder att vi kunde återfinna ungefär lika mycket transaktionella egenskaper som transformativa i dessa annonser. Sista kategorin som benämns varken transaktionellt eller transformativt redogör för de annonser där vi inte kunde koppla några egenskaper till det transformativa eller transaktionella ledarskapet. Följande diagram visar procentuell fördelning mellan de olika kategorierna.



Figur. 2 Visar resultatet av vår empiri indelat i fyra kategorier utifrån procentuell fördelning.

Vi undersökte totalt 96 rekryteringsannonser med hjälp av vår analysmodell. Det vanligaste var att företagen i sina rekryteringsannonser uttryckte att de sökte ungefär lika mycket transaktionella egenskaper som transformativa, denna kategori uppmätte mot 38 procent av totalen. Enbart 20 procent av annonserna som analyserades eftersökte övervägande

transformativa egenskaper, medan 31 procent av de undersökta rekryteringsannonserna eftersökte övervägande transaktionella egenskaper. Vi stötte även på ett antal rekryteringsannonser där vi inte kunde koppla några av egenskaperna som eftersöktes varken till transaktionellt eller transformativt ledarskap utifrån vår analysmodell.

4.1 Övervägande transaktionellt

Vi kan efter vår innehållsanalys av de utvalda rekryteringsannonser konstatera att *handlingskraftig* samt *resultat- och målinriktad* var egenskaper som eftersöktes i större delen av de undersökta annonserna. En chef i de mansdominerade branscherna, som vi valt att undersöka, förväntas därför med stor sannolikhet inneha nämnda egenskaper. Dessa egenskaper framkommer i de flesta fallen väldigt tydligt i annonserna och kopplas enligt vår analysmodell direkt till manliga egenskaper och ett transaktionellt ledarskap. När dessa egenskaper efterfrågas så uttrycker man dem ordagrant och återkommer gärna till dem genom upprepning. Egenskaper som däremot inte förekom i lika stor omfattning eller alls inom denna kategori men som enligt vår analysmodell anses vara transaktionella var egenskaper så som *auktoritär*, *tuff* och *traditionell*. Att utvärdera individers kompetens ingår också under det transaktionella ledarskapet, däremot efterfrågades inte detta alls i de granskade rekryteringsannonserna. Alla dessa egenskaper är även typiskt manliga. En chef i de undersökta mansdominerade branscherna förväntas därför inte inneha dessa egenskaper trots att annonsen är övervägande transaktionell.

Av alla de rekryteringsannonser som undersöktes så var det en mindre andel där det enbart nämndes kort om vilka personliga egenskaper som eftersöktes. Uteslutande kunde vi se att det då enbart efterfrågades transaktionella egenskaper. Med det sagt så redogjorde man inte för särskilt mycket personliga egenskaper i de annonser som tolkades vara transaktionella jämfört med de annonser som var transformativa. Ett exempel på detta är följande citat som vi hittar i en rekryteringsannons där man eftersöker en fabrikschef till ett företag som verkar inom tillverkningsbranschen: *”Din erfarenhet är viktig men än mer ser vi till hur du vågar ta för dig och vilket driv och engagemang du har för att få företaget att växa och utvecklas mot uppsatta mål.”* Det vi tolkar i detta citat är att man söker en person som är både handlingskraftig och målinriktad. Dessa egenskaper är utifrån vår analysmetod enbart transaktionella. Vi såg även att istället för att söka efter specifika personliga egenskaper som man önskade att en person skulle besitta, så såg vi ett mönster av att dessa företag hade ett mycket större fokus på formella krav så som kompetenskrav, utbildning samt tidigare arbetslivserfarenhet. Denna typ av annons var framförallt vanligt förekommande inom byggbranschen men vi kunde även hitta någon enstaka inom transportbranschen samt IT. Vidare så var byggbranschen den bransch som utmärkte sig mest på så sätt att en övervägande andel av annonserna som analyserades antingen var enbart transaktionella, som nämnt ovan, eller övervägande transaktionella.

Något som förekom i en liten andel av de undersökta rekryteringsannonserna inom denna kategori var att arbetsgivaren uttryckte en önskan om att kvinnor skulle söka tjänsten. Ett exempel på detta hittar vi i en rekryteringsannons där ett byggföretag sökte en arbetschef: *”För att öka jämställdheten ser vi gärna fler kvinnliga sökande.”* Gemensamt för dessa annonser var att de alla eftersökte övervägande transaktionella egenskaper. De mest återkommande egenskaper som eftersöktes var då *resultat- och målinriktad*, *stark ledare* och *handlingskraftig*. Nämnvärt är även det faktum att det inte i någon av de rekryteringsannonser vi granskat uttrycktes en önskan om att män ska ansöka tjänsten.

Inom denna kategori av rekryteringsannonser fann vi även en liten andel av rekryteringsannonser där företagen uttryckte att man sökte efter en person med säljtänk samt att man informerar läsaren om att någon typ av belöningsystem används i företaget. Exempelvis skriver man i en annons följande: *“Du har ett säljtänk och skapar projekt och idéer som är införsäljande och genererar affärer. Bonussystem finns!”*. Belöningsystem är något som återfinns i det transaktionella ledarskapet och vi fann att i dessa annonser söktes övervägande eller uteslutande transaktionella egenskaper. Just denna typ av belöningsystem kopplar vi till subkategorin *villkorlig belöning* som visats vara den mest framgångsrika ledarstilen inom transaktionellt ledarskap. Vi kunde i vår analys av annonserna inte återfinna några uttryck som vi kunde koppla till något av de andra två subkategorierna (*leda genom att söka avvikelser- passivt samt leda genom att söka avvikelser- aktivt*) inom det transaktionella ledarskapet.

4.2 Övervägande transformativt

En egenskap som var frekvent återkommande i de analyserade rekryteringsannonser var att man önskade en chef som hade förmågan att inspirera sina medarbetare. Denna egenskap har vi i vår analysmodell kopplat till kategorin *inspirerande motivation*, som är en subkategori inom transformativt ledarskap. *Inspirerande motivation* handlar om att en ledare vill skapa sammanhållning och lägger stor vikt på lagkänsla och att gruppen tillsammans ska ha en tydlig vision. Ofta beskrev man också i annonserna där man efterfrågade transformativa egenskaper att man ville ha en ledare som kunde *skapa sammanhållning* och var en *lagspelare*. Även dessa egenskaper är i vår analysmodell kopplade till *inspirerande motivation* vilket gjorde subkategorin till den mest eftersökta inom det transformativa ledarskapet. Nämda egenskaper kopplar vi i vår analysmodell till det transformativa ledarskapet och i följd även till kvinnliga egenskaper. Den näst mest eftersökta subkategorin inom transformativt ledarskap var *individuell omtanke*. Denna subkategori tog sig i uttryck på så sätt att man poängterade vikten av att ta hänsyn till sina medarbetare och deras personliga utveckling. Företagen efterfrågade även en *bra lyssnare* som kan fånga upp vad gruppen vill för att skapa en känsla av att alla kan vara med och påverka.

Egenskaper från de två andra subkategorierna inom transformativt ledarskap: *idealiserande påverkan* och *intellektuell stimulans* var nästan inte alls efterfrågade. Trots att annonserna är övervägande transformativa var dessa två kategorier inte efterfrågade egenskaper hos en ledare eller chef i dagsläget. Sammanfattningsvis så är två av de fyra subkategorier inom det transformativa ledarskapet eftersökta inom mansdominerade branscher, de andra två är inte det. Vi kunde även se ett tydligt mönster när vi analyserade våra utvalda annonser som visade att när man eftersökte transformativa egenskaper så var det oftast en längre och mer utförlig beskrivning av vilka personliga egenskaper som företagen letade efter. Därmed så hade man inte lika mycket fokus på de formella kraven som arbetslivserfarenhet och kompetens. Detta var motsatsen till det som faktiskt visade sig i de rekryteringsannonser som kodades och översattes att vara övervägande transaktionella. De annonser som efterfrågade övervägande del av transformativt ledarskap återfanns framförallt i el och -installationsbranschen.

En av annonserna skiljde sig från de andra på så sätt att den redan i rubriken och genomgående i hela texten präglades av eftersökandet på *inspirerande motivation*, en subkategori inom det transformativa ledarskapet. Detta var ett elnätsföretag som sökte efter en chef och rubriken i rekryteringsannonsen var följande: *“Relationsskapande elnätschef till Kalmar”*. Följande citat återfinns i annonsen: *”Vi värdesätter därför ditt kommunikativa,*

tydliga och coachande ledarskap som skapar entusiasm, delaktighet och personlig utveckling bland dina medarbetare". Här lägger man fokus på gemenskap och betydelsen av att alla i gruppen ska vara delaktiga. Utöver detta så hade denna annons en väldigt utförlig beskrivning av personliga egenskaper som de ville att den sökande skulle besitta. Vi uppmärksammade även att en annan rekryteringsannons eftersökte framförallt transformativa egenskaper men att det i annonsens rubrik istället beskrevs transaktionella egenskaper. I annonsens rubrik stod det följande: "*Driven försäljningschef sökes*" medan egenskaper så som "*lagspelare och förebild som inspirerar, strukturerar, coachar och motiverar*" eftersöktes när man skulle beskriva personliga egenskaper. Rubrik och innehållstext var såvida inte överenskommande med varandra vad gäller vilken egenskap som eftersöktes.

4.3 Lika mycket transformativt som transaktionellt

Efter vår analys kunde vi konstatera att det vanligaste var att företag i sina rekryteringsannonser eftersökte ungefär lika mycket transaktionella som transformativa egenskaper. Trots att detta var det vanligaste utfallet med 38 procent så skiljde det sig inte särskilt mycket åt från de andra kategorierna. Vad gäller annonser som var övervägande transaktionella så var de endast några procentenheter färre med 31 procent. Dessa annonser återfanns främst inom tillverkningsbranschen samt fastighetsbranschen. Ett mönster som vi kunde se inom denna kategori var att man oftast efterfrågade egenskaper såsom *mål- och resultatnriktad samt handlingskraftig* (transaktionella egenskaper) tillsammans med egenskaper kopplade till *inspirerande motivation* och *individuell omtanke* (transformativa egenskaper). Ett exempel på det är följande citat som hittades i en annons från tillverkningsbranschen som sökte efter en produktionschef: "*Det är av stor vikt att du är en skicklig ledare som arbetar mål och- lösningsorienterat och skapar engagemang och delaktighet i organisationen genom dina medarbetare.*".

Att man söker efter chefer med en blandning av både transformativa och transaktionella egenskaper innebär att både kvinnliga och manliga egenskaper är efterfrågade i en större del av de undersökta annonserna i de mansdominerade branscherna. Trots att båda ledaregenskaperna är eftersökta så är det väsentligt att poängtera att inte alla delar inom de två ledarskapsstilarna är det. Endast hälften av de kvinnliga ledaregenskaperna är efterfrågade samt endast hälften av de manliga ledaregenskaperna är det. Som vi nämnde ovan är det vissa egenskaper inom båda ledarstilarna som utmärker sig mer än andra som knappt eller inte alls nämns. De annonser som föll inom ramen för kategorin "lika mycket transformativt som transaktionellt" hade oftast överlag mycket längre annonser än de andra kategorierna. Dessa rekryteringsannonser hade både utförligare beskrivningar om personliga egenskaper men också mer om formella krav och arbetsbeskrivningar. Man kunde avläsa att vikten låg på personlig tillämpning utifrån de ledaregenskaper man innehar samtidigt som man faktiskt gärna önskade rekrytera någon som har kompetens för jobbet och uppfyller de formella villkoren. De annonser som eftersökte lika mycket transformativa som transaktionella egenskaper uppfattades kräva och eftersöka en mycket bredare definition av en chef än vad de annonserna med enbart transaktionella eller transformativa egenskaper gjorde.

4.4 Varken transformativt eller transaktionellt

Det var en liten andel av det totala antalet analyserade rekryteringsannonser som eftersökte egenskaper som vi inte kunde koppla till varken transaktionellt eller transformativt ledarskap. Det kunde exempelvis se ut på följande sätt: *“Du har en positiv, öppen och engagerad attityd. Du trivs i en miljö där samarbete, initiativtagande, kvalitetsmedvetenhet och prioriteringsförmåga är nyckelord.”* Egenskaper som *positiv, öppen* och *engagerad* är egenskaper som vi inte kunde hänföra till varken det transaktionella eller transformativa ledarskapet utifrån den analysmodell vi valt att använda oss av. Den andra meningen i citatet kvalificerar vi inte som personliga egenskaper utan vi ser det som att företaget beskriver vilken typ av kultur man vill ska genomsyra organisationen. Vi kunde inte se något mönster inom branscherna för denna kategori utan det vara ganska jämn fördelning dem emellan. Ett mönster som vi däremot kunde konstaterat under analysen är att stor del av dessa annonser betonade i avslutningen på rekryteringsannonsen att de lägger stor vikt vid personliga egenskaper, men trots detta så hade de inte mer än bara någon kort mening eller några få ord om vilka egenskaper man eftersökte. Beskrivningen av egenskaperna var i dessa fall oftast mycket tunn och i mindre förekommande fall så saknades det helt. Generellt så var annonserna i dessa fall mycket kortare än de som föll inom ramen för kategorierna transaktionellt och/eller transformativt.

En egenskap som var vanligt förekommande var *effektiv*. I en av annonserna fann vi ordet *effektiv* upp till åtta gånger. Utifrån MLQ-modellen så har inte effektivitet varit en egenskap som kopplas med varken transformativt eller transaktionellt ledarskap. Det som vi däremot såg som var gemensamt med de annonser som eftersökte effektivitet var att de överlag önskade ett mer transaktionellt ledarskap. När vi analyserade annonserna valde vi att inte tolka denna egenskap som någon av de olika ledarskapsstilarna, trots att det många gånger kunna tolkas som en del av de transaktionella egenskaperna. Utöver egenskapen *effektiv* så fann vi även andra egenskaper som inte ingick i MLQ-modellen. *Positiv* var en egenskap som eftersöktes i en del av annonserna men mest i de annonser där det överlag eftersöktes mer transaktionella egenskaper. Vi såg då hur det efter en mening där man eftersökte egenskaper som *målinriktad* och *fokus på lönsamhet* avslutade med att önska att personen ska ha en *positiv attityd*. Egenskapen *positiv* i sig är svår att analysera då det är väldigt vagt. När vi granskade de annonser som innehöll denna egenskap valde vi även här att inte koppla egenskapen till någon av de två ledarskapsstilarna eftersom den inte ingick i den analysmodell och teoretiska referensramen som vi utgått från.

5 Analys

I följande avsnitt kommer vi att analysera resultatet som presenterades i föregående avsnittet. Vi har valt att kategorisera analysen i fyra underrubriker precis som i empirin. Vi kommer ställa våra resultat i relation till den tidigare forskning som finns kring ämnet.

5.1 Övervägande transaktionellt

Som det framgick av resultatet så fann vi skillnader mellan de olika branscherna som undersöktes. De annonser som var övervägande transaktionella hittades till stor del i byggbranschen och en mindre del inom transportbranschen. De egenskaper som eftersöktes i rekryteringsannonser för chefer i dessa branscher var framförallt *mål- och resultatnriktad samt handlingskraftig*, några andra egenskaper ur det transaktionella ledarskapet eftersöktes inte i lika stor omfattning och ibland inte alls. Vi tror att detta kan bero på att bilden av hur en bra chef ska vara har ändrats i takt med samhällets utveckling, därmed efterfrågar man idag andra typer av ledaregenskaper som tidigare inte varit önskade (Chapman et al 2005). Traditionellt ledarskap har därmed utvecklats till ett mer modernt ledarskap, där man bytt ut vissa transaktionella egenskaper till vissa transformativa sådana istället. Detta för att det är mer gynnsamt, effektivt och optimerar organisationer i många flera dimensioner än tidigare. Därmed har det blivit mer eftertraktat av företag att söka efter en del transformativa egenskaper hos chefer (Rohmann & Rowold 2009). Denna teori återfinns även i tidigare forskning som säger att kvinnliga egenskaper blir allt mer önskvärda i det moderna näringslivet (Kusterer, Lindholm, & Montgomery 2013). Vidare så har vi även analyserat varför de annonser som var övervägande transaktionella många gånger hade en kort beskrivning om personliga egenskaper. Vi kan tänka oss att det kan bero på att det transaktionella ledarskapet kommer från den klassiska och traditionella typen av organisationer, där vikten av de mjuka och personliga dimensionerna inte alltid förespråkas. Uppfyllelse av kompetenskrav, goda arbetslivserfarenheter och höga utbildningar anses därför vara viktigare i det transaktionella ledarskapet och i dessa annonser samt organisationer.

Något som vi anser vara problematiskt är det faktum att de annonser där man uttryckte en önskan att fler kvinnor skulle söka, var de annonser som eftersökte mest transaktionellt ledarskap. I sin studie betonar Askehave (2010) vikten av att ett företags rekryteringsbehov (vem man ska rekrytera) stämmer överens med företagets kommunikationsstrategi (vilket meddelande som kommuniceras) detta för att få den effekt man vill ha av läsarna till annonsen. Det faktum att företaget i annonsen behöver skriva att de önskar kvinnliga sökande kan ge ett intryck till läsaren att en skev könsfördelning förekommer, vilket kan ge en negativ bild av företaget. Detta kan också vara en bidragande faktor till att en kvinna inte söker tjänsten då företaget redan i annonsen konstaterat att de har en skev könsfördelning. Förslagsvis så skulle man därför istället för att skriva ut att man vill ha kvinnliga sökande efterfråga mer kvinnliga egenskaper i annonsen.

Att flera företag behöver uttrycka önskan om flera kvinnliga sökande tyder på att dem har haft svårt att locka kvinnor genom sina rekryteringsannonser. Askehaves (2010) studie visade att kvinnor inte vill söka ett jobb där det efterfrågas typiskt manliga egenskaper vilket indirekt betyder att man i dessa annonser motarbetar sig själv. Med tanke på vårt resultat som visade att de annonser som uttryckte sig så var de som eftersökte mest manliga egenskaper, tror vi att detta kan vara en bidragande faktor till att kvinnor inte sökt. Chapman et al (2005) menar att

utformningen av rekryteringsannonser för chefspositioner spelar en stor roll i frågan vem som attraheras av den lediga tjänsten och i sin tur väljer att söka. Högt uppsatta chefer och ledare tilltalas oftast av samtliga karaktärsdrag som redogörs och efterfrågas i annonsen. I dessa annonser har inte kvinnor identifierat sig med egenskaperna som efterfrågas och därmed inte velat söka tjänsten (Askehave 2010). Vi tror därför på att de organisationer som ännu inte lyckats men vill öka jämställdheten bör undersöka utformningen av deras rekryteringsannonser. Detta eftersom det troligtvis kan vara en bidragande nyckelfaktor till att kvinnor inte söker till deras lediga tjänster. Trots att belöningssystem har en viktig och stor roll i det transaktionella ledarskapet kunde vi som sagt inte hitta alla subkategorier av denna ledaregenskap (villkorlig belöning visade sig, medan leda genom att söka avvikelserpassivt/aktivt inte framkom). Eftersom kompensations- och belöningssystem för att motivera sina anställda är en gammal traditionell metod som fått mycket kritik på senare år tror vi att det kan vara en anledning till att man inte skriver om det i sina rekryteringsannonser. Dessutom så är det mer ett beteende och en kultur än vad det är en personlig egenskap.

5.2 Övervägande transformativt

Som nämnt tidigare så fann vi skillnader mellan de olika branscherna. De flesta annonser som sökte övervägande transformativa egenskaper var från el och -installationsbranschen. Vi har inte kunnat hitta någon koppling med tidigare forskning kring varför just denna bransch efterfrågar mer transformativa ledare. Utöver det så skiljde sig dessa annonser åt från de andra genom att de hade väldigt utförliga beskrivningar av personliga egenskaper som de ville att den sökande skulle besitta. En anledning till detta kan vara att det transformativa ledarskapet lägger stort fokus på de personliga dimensionerna i jämförelse med det transaktionella. De subkategorier som var mest förekommande inom transformativt ledarskap var *inspirerande motivation* och *individuell omtanke*. I annonserna uttrycktes en efterfrågan på chefer som hade *förmåga att skapa en bra sammanhållning hos medarbetarna, uppmuntra innovation, vara lyhörd och skapa goda relationer till alla berörda*. Anledningen till att man efterfrågar *inspirerande motivation* och *individuell omtanke* är på grund av organisationers allt mer moderna utveckling. De kvinnliga egenskaperna passar bra i de moderna näringsverksamheter (Kusterer, Lindholm, & Montgomery 2013). Men även på grund av medvetandet om att det transformativa ledarskapet är starkt förknippat med lönsamhet, effektivitet och hög tillfredsställelse. Det är gynnsamt för både organisationen och dess anställda, men även andra intressenter som ett företag har. Utöver detta så var subkategorierna *idealiserad påverkan* och *intellektuell stimulans* inom det transformativa ledarskapet som nämnt i empirin nästan inte eftersökta alls. Vi tror att detta kan bero på att det finns andra egenskaper som är transaktionella som man anser är viktigare att en chef innehar än just dessa. Enligt Pratch & Jacobowitz (1996) anses många av de manliga egenskaperna vara viktigare och mer i överensstämmelse med framgångsrika ledaregenskaper trots forskning som påvisar annat. Detta gör att man inte vill mista taget om att eftersöka transaktionella egenskaper hos en chef, samt att man inte kan släppa fram de andra transformativa egenskaperna.

När vi analyserade de rekryteringsannonser som tolkades vara övervägande transformativa kunde vi konstatera att det fanns fall då annonsens rubrik i sig var viktig. I de flesta granskade rekryteringsannonser eftersöktes inga egenskaper direkt i rubriken förutom två annonser som vi tolkade vara övervägande transformativa. Den ena rekryteringsannonsen innehöll starkt transformativa egenskaper och hade en rubrik med en transformativ egenskap som annonsnamn. Detta tror vi är ett medvetet drag för att fånga kvinnors uppmärksamhet att söka till en mansdominerad bransch. Dessutom är detta ett bättre alternativ istället för att skriva i annonsen att man vill ha fler kvinnliga sökare. Enligt Askehave (2010) så behöver man som

sagt fånga sin målgrupp, i detta fall kvinnor, genom att just använda rätt kommunikation gentemot målgruppen. Denna annons har därmed lyckats matcha vem de vill rekrytera med det meddelande som de valt att kommunicera. Den andra rekryteringsannonsen som hade en personlig egenskap i rubriken har däremot inte lyckats med detta (om nu målet var att attrahera kvinnor). Deras rubrik och innehållstext är egenskapsmässigt motsatt eftersom man enligt rubriken söker någon med transaktionella egenskaper men utifrån texten i annonsen faktiskt eftersöker någon med transformativa egenskaper. Precis som Askehave (2010) påpekar tror vi att det kan få sina konsekvenser om man kommunicerar och redogör för egenskaperna fel. Vi tror att om man kommunicerar vilka egenskaper som eftersökt korrekt och medvetet till den grupp man vill ska söka kan man få fler kvinnor att vilja söka chefspositioner i mansdominerade branscher. Om man däremot gör det fel medvetet som omedvetet kan det istället visa sig att de som söker sig till mansdominerade branscher förblir just män.

5.3 Lika mycket transformativt som transaktionellt

Den största andelen av annonserna efterfrågade lika mycket transformativa som transaktionella egenskaper. Detta innebär att man i samma utsträckning sökte manliga som kvinnliga egenskaper. Vi kunde se ett mönster där man inom denna kategori framförallt sökte en chef som var *mål-och resultatriktad, lönsam men som också var duktig på att hålla bra sammanhållning i gruppen*. De transaktionella egenskaperna handlar kort om att få företaget att prestera och få bra resultat medan de transformativa handlar om att ha en fungerande grupp och goda arbetsförhållanden för vidareutveckling. I Snodgrass & Shachar (2008) studie såväl som andra tidigare studier på ämnet visar att en blandning mellan transformativt och transaktionellt ledarskap ger goda resultat och är effektivt för organisationer. De företag som haft rekryteringsannonser inom denna kategori har således haft en tanke om att eftersöka båda ledaregenskaperna, då man tror sig att det är det mest gynnsamma för dem. Tidigare redovisade vi för det som Watts (2009) påstod om att det idag inom mansdominerade branscher finns en större uppmärksamhet på mångfald och jämställdhet, vilket är någonting som kan kopplas till vårt resultat om att man efterfrågar lika mycket transformativa som transaktionella egenskaper.

De egenskaper som förekom mest i annonserna som analyserades var som påpekat *inspirerande motivation* och *individuell omtanke* i det transformativa ledarskapet, och *handlingskraftig samt mål-och resultatriktad* i det transaktionella ledarskapet. Av detta kan man göra en profil för vad som efterfrågas hos en chef i dagens verksamheter. Att vara *handlingskraftig samt mål och resultatriktad* är traditionellt manliga egenskaper som handlar om att man vill ha en chef som är *effektiv, lönsam och som inte är rädd för att agera*. I de fall som man sökte efter någon med *inspirerande motivation* som egenskap handlade det om att hitta någon som kunde *skapa sammanhållning, goda relationer och bra samarbete* med alla berörda parter; anställda, leverantörer och kunder. *Individuell omtanke* återfanns i form av att man eftersökte en chef som var *stöttande, lyhörd och som lägger mycket fokus på medarbetarna och deras personliga utveckling*. Trots att både transformativa och transaktionella egenskaper är efterfrågade i dessa rekryteringsannonser så är det inte alla delar inom dem efterfrågade. Endast vissa egenskaper inom vardera av de två ledarskapsstilarna eftersöktes och utmärkte sig i annonserna, det vill säga inte totalen av vad som ingår i de båda stilarna. Den större delen av organisationerna är på så vis inte intresserade av chefer som har en renodlad ledarstil som helt faller inom ramen för transformativt eller transaktionellt ledarskap. Istället ser man gärna att rekrytera en chef som faktiskt har en del av de båda ledarskapsstilarna, dvs blandade egenskaper.

Det är en stor kontrast mellan dessa nämnda egenskaper som eftersöktes då man antingen vill ha någon som lägger fokus på resultat och att vara effektiv eller någon som lägger medarbetarna i fokus och vill ha en nöjd grupp som sedan ska leda till resultat. De annonser som eftersökte lika mycket av båda ledarskapsstilarna var överlag mycket längre och utförligare i personliga egenskaperna, samtidigt som dessa annonser eftersökte och krävde en hel mer av en chef än vad de andra kategorierna påvisade. I dagens moderna organisationer tror vi att det därför alltmer krävs en större ansträngning i chefers ledarskap än tidigare. Van Emmerik et al (2010) & Pratch & Jacobowitz (1996) menade på att kvinnor behöver anstränga sig ännu mer i detta jämfört med män som har lättare för att bli accepterade i sin chefsroll.

Att det efterfrågas mer *individuell omtanke* och *inspirerande motivation* kan tyda på att anställda idag kräver mer av sin arbetsplats idag än innan. En chef som har dessa egenskaper är en *bra lyssnare och ser till att det är bra sammanhållning och lagkänsla bland alla anställda vilket skapar trivsel*. Att de mest förekommande egenskaperna som eftersöks är *handlingskraftig samt mål-och resultatnriktad* inom det transaktionella ledarskapet är centralt då alla företag måste och vill fokusera på sitt resultat. Att kunna överleva på marknaden med all konkurrens kräver också att man presterar. Att man söker efter chefer med en blandning av både transformativa och transaktionella egenskaper visar på att högre krav ställs idag på en chef än tidigare. Man tvingas balansera och även skifta i sin roll som ledare. Det räcker därmed in att endast inneha transformativa eller transaktionella egenskaper för att styra organisationen och medarbetarna till det bästa. Man måste kunna uppvisa en blandning av egenskaper och ledarstilar som många gånger kan motsäga varandra.

5.4 Varken transformativt eller transaktionellt

Av de rekryteringsannonser vi analyserade var det elva procent där det inte eftersöktes egenskaper som kan kopplas till någon av ledarskapsstilarna. Då vi utifrån tidigare forskning av Askehave (2010) vet att kvinnor inte lockas att söka ett jobb där det av annonsen inte eftersöks några kvinnliga egenskaper så kan man här diskutera huruvida det påverkar att ingen av ledarskapsstilarna efterfrågas. De annonser där vi inte fann någon av ledarskapsstilarna innefattade istället mer detaljerade beskrivningar om kompetens man ska besitta samt arbetslivserfarenheter. Även egenskaper som inte gick att placera enligt vår analysmodell så som *effektiv* och *positiv* användes i dessa annonser. Vi anser att denna typ av annons i fråga om huruvida en kvinna lockas till att söka tjänsten kan likställas med en annons där det eftersöks mer transaktionella egenskaper. Det som avgör om man vill söka tjänsten enligt Askehave (2010) är att den efterfrågade ledarskapsidentiteten ska överensstämma med hur man ser sig själv som chef. Detta innebär att om en kvinna inte kan identifiera sig med de egenskaperna som efterfrågas i annonsen kommer hon att avstå från att gå med i rekryteringsprocessen och söka tjänsten. De annonser som benämns vara varken transformativa eller transaktionella hade ingen tydlig branschkoppling, vi kunde se dessa annonser ganska utspridda utan något samband till verksamhetsområdet. Därmed kan vi heller inte dra någon slutsats om vad det kan bero på.

När vi analyserade rekryteringsannonserna så insåg vi att egenskapen *effektiv* var svår att kategorisera. På ett sätt kan man tolka *effektiv* som en effekt av att vara *resultat och målinriktad* som är en stor del av ett transaktionellt ledarskap. Det finns även en annan uppfattning som talar för att effektiv kan kopplas till transformativt ledarskap då det i tidigare studier visats att det transformativa ledarskapet är mest effektiv (Burke & Collins 2001).

Eftersom inte *effektiv* återfanns uttryckligen i MLQ-modellen som vi använde oss av när vi gjorde analysen så bestämde vi oss för att inte kategorisera denna i någon av ledarskapsstilarna. Som vi nämnde i resultatet så var egenskapen *effektiv* mest förekommande i annonser som eftersökte övervägande transaktionellt ledarskap. Vi tror att detta också kan ha bidragit till att man får ett helhetsintryck av att hela annonsen är mer transaktionell. Eftersom *effektiv* är en vanlig egenskap att använda sig av i rekryteringsannonser anser vi att det hade varit intressant att ta reda på hur kvinnor uppfattar egenskapen för att i sin tur kunna kategorisera den.

Det fanns en del egenskaper i MLQ-modellen som i princip inte återfanns i några av annonserna. Dessa var bland annat subkategorierna *intellektuell stimulans* och *idealiserad påverkan*. Egenskaper som ingår i dessa är exempelvis att ha *starka etiska principer, konsekvent, uppmuntra innovation och kreativitet*. Detta resultatet innebär att dessa egenskaper i dagsläget inte är efterfrågade hos chefer i mansdominerade branscher. Båda dessa subkategorier är typiskt kvinnliga. Utöver detta så fann vi inte alls följande två komponenterna i transaktionellt ledarskap; *leda genom att söka avvikelser-passivt* och *leda genom att söka avvikelser-aktivt* i några av annonserna. Detta tror vi beror på att det är svårt att uttrycka dessa egenskaper i text då det mer är beteenden på hur en chef agerar senare i sin roll. Det kan också bero på att det inte i någon annons efterfrågas eller beskrivs vad de vill att chefen ska använda sig av för typ av belöningsystem. Vi fann det även märkligt att man i dessa rekryteringsannonser skrev att stor vikt läggs vid personliga egenskaper, samtidigt som man inte skrev ut vilka egenskaper som faktiskt efterfrågas. Varför man väljer att inte skriva ut egenskaperna kan bero på olika anledningar som vi inte studerat vidare. Det kan förmodligen grunda sig i att man inte vill tappa personer som inte matchar det som eftersöks, eller att det är något som man istället betonar vid intervjutillfället. Men vi tror återigen baserat på Askehaves (2010) forskning att man i detta fall tappar sökande kvinnor som inte kan identifiera sig med den chef som företaget vill anställa. Hur samma situation ser ut för män kan vi inte konstatera. Däremot så är det vanligaste att man lockas söka tjänsten för att man identifierar sig själv, sina egenskaper och kvalifikationer i rekryteringsannonsen (ibid).

6 Diskussion

I följande avsnitt fördjupas och diskuteras det resultat som framkom under föregående avsnitt.

Vi kan utifrån vårt resultat fastställa att det i dag på den svenska mansdominerade arbetsmarknaden i stor utsträckning efterfrågas chefer och ledare som faktiskt har transaktionella och en del av det transformativa ledarskapet (inspirerande motivation och individuell omtanke). Med det sagt så eftersöks främst typiskt manliga ledaregenskaper med en del av typiskt kvinnliga sådana. Att det transformativa ledarskapet senaste tiden visat sig vara allt mer efterfrågat på arbetsmarknaden stärker det faktum att typiskt kvinnligt ledarskap blir allt mer önskvärt i det moderna näringslivet. Vi tror att anledningen till att det transformativa ledarskapet idag är relativt efterfrågat är som nämnt i uppsatsens bakgrund eftersom svenska organisationer har förändrats och utvecklats på många olika sätt, därav efterfrågas också annat jämfört med tidigare. I dagens samhälle har det blivit allt mer angeläget med goda arbetsförhållanden samt hög grad av trivsel på arbetsplatsen. Anställda kräver idag mer än förr i tiden, vilket ställer krav på företagen att kunna erbjuda en arbetsplats som man vill söka sig till och förhoppningsvis stanna på. Ett exempel på detta är medarbetarsamtal, vilket är ett sätt att hålla sina medarbetare nöjda och lyssna till deras behov. Det är därför viktigt att man har en chef som är lyhörd och kan skapa en trygghet för gruppen. Att de mest förekommande egenskaperna som eftersöks är handlingskraftig samt mål- och resultatnriktad är centralt sedan länge då alla företag måste och vill fokusera på sitt resultat för att leva vidare. Att kunna överleva på marknaden med all konkurrens kräver också att man presterar.

Den stora skillnaden mellan de olika branscherna är något som vi inte förväntade oss. Vi kan i efterhand konstatera att vår data hade sett annorlunda ut om vi endast hade fokuserat på exempelvis byggbranschen, just på grund av det faktum att samtliga annonser inom denna bransch var övervägande transaktionella. Att byggbranschen var så tydligt transaktionellt visar att man hade kunnat undersöka endast denna bransch. Det hade kunnat ge en annan statistik och resultat än om vi endast hade undersökt företag inom el och -installation som eftersökte övervägande transformativt ledarskap. Både branscherna är mansdominerade men skiljde sig åt i det avseendet. Den stora spridningen i vårt datamaterial och skillnaden i resultat mellan de olika branscherna gör också att vi inte kan dra någon entydig och direkt generalisering från vår empiri. Dock kan vi nu istället konstatera det faktum att det finns tydliga skillnader på eftersökta egenskaper inom mansdominerade branscherna. Vilka egenskaper som efterfrågas beror inte endast på om verksamheten är mansdominerad eller inte, det beror även på vilken bransch och marknad verksamheten som studeras verkar i.

Studiens resultat visar även att det fanns många annonser som hade en väldigt tunn beskrivning av personliga egenskaper som eftersöktes och istället fokuserade mer på kompetenser. En av kompetenserna inom byggbranschen som eftersöktes var att man skulle ha tidigare erfarenhet av att jobbat inom bygg, då inte som chef. Detta resultat stödjer även Berthelsons (2015) faktum om att denna bransch är känd för att ha mycket intern rekrytering vilket innebär att om inte kvinnor börjar jobba på lägre nivå inom yrket så kommer de inte heller ha samma möjlighet att bli chef. Trots den ofta tunna beskrivningen av personliga egenskaper så uttryckte nästan alla annonser att de lägger stor vikt på personliga egenskaper. Detta resulterar i att det för den sökande många gånger är svårt att avläsa ur annonsen vilken

ledarskapsidentitet som eftersöks. Som tidigare nämnt är företagets kommunikationsstrategi i rekryteringsannonser av stor vikt vad gäller att få rätt ledarskapsidentitet att söka jobbet. Det kan därför anses vara problematiskt med denna avsaknad av personliga egenskapsbeskrivning. Vidare så var detta något som många gånger kunde problematisera vår analys.

Trots att vi inte kan se att könsfördelning av chefer i mansdominerade branscher orsakas av att rekryteringsannonser efterfrågar manliga egenskaper, tror vi fortfarande att utformningen av rekryteringsannonser kan ha en stor påverkan för vem som söker arbetet. Vi får bekräftat att det finns flera svenska företag som verkar i mansdominerade branscher som vill ha fler kvinnliga sökande till sina chefspositioner. I linje med Askehaves (2010) studie så ser vi hur företag som har som mål att attrahera kvinnor ändå misslyckas då de eftersöker mer manliga egenskaper i deras annonser. Vi vill även poängtera att rekryteringsannonsernas utformning i sig inte ensamt är den bidragande faktorn till en skev könsfördelning bland cheferna i mansdominerade branscher. Precis som Eagly & Heilman (2016) förklarar i deras studie så är den största anledningen till den skeva könsfördelningen den diskriminering kvinnliga chefer fått och får utstå. Ledarskap har genom tiderna kopplats till mer manliga egenskaper och kvinnor har ansetts vara för känslstyrda för att kunna inneha en chefsroll. Vidare så vet vi idag att kvinnor innehar ett mer transformativt ledarskap som leder till effektivitet och nöjdare medarbetare. Eftersom synen på ledarskapet har förändrats och det finns studier som visar på att det transformativa ledarskapet kan skapa bättre resultat så borde detta återspeglas i rekryteringsannonserna. Vi kan även se tendenser till detta i och med det faktum att övervägande annonser sökte lika mycket transformativa som transaktionella egenskaper.

7 Slutsatser

I följande avsnitt kommer de slutsatser som dragits att redogöras för, samt att studiens frågeställningar kommer att besvaras för att uppnå dess syfte.

Syftet med denna studie är att undersöka hur manliga respektive kvinnliga egenskaper tar sig i uttryck i rekryteringsannonser för chefer inom mansdominerade branscher.

7.1 Besvarande av frågeställning

Vilka egenskaper eftersöks i rekryteringsannonser för chefer i mansdominerade branscher?

Vårt resultat visade inte stora skillnader mellan annonser som efterfrågade övervägande transaktionellt eller transformativt ledarskap. Den största andelen innehöll lika mycket av både ledarskapsstilarna. Efter detta kom annonser som var övervägande transaktionella där det var elva procent mer än övervägande transformativt. En slutsats vi drar av detta resultat är att vi inte direkt kan se ett samband mellan den skeva könsfördelningen bland chefer i mansdominerade branscher och utformningen av rekryteringsannonser. Utöver det så kunde vi se att det var en stor skillnad vad gäller utformningen av rekryteringsannonsen mellan annonser som eftersökte mer transformativa eller transaktionella egenskaper. De annonser som eftersökte mer transformativa egenskaper hade en mer detaljerad beskrivning av vem de ville anställa. De beskrev mer ingående hur personen skulle agera och tänka samt vilka värderingar man ska ha. Annonserna som var övervägande transaktionella hade en väldigt tunn och kort beskrivning av vem de ville anställa. De fokuserade mer på vad personen har för kompetens och tidigare arbetslivserfarenheter. I vår frågeställning ville vi veta vilka egenskaper som eftersöktes hos chefer i mansdominerade branscher vilket inte alltid kunde besvaras då vissa annonser inte efterfrågade några personliga egenskaper. För att koppla till vårt syfte att se hur genus tar sig i uttryck i rekryteringsannonser kan vi dra slutsatsen att många annonser inte bokstavligen uttrycker genus, detta genom att bara eftersöka kompetens och tidigare arbetslivserfarenhet. En annan slutsats som vi har kommit fram till är att det skiljer sig mellan de olika branscherna. Ifall studien hade gjorts enbart på en av branscherna som omfattats av studien så hade resultatet antagligen blivit annorlunda. Detta skulle kunna tyda på att det kan vara felaktigt att generalisera samtliga mansdominerade branscher. Syftet med vår studie hade kunnat uppfyllas på ett bättre sätt och gett ett tydligare resultat om vi hade valt samtliga rekryteringsannonser från en och samma bransch. Då vi kan konstatera att byggbranschen efterfrågar en chef med övervägande transaktionellt ledarskap medan el-branschen i deras annonser sökte en chef som besitter ett mer övervägande transformativt ledarskap.

Om man drar en generell slutsats av resultatet kan man fastställa att det i dag på den svenska mansdominerade arbetsmarknaden i stor utsträckning efterfrågas chefer som faktiskt har både transaktionella och transformativa egenskaper. Denna slutsats skulle dock inte vara helt rättvis med tanke på att resultaten skiljer sig åt mellan branscherna vi analyserat. Vidare kan vi bekräfta att det finns företag som uttrycker i deras annonser att de vill ha fler kvinnliga sökande men samtidigt efterlyser ett mer manligt ledarskap. Detta visar på att det finns företag inom mansdominerade branscher som aktivt försöker locka mer kvinnliga sökare. Vi kan då se att det finns en problematik då dessa företag kanske motarbetar sig själva genom att

eftersöka egenskaper som kvinnor inte kommer identifiera sig med och därmed inte söka jobbet. Om företag hade varit medvetna om detta problem så hade de kunnat ändra deras kommunikationsstrategi så att deras rekryteringsannonser uttrycker det som de vill förmedla.

7.2 Förslag på vidare forskning

Vi tror att det hade varit intressant att undersöka de företag som uttryckte i sin annons att de ville ha fler kvinnliga sökare men trots detta eftersökte typiskt manliga egenskaper. Vi har genom tidigare studier sett att det är väldigt viktigt för den sökande att det efterfrågas egenskaper som man kan identifiera sig med. Om man hade fått i ett samarbete med det berörda företaget göra om annonserna så att de eftersökte mer kvinnliga egenskaper och se om detta genererar mer kvinnliga sökande.

Vidare tror vi att det behövs mer forskning liknande Askehave's (2010) studie där man gör en smalare och djupare undersökning. Att göra en innehållsanalys på en annons för att sedan undersöka hur en kvinna upplever annonsen. Detta för att få en bättre grund och statistik på hur kvinnor upplever annonser där manliga egenskaper eftersöks. Detta hade i sin tur kan hjälpa företag som vill få mer kvinnliga sökande att veta vart de eventuellt gör fel i sina rekryteringsannonser.

8 Källor

- Abrahamsson, B. & Andersen J. A. (2005). Organisation- att beskriva och förstå organisationer (4 uppl.). Förlag: Liber.
- Askehave, I. (2010). Communicating Leadership: A discourse analytical perspective on the job advertisement. *The Journal of Business Communication*, 47(3), 313-345.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2.nd ed.). Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Berthelson, L. (2015). *Ojämn fördelningar av kvinnliga chefer*.
<https://www.handelsnytt.se/ojamn-fordelning-av-kvinnliga-chefer> [2018-04-15]
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber.
- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257
- Bygren M., Gähler M., (2007). *Kvinnors underrepresentation på chefspositioner* (IFAU, R 2007:25). Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
<https://www.ifau.se/globalassets/pdf/se/2007/r07-25.pdf> [2019-03-02]
- Chao, Chin- Chung Joy (2011). Climbing the Himalayas a cross-cultural analysis of female leadership and glass ceiling effects on non-profit organizations. *Leadership & organization development journal*, 32(8), 760-781.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 928-944.
- Eagly, A. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., Van Engen, M., & Cooper, Harris. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, & Heilman. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 349-353.
- Ekonomifakta (2019a). *Kvinnor på arbetsmarknaden*.
<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstalldhet/Kvinnor-pa-arbetsmarknaden/> [2019-05-04]

Ekonomifakta (2019b). *Kvinnor i chefsposition*.

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstalldhet/Kvinnor-i-chefsposition/> [2019-02-24]

Eriksson, N. (1991). Arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd (Kap 7). I Furåker, B. (red), *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2.nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Kusterer, H. L., Lindholm, T., & Montgomery, H. (2013). Gender typing in stereotypes and evaluations of actual managers. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 561-579.

Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 203-220.

Rohmann, A., & Rowold, J. (2009). Gender and leadership style. *Equal Opportunities International*, 28(7), 545-560

SCB (2017). *Ojämn könsfördelning bland chefer*

<http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2015/> [2019-01-28]

SCB (2018). *Ojämsällt från skola till pension*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/levnadsforhallanden/jamstalldhet/jamstalldhetsstatistik/pong/statistiknyhet/pa-tal-om-kvinnor-och-man.-lathund-om-jamstalldhet-2018/> [2019-05-05]

SCB (2019). *20 vanligaste yrkena för män*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/20-vanligaste-yrkena-for-man/> [2019-03-03]

Scholten, C. & Witmer, H. (2017). The opaque gendered lens- barriers to recruitment and career development. *Gender in management*, 47-65.

Snodgrass, J., Douthitt, S., Ellis, R., Wade, S., & Plemons, J. (2008). Occupational therapy practitioners' perceptions of rehabilitation managers' leadership styles and the outcomes of leadership. *Journal of Allied Health*, 37(1), 38-44.

Snodgrass J. & Shachar, M. (2008). Faculty perceptions of occupational therapy program directors' leadership styles and outcomes of leadership. *Journal of Allied Health*, 37(4), 225-35.

Van Emmerik, H., Wendt, H., Euwema, M.C. (2010). Gender ratio, societal culture, and male and female leadership. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 83 No. 4, 895-914

Vinkenburg C.J, van Engen, M.L, Eagly A.H, Johannesen- Schmidt, M.C (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 2011, Vol 22, 10-21.

Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Tidskrift för genusvetenskap*, (1), sid-15.

Watts, J.H. (2009). Leaders of men: women 'managing' in construction. *Work, Employment & Society*, 23(3), 512-530.



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se