

LEDARSKAP

– HUR UPPFATTNINGAR PÅVERKAR KVINNORS KARRIÄR

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Jonna Johansson
Sofia Norrström

2017: VT2017KF24



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Ledarskap – hur uppfattningar påverkar kvinnors karriär

Engelsk titel: Leadership – how perceptions influence women's career

Utgivningsår: 2017

Författare: Jonna Johansson & Sofia Norrström

Handledare: Roy Liff

Abstract

Sweden has through history had a non-equal society, but today it is one of the most equal countries in the world. However, there still seems to be obstacles for women to make a career and there are different perceptions about what the obstacles consist of. Therefore, the purpose of the study is to study perceptions of men and women about the qualities and abilities that are male and female in leadership to see in which situations leadership is most beneficial, and by analyzing whether there is any connection to how it can affect women's career opportunities. The results have been analyzed using Hersey and Blanchard's Theory of Situational Leadership.

Through a qualitative field study, six semi structured interviews have been conducted with respondents of both male and female gender from the Handelsbanken organization. We have had a comparative design of the study to clearly analyze and compare similarities and differences in the views of both sexes.

Our study has focused on to what extent perceptions per se can be seen as an obstacle to women's career. Our findings show that there are perceptions that indicate that women can be considered unsuitable leaders in situations of high task orientation because their perceived characteristics such as more caring, pending and cautious are not preferable for such positions. Male leaders were regarded as more suitable candidates for the kind of situation as they were perceived to have features characterized by high task orientation. We therefore consider that the perceptions of female leadership can be seen as a contributing factor to why women's careers are restricted from reaching certain top positions. In conclusion, we believe that our research contributes a new dimension to the existing theory of why there are few women in top manager positions.

The written language of this paper is Swedish.

Keywords: Perception, Situational leadership, Management, Leadership

Sammanfattning

Sverige har genom historien haft ett icke jämställt samhälle men är idag ett av världens mest jämställda länder. Dock verkar det kvarstå hinder för kvinnor att göra karriär och vad hindren består av råder det delade uppfattningar om. Därför är syftet med studien att studera uppfattningar hos män respektive kvinnor om egenskaper och förmågor som är manliga och kvinnliga i ledarskapet för att se inom vilka situationer respektive ledarskap är mest gynnsamt, samt genom en analys undersöka om det finns någon koppling till hur det kan påverka kvinnors möjligheter till att göra karriär. Resultaten har analyserats med hjälp av Hersey och Blanchards teori om Situationsanpassat ledarskap.

Genom en kvalitativ fältstudie har sex stycken semistrukturerade intervjuer genomförts med respondenter av både manligt och kvinnligt kön från organisationen Handelsbanken. Vi har haft en komparativ design av studien för att tydligt kunna analysera och jämföra likheter och skillnader i uppfattningarna av båda könen.

Vår studie har fokuserat på i vilken mån eller omfattning uppfattningar i sig kan ses som ett hinder för kvinnors karriär. Våra resultat visar på att det finns uppfattningar som indikerar på att kvinnor kan anses som olämpliga ledare vid situationer med hög uppgiftsorientering eftersom deras uppfattade egenskaper som mer omhändertagande, avvaktande och försiktiga inte premieras till sådana positioner. Manliga ledare sågs som mer lämpliga kandidater till den typ av situation i och med att de uppfattades ha egenskaper som karaktäriseras av hög uppgiftsorientering. Vi anser därför att uppfattningarna om det kvinnliga ledarskapet kan ses som en bidragande faktor till varför kvinnors karriärer hindras från att nå vissa toppositioner. Med den slutsatsen anser vi att vår forskning bidrar med en ny dimension till den befintliga teorin om varför det finns få kvinnor på toppchefspositioner.

Nyckelord: Uppfattningar, Situationsanpassat ledarskap, Management, Ledarskap

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter på Handelsbanken som ställt upp och bidragit med deras erfarenheter och uppfattningar kring ledarskapet. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Roy Liff som genom hög tillgänglighet och snabb återkoppling hjälpt oss genom forskningsprocessen vilket möjliggjort slutförandet av vår kandidatuppsats.



Jonna Johansson



Sofia Norrström

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Forskningsöversikt.....	- 4 -
1.3	Problematisering.....	- 6 -
1.4	Syfte.....	- 7 -
1.5	Frågeställning.....	- 7 -
1.6	Disposition.....	- 7 -
2	Metod.....	- 8 -
2.1	Forskningsmiljö.....	- 8 -
2.2	Val av metod och design.....	- 8 -
2.3	Urvalsmetod.....	- 9 -
2.4	Datainsamling.....	- 10 -
2.4.1	Semistrukturerade intervjuer.....	- 10 -
2.4.2	Samtalsmiljö.....	- 11 -
2.4.3	Hantering av data.....	- 11 -
2.5	Analys av data.....	- 11 -
2.6	Trovärdighet.....	- 12 -
2.7	Etiska principer.....	- 13 -
3	Teoretisk Referensram.....	- 14 -
3.1	Ledarskap.....	- 14 -
3.1.1	Situationsanpassat ledarskap.....	- 14 -
4	Empiri- Resultat intervju.....	- 19 -
4.1	Kvinnors uppfattningar om kvinnligt ledarskap.....	- 19 -
4.1.1	Instruerande och anvisande.....	- 19 -
4.1.2	Insäljning (coachande).....	- 20 -
4.1.3	Deltagande.....	- 20 -
4.1.4	Delegerande.....	- 21 -
4.2	Kvinnors uppfattningar om manligt ledarskap.....	- 21 -
4.2.1	Instruerande och anvisande.....	- 21 -
4.2.2	Insäljning (coachande).....	- 21 -
4.2.3	Deltagande.....	- 22 -
4.2.4	Delegerande.....	- 22 -
4.3	Mäns uppfattningar om kvinnligt ledarskap.....	- 22 -
4.3.1	Instruerande och anvisande.....	- 22 -
4.3.2	Insäljning (coachande).....	- 23 -
4.3.3	Deltagande.....	- 24 -
4.3.4	Delegerande.....	- 24 -
4.4	Mäns uppfattningar om manligt ledarskap.....	- 25 -
4.4.1	Instruerande och anvisande.....	- 25 -
4.4.2	Insäljning (coachande).....	- 25 -
4.4.3	Deltagande.....	- 26 -
4.4.4	Delegerande.....	- 26 -
4.5	Helhetsintryck av resultat.....	- 27 -
5	Analys.....	- 28 -
5.1	Uppfattningar om kvinnors lämplighet som chefer.....	- 28 -
5.1.1	Instruerande och anvisande.....	- 28 -
5.1.2	Insäljning (coachande).....	- 29 -
5.1.3	Deltagande.....	- 30 -
5.1.4	Delegering.....	- 31 -
5.1.5	Sammanfattning av uppfattningar.....	- 32 -
5.2	Uppfattningar om mäns lämplighet som chefer.....	- 33 -
5.2.1	Instruerande och anvisande.....	- 33 -

5.2.2	Insäljning (coachande).....	- 33 -
5.2.3	Deltagande.....	- 34 -
5.2.4	Delegerande.....	- 34 -
5.2.5	Sammanfattning av uppfattningar.....	- 35 -
5.3	Övergripande Analys.....	- 36 -
6	Diskussion.....	- 38 -
7	Slutsats.....	- 40 -
7.1	Förslag till vidare forskning.....	- 41 -
8	Källförteckning.....	- 43 -

1 Inledning

1.1 Bakgrund

“[...] fler kvinnliga chefer kan öka konkurrensen mellan kompetenta ledande befattningshavare väsentligt”(Dagens Nyheter 2014).

Stereotypa föreställningar kring vad som utmärker en bra chef och ett gott ledarskap är något som idag i hög grad är närvarande i samhället och citatet exemplifierar att det finns få kvinnliga chefer. Männerna framställs ofta som att de kan vara mer utåtriktade med ett gott självförtroende medan kvinnor inte i lika stor utsträckning hävdar sig och lyfter sitt eget varumärke lika tydligt (Vene 2015). Det finns förväntningar på att ett kvinnligt ledarskap skiljer sig från manligt, exempelvis ses kvinnor som mjukare i sitt ledarskap (Juel & Ernst 2014). De framför vidare att en undersökning i Danmark gjord av People Test Systems har visat på att det egentligen inte finns någon verklig skillnad mellan män och kvinnor utan att alla individer som är i egenskap av ledare är mycket lika och försöker nå liknande resultat genom andra individer (ibid.). Det finns motsatta argument för vad som utgör skillnader och inte, Vene (2015) presenterar att faktorer så som kultur, uppväxt och påtvingat beteende kan vara den större orsaken som ligger bakom skillnaderna mellan män och kvinnor i arbetslivet. Thorsell (2017) skriver att en ny studie från Göteborgs Universitet kommit fram till att ledarskapet är nära nog identiskt mellan män och kvinnor på 7 av de 8 områden som undersöktes. Den skillnad studien påvisade var att vid risktagande var män mer benägna till att ta risker samtidigt som kvinnor ansågs ha högre impuls kontroll än män i ett omvänt perspektiv. Både biologiska och sociala aspekter ansågs vara orsak till detta (ibid.).

Det kan tyckas anmärkningsvärt att kvinnor fortfarande är underrepresenterade som chefer samt att det råder stereotypa föreställningar i samhället kring vad som utmärker kvinnligt ledarskap i förhållande till att vara en bra chef och ha ett gott ledarskap. Sett till historien har jämställdhet i Sverige sedan tidigt 1900-tal varit mer eller mindre aktuellt i olika sammanhang. Framsteg som gjorts för att bidra till jämställdheten är att år 1919 infördes kvinnlig rösträtt och några år senare likställdes män och kvinnor i giftermålsbalken (JämO 2017). I och med industrialiseringens framväxt i Sverige behövdes kvinnorna som arbetskraft, men det är först år 1939 som avsked av kvinnor med anledning av giftermål blir förbjudet (ibid.). Det är under 60-talet i Sverige som det uppgavs att socialt inlärda normer och förväntningar är förklaring till samhällsroller och familjeroller. Det är även då debatter om könsroller tar sin början och ordet jämställdhet börjar användas för att belysa förhållandet mellan män och kvinnor (JämO 2017). Grunden för nutidens jämställdhetspolitik lades under 70-talet och kvinnan började betraktas som en egen individ i inkomst- och skattehänseende. 80-talet bjöd på ökad kvinno- och jämställdhetsforskning samt införandet av genus som ord och beskrivning för det sociala könet (ibid.). Enligt Diskrimineringsombudsmannen (2016) behövs det än idag ökade insatser för att påskynda processen med jämställdhet i samhället då den inte sker i önskad takt. Det vi idag ser av snedfördelningen kan således förklaras som en kvardröjningseffekt.

Unga potentiella chefer har vissa föreställningar om vad ett ledarskap skall gå ut på och likaså vilka föreställningar de har kring vilka krav och förväntningar som organisationen kommer ställa på dem som blivande ledare (Linghag 2009). Manliga chefer har lättare för att föreställa sig hur en yngre man skulle hantera oförutsedda situationer och att anställa chefer som liknar den rekryterande själv blir därför ofta utfallet (Lindmark, Önnevik 2011). Utfallet blir att

manliga chefer är kopior av varandra, men i olika hierarkisk ordning, och det kan hämma olikheter och mångfald till organisationen (ibid.). Det kan vara en förklaring till att få kvinnor finns i chefspositioner. Ytterligare en förklaring till snedfördelningen i chefspositioner kan härledas till chefers familjeliv. Där råder det en asymmetri mellan kvinnor och män där män med fru och barn sannolikt har en högre befattning medan kvinnor i samma familjesituation sannolikt har lägre befattning (Boschini 2004). Statistik visar att familjebildning slår asymmetriskt på förvärvsarbetet hos kvinnliga och manliga chefer. Är en chef gift med en person som också gör karriär är det nästan alltid kvinnan som tar det centrala ansvaret för barnen och därmed tvingas reducera tiden hon spenderar på inkomstbringande arbete vilket har effekt på karriären. Ett resonemang varför det ser så här är komparativa fördelar hos kvinnorna då de på grund av biologiska fördelar stannar hemma med barnet den första tiden efter förlossningen och då redan har samlat på sig viktiga kunskaper för omsorgstagandet av barn och hemmet (ibid.). Konsekvensen av att kvinnan ofta tar på sig ett större familjeansvar än män är, som Evertsson och Grunow (2012) nämner i sin artikel, problematiken med att kvinnor som avbryter sitt arbete på grund av en lång föräldraledighet löper större risk att påverka sina karriärmöjligheter negativt.

Eriksson-Zetterquist och Renemark (2011) presenterar att arbetet med jämställdhet kan påverkas av den så kallade jämställdhetsdiskursen. Det vill säga att inom organisationer kan arbetet och frågor presenteras på olika vis till följd av vilka uppfattningar om jämställdhet som finns internt, alltså om det anses vara en problematik eller inte. De olika uppfattningarna kan ge upphov till olika förändringsmotstånd för fortsatt utvecklande arbete. Jämställdhet kan exempelvis ses som ett perspektiv präglad av att med nästkommande generationsskifte kommer också problematiken lösas per automatik, eller en annan aspekt att det ses som ett kvinnoproblem innebärande att ifall kvinnor förändrar sitt beteende till att framhäva sig själv mer och inte kritisera sig själva skulle problemet lösas eftersom det inte anses vara ett organisationsproblem. Ytterligare en variant ser jämställdhet som onaturligt, det vill säga att skillnader mellan könen är naturligt och således existerar en könsmaktsordning som styr vilka uppgifter som lämpar sig för ett visst kön att utföra (ibid.). Eriksson-Zetterquist och Renemark (2011) presenterar att det skilde sig åt mellan könen gällande vilka ledaregenskaper de tenderar att använda sig av men att de ändå ses som lika kompetenta ledare.

Tidigare nämns olika förklaringar till att det finns få kvinnliga chefer i toppositioner utifrån ledaregenskaper, familjeliv och historien samt den så kallade jämställdhetsdiskursen. Det historiska perspektivet formar också den sociala konstruktionen som finns i det svenska samhället idag. Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver diskussionerna kring kön utifrån att kvinnor och män fostras och socialiseras in i olika könsroller och därigenom skapas också en förväntansbild och stereotypa föreställningar om könsroller. Inom arbetslivet beskriver författarna att detta främst handlar om antagande kring normer och värderingar om kvinnor och män som sociala konstruktioner som förts vidare i generationer (Jacobsen & Thorsvik 2008). Män och kvinnor genomgår olika socialisation, vilket ger en inblick i att kvinnors ledarstil förväntas skilja sig från männens. Somliga hävdar att de skiljer sig bland annat genom att synpunkter från andra hörsammas i högre grad, har en hög grad av samarbetsvilja, använder inte makten på samma sätt som män, är mer engagerade samt har större omtanke om medmänniskor (Jacobsen & Thorsvik 2008).

Det råder en samstämmighet i debatten kring att jämställdhet ska råda, men det uppnås inte vid exempelvis chefsfördelning. Historiskt har förändringar skett men processen går långsamt vilket påverkar våra uppfattningar om kvinnligt respektive manligt ledarskap som vilar på gamla stereotyper som trots evidens i modern tid motbevisas. Förväntningar och uppfattningar

bidrar till att bevara en icke jämställd arbetsmarknad bland annat avseende kvinnors möjligheter till att göra karriär. Då vi idag till skillnad från förr, har fler kvinnor som läser vidare på högskola och som ger sig ut i förvärvsarbete, är det av intresse att ta reda på ifall chefsegenskaper skiljer sig mellan män och kvinnor. Boschini (2004) nämner att skulle det vara så att skillnader förekommer är det viktigt att ta tillvara på den varierade kompetens som finns och därför sträva efter en jämn fördelning av könen på chefspositioner. Föreställningar om skillnader på ledarskap beroende av könsskillnader påverkar företags mångfaldspolitik och initiativ. Jonsen, Maznevski och Schneider (2010) diskuterar tre olika perspektiv gällande ledarskap och kön; könsblindhet, könsmedvetenhet och perception skapar-verklighet, det vill säga tro är att se, för att påvisa vikten av att öka antalet kvinnor i bolagsledning som ett led i att öka företagets resultat samt skapa mångfald.

Vi vill undersöka uppfattningar om kvinnligt respektive manligt ledarskap och faktorer som kan förklara att det finns få kvinnliga chefer på toppen, det vill säga i positioner som är högst upp i organisationshierarkin eller närmst underordnad. Detta eftersom om ingenting görs åt den icke rådande jämställdheten finns en risk att det sker en förskjutning av snedfördelningen där viktiga kompetenser och perspektiv förloras, vilka är essentiella för att bidra till ny- och vidareutveckling av individer, organisationer och samhället i stort. Därför anser vi det relevant att titta på litteratur som behandlar faktorer och förväntningar som kan anses vara ett hinder för kvinnors karriär. Förklaringar till varför det fortfarande kan finnas hinder för kvinnor i karriären kan ha att göra med faktorer som biologiska förklaringar, socialisering, diskursen kring jämställdhet samt uppfattningar. Det kan vara samtliga dessa faktorer som bidrar till en långsam förändring, där uppfattningar är rotade i biologiska och sociala faktorer och vi kommer i vår studie att fokusera på uppfattningar om ledarskap, vilket avgränsas till Sverige.

1.2 Forskningsöversikt

Under följande avsnitt kommer vi presentera tidigare forskningsresultat inom området uppfattningar om ledarskap för att skapa en bild av och förståelse för vad som tidigare har studerats och således påvisa hur vår studie kommer in i ett sammanhang.

Women in management, även kallat WIM-forskning har sitt fokus på möjligheter för kvinnor att klättra i organisationer (Due Billing & Lundholm 2012). Det mest välbeskrivna hinder som finns för att nå de absoluta toppositionerna utgörs av det så kallade glastaket, som är ett ej synbart hinder med framför allt tre huvudspår som förklaring. Due Billing och Lundholm (2012) beskriver en av dem som att kvinnor saknar förmågan och den ambition som krävs, vilket har sin förklaring i att könen utvecklar, efter vad de tror är normalt, ett lämpligt beteende eller attityder. Faktorer som är strukturella benämns vidare som en annan orsak som handlar om att existerande familje- och organisations relaterade barriärer hindrar kvinnors möjligheter. De här strukturella förhållandena eller faktorer kan leda till att det blir en svår uppgift att balansera arbetslivet med familjelivet samt att organisationen inte ger ett tillfredsställande stöd. Slutligen selekteras chefsjobb bort av kvinnor till följd av redan etablerade premisser som finns, exempelvis att jobbet som chef inte är tilltalande, och inte som en följd av att deras förmågor brister (Due Billing & Lundholm 2012).

Glastaket är, som tidigare beskrivits, en metafor för att det finns ett osynligt hinder för kvinnor som klättrar i sin karriär, vilket kan förklara att det finns få kvinnor ”på toppen”, men många på vägen upp (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008). Vad det metaforiska glastaket består av för faktorer finns det många olika teser kring. Eriksson-Zetterquist och Styhre (2008) har studerat ett svenskt projekt som kallas W2T, Women to the Top, som är ett långsiktigt hållbart verktyg och som syftar till att få fler kvinnor på chefsnivåer att nå toppen. Projekt liknande W2T har ofta problem med att implementeras i det dagliga arbetet och tydliggör distinktionen mellan den teoretiska reflektionen och praktisk handling (Eriksson-Zetterquist & Styhre 2008). Albrecht, Skogman Thoursiec och Vroman (2015) kom fram till att glastaket påverkar många faktorer som har betydelse för kvinnors karriärmöjligheter och ökar när det gäller lönegapet mellan könen samt att lönedistribution har hållit sig konstant över tid.

Män och kvinnor i arbetslivet har olika upplevelser av komplexa relationer mellan arbete, familj och utbildning (David 2008). Delgadova och Gullerova (2016) diskuterar hur arbetslivet och privatlivet bör balanseras samt vilka motivationsfaktorer som kvinnor har när de gör karriär. Föräldraledighet är en faktor som uppfattas försämra kvinnors karriärmöjligheter enligt Evertsson och Grunow (2012). Emslie och Hunt (2009) ville fokusera på att analysera mångfalden och leta efter likheter istället för skillnader mellan män och kvinnor. Detta till trots fick de ett resultat som påvisar skillnader i uppfattningar och erfarenheter när det kommer till att balansera mellan arbetslivet och hemmet där kvinnornas fokus låg på jonglering av olika roller medan män pratade om dessa konflikter som något i det förflutna och begränsade det till när barnen var små (ibid.).

Hurst, Leberman och Edwards (2016) har undersökt könsroller på arbetsplatsen och vad relationer mellan kvinnor på arbetet har för effekter på karriären. De har funnit att den hierarkiska ordningen mellan kvinnor i arbetet gör att ledande kvinnor, beroende av om de är stöttande och coachande eller fientliga och icke stöttande, påverkar andra kvinnors karriärer och val både positivt och negativt. Författarna beskriver att organisationer som kan skapa

strategier för att stärka relationer på arbetsplatsen också kan bidra till utvecklingen i karriären för kvinnor (ibid.). För att se hur de tre faktorerna: kvinnlig karriärutveckling, hierarkiska relationer mellan kvinnor och konsekvenserna för jämställdhet på arbetsplatsen samverkar, har Hurst, Leberman och Edwards (2016) i sin studie diskuterat konsekvenserna av kombinationen av de tre områdena. I forskningen kom de fram till att den hierarkiska relationen mellan kvinnor på arbetsplatsen är en viktig men otillräckligt utforskad faktor när man beaktar den kvinnliga karriärutvecklingen (ibid.). Utifrån detta kan uppfattningar om att kvinnor är fientliga och icke stöttande gentemot varandra ses som ett hinder i karriären för kvinnor.

Kiser (2015) undersökte skillnader i attityder gällande män och kvinnor relaterat till arbetet och ledarskap och hur dessa kan påverka beteenden hos individer. Resultaten visade att det finns en signifikant skillnad i ett antal frågor i uppfattningarna mellan män och kvinnor. Exempelvis när det är arbetsuppgifter eller roller som är krävande och mer sällsynta ser sig män som mer lämpliga kandidater. Kvinnor ansåg i högre grad att ett arbete var en avgörande faktor för att vara självständig. Andra skillnader var att männen i större omfattning ansåg sig vara bättre politiska ledare och företagsledare än kvinnor (ibid.). Kiser (2015) presenterar att män har ett tydligt övertag när det gäller att bli rekryterade till högre befattningar än mellanchefsrollen. Organisationer som inte arbetar med mångfald i ledande positioner och som låter män sköta rekryteringen riskerar att orsaka att kvinnor hamnar i bakgrunden och inte har samma möjligheter till en befördran som män har (ibid.). Uppfattningar bland studenter på vad som utmärker ett bra ledarskap står till viss del i kontrast med de resultat som framkommit ur Kisers studie, Gheradi och Murgia (2014) presenterar att manligt ledarskap uppfattades som något negativt och ledarskap kombinerat med kvinnlighet uppfattades som något mer positivt. Delgadova och Gullerova (2016) presenterar att kvinnliga ledare möter skillnader i ledarskapspositioner som en följd av de stereotypa könsrollerna som existerar inom organisationer, vilket kan vara en effekt av uppfattningars betydelse.

Studier kring uppfattningar om ledarskap har genomförts med olika aspekter och Holt, Bjorklund och Green (2009) har genom en enkätundersökning haft som syfte att undersöka vad som gör en ledare effektiv och vad allmänheten förväntar sig och vill se för typ av personligheter hos ledare. De talar om uppfattningar om ledarskapet och att deras resultat indikerar att de beror till största del av respondenternas bakgrund, ålder samt utbildning snarare än beroende av deras kön, vilket ändå visar på att det till viss del finns uppfattningar om skillnader mellan hur ledarskapet utövas som beror på kön. Yarrish, Zula och Davis (2010) har i sin kvantitativa studie använt enkäter för att undersöka skillnader i uppfattningar kring ledarskap relaterat till kön. De har fått fram resultat som påvisar signifikanta skillnader gällande uppfattningar mellan män och kvinnor och deras ledarskapskompetenser. Kvinnorna i undersökningen skattade exempelvis kognitiva förmågor och intrapersonella kompetenser högre än vad männen i samma studie gjorde. Palich och Hom (1992) presenterade resultat som visar att etablerade ledares beteenden har en påverkan på hur uppfattningarna kring ledarskap ser ut, dessutom hade prototypen av en stark ledare en påverkan på dessa uppfattningar.

1.3 Problematisering

Det finns olika teorier om varför kvinnor inte förekommer i chefspositioner i samma utsträckning som män. Boschini (2004) nämner tre anledningar till detta, vilka hon klassificerat som myter; kvinnor har inte rätt utbildning, kvinnor vill inte bli chefer och den tredje att kvinnor är sämre chefer än män. Jämställdhetsdiskursen kan därför anses vara grundad på överifierade uppfattningar. En sådan är att kvinnliga chefer är sämre chefer än män. Kan vi veta att denna uppfattning faktiskt ingår i en diskurs om chefer och vad denna mer precist innebär. Ingår den i diskursen kan det antas att det är en bidragande förklaring till att det är svårare för kvinnor än män att göra karriär. Vår studie kommer därför att fokusera på uppfattningar som finns i fråga om kvinnor som chefer.

Boschini (2004) belyser myten att kvinnor är sämre chefer än män, men har inte tydliggjort vad uppfattningar kan ha för förklaring till skapandet av sådana osanningar. Inte heller Eriksson-Zetterquist och Renemark (2011) tar upp uppfattningar som en del i förklaringen till varför jämställdhetsdiskursen ser ut som den gör. Det vill säga beroende av hur organisationer ser på frågan som ett problem eller inte. Det kan antas att det finns något bakomliggande som gör att sådana överifierade uppfattningar eller diskurser framträder, men det är inget som forskare i stor utsträckning har belyst. Antingen accepteras det att förväntningar finns och styr karriären vilket leder män och kvinnor i olika riktningar eller så avfärdas resonemanget att det finns några förväntningar. En tredje aspekt är att det finns stereotyper som styr och påverkar ledarskap. Finns det något bakomliggande hos stereotyperna eller är det enbart stereotyper. Forskning likt den Thorsell (2017) presenterar visar på små skillnader i ledarskapet mellan män och kvinnor men ändå får det, som Due Billing och Lundholm (2012) beskriver som teorin om glastaket stora utslag för olika karriärer för kvinnor och män, vilket kan förklaras av uppfattningar som får sin näring av stereotyperna som i sin tur formats av myter.

Tidigare forskning visar att män uppfattar sig vara bättre ledare vid komplexa situationer jämfört med en kvinnlig ledare samt att de även ser sig som bättre företagsledare (Kiser 2015). Yarrish, Zula och Davis (2010) har genom sin forskning redovisat uppfattningar om att kvinnor premierar kognitiva- och intrapersonella förmågor i högre grad än vad männen gör. Uppfattningar visar således på att män och kvinnors ledarskapsstil lämpar sig olika bra beroende av situationen. Hersey, Blanchard och Johnson (2008) beskriver att hur framgångsrik en ledare är beror inte enbart på dess ledaregenskaper utan även på situationen och medarbetarnas mognadsgrad och behov av stöd. En ledare som enbart fokuserar på slutförandet av uppgiften lämpar sig mindre väl där medarbetarna är i behov av hög relationsorientering och omvänt lämpar sig inte en ledare som enbart fokuserar på att skapa goda relationer när medarbetarna kräver hög uppgiftsorientering. Uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap har i tidigare forskning inte systematiskt uppmärksammat vilka situationer de avser.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att studera uppfattningar hos män respektive kvinnor om egenskaper och förmågor som är manliga och kvinnliga i ledarskapet för att se inom vilka situationer respektive ledarskap kan anses gynnsamt, samt genom en analys undersöka om det finns någon koppling till hur det kan påverka kvinnors möjligheter till att göra karriär.

1.5 Frågeställning

- Vilka uppfattningar har män och kvinnor kring manligt och kvinnligt ledarskap?

1.6 Disposition

Föreliggande uppsats tar i kapitel 2 upp metoder och tillvägagångssätt för studien. I kapitel 3 presenteras den teoretiska referensramen och i kapitel 4 redogörs vår empiri i resultatform. Vi analyserar våra resultat i kapitel 5 med hjälp av Hersey & Blanchards teori om Situationsanpassat ledarskap som presenterats i den teoretiska referensramen. Diskussionen finns i kapitel 6 där våra resultat diskuteras och jämförs med tidigare forskning. I kapitel 7 presenterar vi våra slutsatser och ger förslag till vidare forskning.

2 Metod

2.1 Forskningsmiljö

Handelsbanken är en väldigt decentraliserad organisation där medarbetarna ges stort förtroende att fatta egna beslut. Detta särskiljer dem från andra banker där besluten fattas mer centralt¹. Kontoren är kärnan i verksamheten och mycket av besluten som påverkar hela organisationen kommer från ett så kallat bottom-up perspektiv, vilket innebär att kontoren har stor påverkan i beslut rörande verksamheten och hur den skall fungera mot kunden som är i centrum. Handelsbanken säger att kontoren är banken. Kontoren har en väldigt stark lokal förankring och det finns idag över 400 stycken kontor i Sverige, vilket innebär att medarbetarna inom den avgränsade geografiska marknaden för kontorets verksamhetsområde har en god lokal kännedom och förankring som bidrar till att de passar väl in i den kontextens uppfattningar om hur man bör vara och agera². Handelsbankens fokus ligger på långsiktiga relationer med såväl medarbetare som med kunder, och de affärsmässiga besluten rörande kunden skall fattas av den som är närmast kunden, vilket innebär kontoret (Handelsbanken 2017). I och med den decentraliserade organisationen kommer mycket ansvar på kontorscheferna och medarbetarna och detta ger i sin tur ett klimat med stor öppenhet där en stark vilja finns till att diskutera och lyfta alla tänkbara frågor. Handelsbanken jobbar aktivt med jämställdhet och mångfald för att spegla det samhälle som banken verkar i (Handelsbanken 2017).

2.2 Val av metod och design

Den kvantitativa forskningen fångar inte individers uppfattningar och tankar kring sociala företeelser på det vis som en kvalitativ forskning gör. Eftersom vi var intresserade av att ta del av individers olika uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap så passade en kvalitativ undersökning eftersom likt Bryman och Bell (2013) beskriver lägger den kvalitativa forskningen tonvikt på individers uppfattningar och tolkningar av olika sociala kontexter. Kvalitativa personliga intervjuer valdes då vår frågeställning krävde analys ur ett tolkningsperspektiv. Semistrukturerade intervjuer passade bäst då de gav oss en flexibilitet för att lyckas fånga upp intressanta tankegångar som respondenterna självmant uttryckt. Nackdelen med kvalitativa intervjuer var vår eventuella påverkan på respondenterna som kunde medföra att respondenterna svarade på det sätt som de trodde att vi förväntade oss och som kan anses legitimt. Vi höll oss medvetet reflexiva för att minimera den variation i svaren som vi kunde orsaka (Bryman & Bell 2013). Därför var vi noggranna med att klä oss och uppträda neutralt under datainsamlingen.

Vi har först tittat på tidigare resultat och den empiri som redovisas där som behandlar skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap och faktorer som kan påverka uppfattningar kring ledarskap, och därefter strukturerat undersökningen baserat på en teoretisk referensram för vår datainsamling och analysen av våra data som vi ansett varit relevant för att kunna besvara vår frågeställning. Sedan har vi försökt hitta samband mellan våra resultat och den befintliga teori som vi tagit del av.

¹ Respondent 6 chef i Handelsbanken. Intervju den 12 april 2017.

² Respondent 5 chef i Handelsbanken. Intervju den 11 april 2017.

För att uppfylla studiens syfte fann vi det relevantt att studera hur uppfattningar grundar sig på de föreställningar som uttrycks inom socialkonstruktionism. Socialkonstruktionism handlar om att individer genomgår en ständig process av tolkande, alstrande och tillämpande av vad som menas med att vara kvinna eller man (Due Billing & Lundholm 2012). Det innebär att historien och föreställningar genom kulturen finns kvar då individer fortsatt bedriver dessa i dagens sociala kontexter. Socialkonstruktionism har därför varit en motiverad teori att använda för att undersöka uppfattningar och för att analysera resultatet men utan att vara en hjälpteori i den teoretiska referensramen.

Vi gjorde jämförelsen mellan manliga och kvinnliga chefs uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap, vilket sågs som två fall vilket Bryman och Bell (2013) anger som kriterier för den komparativa designen för att skapa en bättre förståelse av en viss social företeelse, i vår studie för att öka medvetenheten kring uppfattningarna om ledarskapet. Vi hade sex stycken respondenter för våra intervjuer baserat på bakgrundsvariablerna kön, ålder och hur länge de varit anställda i organisationen. Jämförelserna i studien baserades på kön och med de andra bakgrundsvariablerna försökte vi i vårt icke representativa urval få varians för att få reda på de olika uppfattningarna som kan finnas inom de två delpopulationerna. Vi var medvetna om att utifrån vår urvalsprincip kunde vi inte ange hur vanlig en uppfattning är i populationen eller om den är mer vanlig för en viss underkategori som till exempel en yngre, än för genomsnittet i populationen. Den komparativa designen, det vill säga den jämförande designen, användes för att undersöka uppfattningar i en social kontext. Designen syftade till att förklara likheter och skillnader samt skapa en djupare förståelse av en social kontext i jämförelsen av två kategorier av respondenter (Bryman & Bell 2013). Denna design lämpade sig väl då vi gjorde en fältstudie genom kvalitativa intervjuer.

2.3 Urvalsmetod

Vår studie genomfördes i Sverige i organisationen Handelsbanken, som är en väldigt decentraliserad organisation där medarbetarna ges stort förtroende att fatta egna beslut. Detta särskiljer dem från andra banker där besluten fattas mer centralt. Vi valde därför att studera Handelsbanken eftersom den platta och öppna organisationen gav goda förutsättningar för oss att på ett naturligt vis kunna ta del av erfarenheter och uppfattningar av respondenter som är formade av att kunna diskutera och uttrycka sina åsikter utan förbehåll. Vi hade också en god access in i organisationen.

Vi ville få en spridning av variablerna ålder, kön och hur länge man arbetat i organisationen samt hur länge man verkat i en chefsposition mellan våra respondenter. Respondenterna valdes därför genom ett icke sannolikhetsurval för att strategiskt välja ut deltagare som var relevanta för att kunna besvara våra forskningsfrågor, det vill säga ett så kallat målstyrt urval (Bryman & Bell 2013). Vi avgränsade urvalet till att omfatta Handelsbanken Regionbanken Västra Sverige, eftersom den regionen är stor och ligger geografiskt nära vår studieort, samt att det fanns en stor spridning av bakgrundsvariablerna hos cheferna i denna region. Urvalet bestod av sex stycken respondenter, tre män och tre kvinnor. Två män och två kvinnor var i medelåldern och en man och en kvinna var över 55 år. De äldre respondenterna hade arbetat i över 25 år i organisationen och varit i chefspositioner sedan tidigt 80- och 90-tal. En medelålders man och kvinna hade jobbat i en ledarposition kortare än tre år där mannen arbetat inom organisationen i 10 år och kvinnan sju år längre. För de resterande två respondenterna hade kvinnan arbetat inom organisationen i 13 år och varit i en chefsposition i nio år och mannen hade arbetat 10 år inom organisationen och i sju år varit i en chefsposition.

Nedan presenteras respondenterna i tabell 1.0 utifrån bakgrundsvariablerna.

Tabell 1.0 Presentation av respondenter				
Respondent	Kön	Ålder	Chefsbefattning sedan årtal	Anställd i Handelsbanken sedan årtal
1	Kvinna	38	2017	2000
2	Man	39	2014	2007
3	Kvinna	38	2008	2004
4	Man	39	2010	2007
5	Kvinna	59	1984	1976
6	Man	56	1990	1997

2.4 Datainsamling

2.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer utgår från en intervjuguide med olika tema innehållande specifika frågor (Bryman & Bell 2013). Vid intervjuerna var det därför tillåtet att frånga intervjuguiden på så vis att vi inte behövde följa ordningsföljden, kunde ställa följdfrågor och anpassa intervjun efter svar på tidigare ställda frågor. Fokus låg på respondenternas uppfattningar och de fick gärna komma med egna tankar som de hade samt teman som intresserade dem särskilt. Den flexibilitet i intervjuprocessen som vi fick tack vare semistrukturen gjorde att vi kunde fånga viktiga tankegångar och uppfattningar hos respondenterna. Vår utgångspunkt var alltså att försöka hålla oss till den ursprungliga strukturen på intervjuguiden men gjorde avsteg från den där det ansågs relevant för att uppfylla syftet med studien och kunna besvara frågeställningen.

Vid vår datainsamling hade vi tre teman i vår intervjuguide vilka var bakgrund, ledarskap (egenskaper) och uppfattningar manligt/kvinnligt. Nedan presenterar vi utifrån våra tre teman exempel på frågor och följdfrågor som ställdes under intervjuerna.

Tema 1: Bakgrund

Exempel på frågor: *Vad har främst påverkat dig genom din karriär? och Hur gör du för att balansera arbetslivet med fritid/familjelivet?*

Exempel på följdfrågor: *Känner du att du har blivit bättre på att balansera arbetslivet med fritid/familjelivet under karriärens gång? samt Har det blivit svårare eller lättare att balansera sedan barn kom in i bilden?*

Tema 2: Ledarskap (egenskaper)

Exempel på frågor med anknuten följdfråga:

Vad tror du har format dig i egenskap som ledare? med följdfrågan På vilket sätt kan din bakgrund och uppväxt ha format dig som ledare?

Om du ska vara självkritisk, vilka vanliga fel gör du som chef/ledare vid olika beslut och varför tror du att det är så? med Hur jobbar du med det för att bli bättre? som följdfråga.

Tema 3: Uppfattningar manligt/kvinnligt

Exempel på frågor: *Vilka skillnader anser du att det finns i jämförelse mellan att jobba med en kvinna respektive man? och Anser du kvinnor vara sämre, bättre eller lika bra ledare som män?*

Exempel på följdfrågor till ovannämnda frågor: *Varför anser du det? och Vad har fått dig att tycka så?*

2.4.2 Samtalsmiljö

För att få till en intervju med ett bra och djupt samtal så inledde vi med att småprata kring vad vi hade gjort än så länge i vårt uppsatsarbete, presenterade vilka vi var och svarade på respondenternas frågor som de kunde ha innan intervjun skulle påbörjas. Det gjordes för att vi var medvetna om det som Bryman och Bell (2013) beskriver som den reaktiva effekten, det vill säga att vår närvaro kunde påverka respondenterna att svara på ett visst sätt om det inte var en avslappnad miljö. Under intervjuens gång påminde vi respondenterna om att det enbart var deras uppfattningar och erfarenheter vi var intresserade av när de kom in på mer personliga upplevelser. Vi tydliggjorde också inledningsvis och under intervjun att respondenternas svar skulle komma att anonymiseras i uppsatsen. Denna försäkran fick dem att prata avslappnat och vi fick känslan av att de gav uppriktiga och ärliga svar.

2.4.3 Hantering av data

Efter varje intervjutillfälle så diskuterade vi tillsammans vad som sagts under intervjun och hur vi upplevde respondenten och de svar vi fick, samt fördes anteckningar vid intervjun för att notera eventuella uppfattningar vi fick av respondentens svar. För att tydligare kunna hantera datamaterialet så transkriberades samtliga intervjuer. Vi delade upp intervjuerna och transkriberade tre stycken var i nära anslutning till varje intervjutillfälle. Vi fick efter genomförd transkribering ett datamaterial som var 77 sidor.

2.5 Analys av data

Efter avslutade intervjuer påbörjades omgående analysen av data då vi, som tidigare nämnts, gemensamt diskuterade igenom upplevelsen och våra anteckningar från intervjun. Ljudfilerna lyssnades igenom i sin helhet flertalet gånger samt att det transkriberade datamaterialet också

lästes flera gånger och därigenom skapades en god kännedom om materialet. Datamaterialet kodades för att underlätta analysen av data (Bryman & Bell 2013). Det gjordes genom att först dela in data i olika kategorier, dessa var *uppfattningar om kvinnligt respektive manligt ledarskap* utifrån *positiva, negativa och neutrala* aspekter, samt *vilka hinder som uppfattades finnas för kvinnors karriär*, utifrån både männen och kvinnornas uppfattning. Dessutom hade vi en kategori som var *uppfattningar om ledarskap* utifrån kvinnors och männens perspektiv. Därefter kodade vi om vår data utifrån kategorier positivt, negativt och neutralt till kategorierna instruerande/anvisande, insäljande, deltagande och delegerande. För analysen delade vi sedan upp våra data utefter följande struktur:

Uppfattningar om kvinnors lämplighet som ledare

Instruerande/anvisande

- *Männens uppfattningar*
- *Kvinnors uppfattningar*

Insäljande

- *Männens uppfattningar*
- *Kvinnors uppfattningar*

Deltagande

- *Männens uppfattningar*
- *Kvinnors uppfattningar*

Delegerande

- *Männens uppfattningar*
- *Kvinnors uppfattningar*

Uppfattningar om mäns lämplighet som ledare

Instruerande/anvisande

- *Männens uppfattningar*
- *Kvinnors uppfattningar*

Insäljande

- *Männens uppfattningar*
- *Kvinnors uppfattningar*

Deltagande

- *Männens uppfattningar*
- *Kvinnors uppfattningar*

Delegerande

- *Männens uppfattningar*
- *Kvinnors uppfattningar*

Under processen har vi gått tillbaka och både lyssnat och läst igenom vårt datamaterial och omarbetat strukturen för kodning av data. Detta mynnade ut i slutgiltig analys av data genom jämförelser mellan respondenternas svar, samt noterade motsägelser och teman i materialet.

2.6 Trovärdighet

Vi försökte i så liten utsträckning som möjligt att lägga egna värderingar vid insamlandet av data, analysen av den samt utgå från utvald existerande teori och följa etiska principer vid genomförandet av studien. Det bidrog till att vi kunnat upprätthålla en god tillförlitlighet. Däremot kan det finnas brister i det som Bryman och Bell (2013) kallar överförbarhet, eftersom vi inte med säkerhet kan säga ifall våra resultat kan generaliseras för en population eller inom andra kontexter.

Studiens frågeställning kunde ges ett svar som respondenterna ansåg spegla en korrekt uppfattning att ha inom banken och även i en samhällelig kontext och vi förhöll oss till det genom att variera hur vi ställde frågorna till respondenterna för att försöka fånga deras egna erfarenheter och upplevelser. Till exempel med frågorna *Hur vill du vara som ledare?* och *Hur vill du som ledare bli uppfattad?* Dessutom ställde vi en tidig fråga om deras uppfattning och egna erfarenheter beträffande vad de anser vara ett kvinnligt respektive manligt ledarskap och återkom med en snarlik fråga i slutet av temat för att trigga en reflektion och skapa en utveckling av deras tidigare svar. Vi var dessutom noga med att poängtera att det inte fanns ett

rätt eller felaktigt svar utan att vi enbart var intresserade utav deras egna erfarenheter och uppfattningar.

Reliabilitet är svårt att uppnå vid kvalitativ forskning dels eftersom respondenterna som används kan vara olika, innebärande att vi valt en specifik grupp av respondenter som vid genomförandet av studien befann sig i en viss roll exempelvis mellanchefer och inom en viss kontext. Dessa faktorer gör att det kan bli svårt att upprepa forskningen vilket Bryman och Bell (2013) säger är en förutsättning för att skapa pålitlighet vilket är den kvalitativa forskningens motsvarighet till reliabilitet. Pålitligheten, som avser att vår studie inte har påverkats av slumpmässiga fel eller ovidkommande tillfälligheter i vår studie, anser vi är hög, eftersom vi grundligt definierat och förklarat hur vi gått tillväga i vår studie, urvalet av respondenter, samt eftersom vi transkriberat, antecknat samt analyserat och diskuterat intervjuerna i vårt två-mannateam.

Vi var medvetna om att vi är två kvinnor som ville undersöka uppfattningar kring ledarskapet och därför kunde ses som känslomässigt involverade och då antas formulerat vår studie utifrån vårt kvinnliga perspektiv samt att metod, undersökning och resultat lätt kunde bli subjektiva i och med detta. Därför försökte vi ständigt och medvetet diskutera kring hur vi genomförde studien objektivt för att hantera den eventuella problematiken samt möjlig kritik till det facto att vi är kvinnor. Vi försökte genom hela studien förhålla oss neutrala och öppna för respondenternas infallsvinklar och bortse från våra egna värderingar, förkunskaper vad gäller etablerade teorier och förväntningar på resultat. Bryman och Bell (2013) beskriver det som tidigare tagits upp i detta stycke som validitet i en kvantitativ metod och i den kvalitativa som tillförlitlighet. Tillförlitlighetsproblemet handlar om att forskare får inflytande på det som skall studeras så att det är något annat som vi får belyst än det som avsågs. Redan i intervjuskedet fanns det därför en risk för att tillförlitligheten kunde gå förlorad om vi inte hade varit medvetna om och hanterat denna problematik likt vi tidigare beskrivit.

2.7 Etiska principer

Att följa de etiska principerna har varit viktigt genom hela vår studie. Bryman och Bell (2013) presenterar fyra stycken etiska principer för forskning inom företagsekonomi, vilka är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Vi uppfyllde kravet om samtycke och information genom att vi inledningsvis inhämtade samtycke från våra respondenter samtidigt som vi informerade dem om studiens syfte, vilket gjordes via mejl. I mejlet framgick även att inspelning skulle ske för att underlätta vår transkribering samt att deras svar skulle komma att anonymiseras, vilket då uppfyllde konfidentialitetskravet. Innan mejl skickades ut till respondenterna ställde vi frågan högre upp i organisationen ifall något formellt samtycke krävdes vilket i detta fall inte behövdes då enbart samtycke från respondenterna räckte.

Vid intervjutillfället förtydligade vi ännu en gång att inspelningen enbart var för att underlätta vår transkribering och att vi inte var intresserade av att hänga ut enskilda respondenter samt att svar och uppgifter skulle komma att anonymiseras. Nyttjandekravet fullföljdes genom att vi informerade respondenterna om att den insamlade empirin endast skulle användas i forskningssyfte och deras möjlighet att få ta del av den färdigställda uppsatsen.

3 Teoretisk Referensram

3.1 Ledarskap

3.1.1 Situationsanpassat ledarskap

Situationsteorin om effektivt ledarskap av Fiedler är en teori om situationsorienterat ledarskap som varit inflytelserik (Sveningsson & Alvesson 2010). Här lanserade Fiedler ett verktyg för att ledare skulle kunna förstå om de var relationsorienterade eller uppgiftsorienterade. Situationsorientering handlar i Fiedlers teori om personliga egenskaper (inte stilar) och verktygets syfte är att ge kunskap huruvida ledaren är mest mån om att skapa goda relationer till medarbetarna och se till deras välmående eller om motivationen ligger på prestationer, produktivitet och utförande av arbetsuppgifter (ibid.). Denna teori talar om effektivt ledarskap och att det har en anknytning till "situationskontroll" där situationen i modeller utgörs av följande: *ledarens maktposition, arbetsuppgiftens komplexitet* (tydlig eller oklar) och *karaktären på relationen* som syftar på hur stor ansträngning som krävs från ledaren för att få efterföljarna med sig (Sveningsson & Alvesson 2010). Fiedlers teori brister i att den inte tar upp aspekter som berör medarbetarnas perspektiv i situationen och tar inte hänsyn till deras grad av mognad och ledarstöd vid olika faser. Hersey och Blanchards modell tar bland annat in aspekterna kring medarbetarnas mognad samt behov av stöd och kompletterar därav denna klassiska teori väl. Vi har utgått från Hersey och Blanchards teori om Situationsanpassat ledarskap, vilken presenteras här efter, och kombinerat den med Fiedlers teori avseende de tre faktorerna för en situation, *ledarens maktposition, arbetsuppgiftens komplexitet* och *karaktären på relationen*.

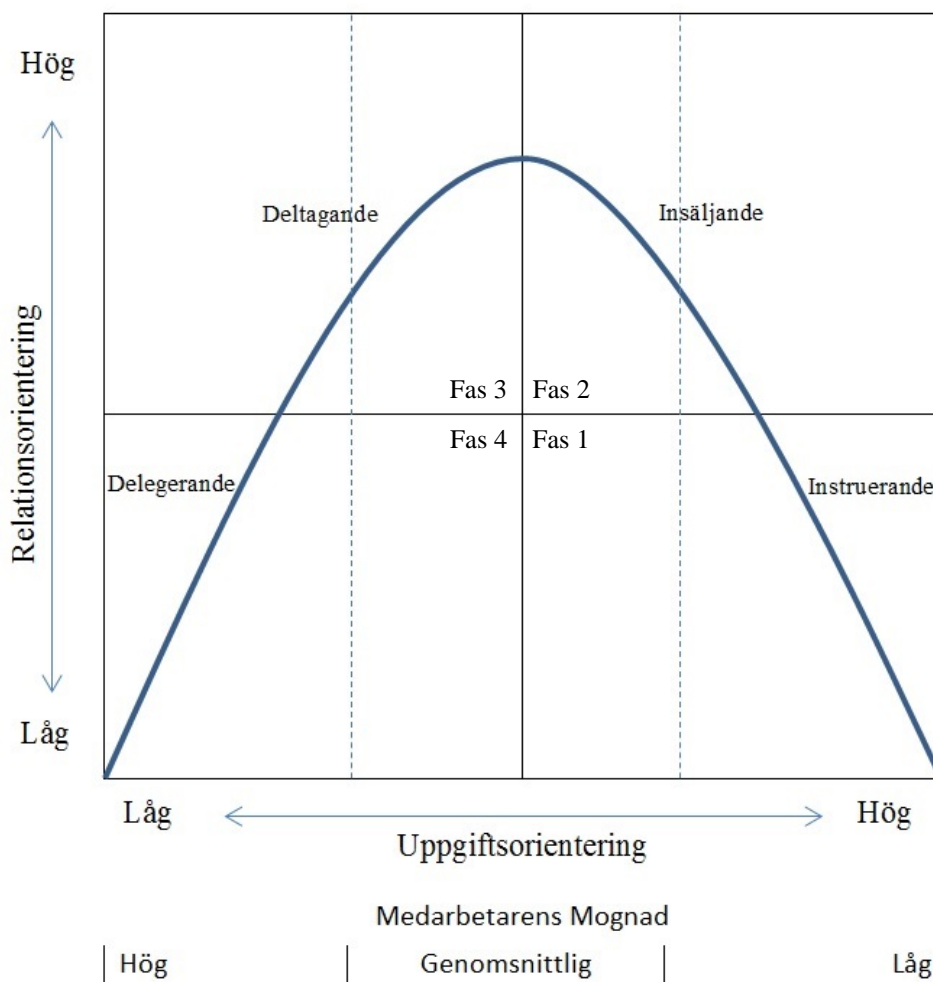
Sveningsson och Alvesson (2010) presenterar en situationsbaserad teori av Hersey och Blanchard där de framhåller att mellan chefen och underordnad finns den interpersonella relationen, vilken är avgörande för vilken typ av ledarskap som ska tillämpas. Hur väl medarbetarna tar ansvar och utför sina arbetsuppgifter ligger till grund för hur relationen skapas (ibid.). Teorin tar bland annat upp hur mycket chefen måste engagera sig i arbetet beroende av om medarbetarna besitter den kunskap som krävs. En annan del handlar om motivation, ifall medarbetarna har det eller chefen behöver gå in och inspirera och stimulera de till att genomföra sina arbetsuppgifter. Uppfattningen hos ledaren när det gäller medarbetarnas kunskap och motivation är således avgörande för utvecklingen av relationen mellan ledare och medarbetare. Utvecklingen antas kunna delas in i fyra faser vilka Sveningsson och Alvesson (2010) presenterar som, fas 1) *instruera och anvisa*, fas 2) *insäljning (coachande)*, fas 3) *deltagande* och fas 4) *delegering*.

I fas *instruera och anvisa* behövs låg relationsorientering och hög uppgiftsorientering av ledaren eftersom medarbetare här behöver tydliggöras vad arbetet handlar om och vilka kraven är och är därför lämplig att använda sig av vid låg mognad (Sveningsson & Alvesson 2010). *Insäljning* har hög uppgifts- och relationsorientering och här är det viktigaste stöttnings- och ökandet av entusiasm och engagemang vid utförande av arbetsuppgifter, vilket passar vid ökad mognad hos medarbetarna. För att tydliggöra betydelsen av arbetet och uppnå önskat beteende hos medarbetarna så krävs direktiv från ledaren och förmåga att sälja in det. Fasen *deltagande* har låg uppgiftsorientering och hög relationsorientering där fokus är att uppnå en mer gemensam problemlösning och samarbete (ibid.). Denna metod passar där medarbetarna behöver stödjas i användandet av deras innehavande kunskaper. Den fjärde fasen *delegering* innebär låg relations- och uppgiftsorientering och används lämpligast när medarbetarna anses

nått sådan mognad att de genomför arbetsuppgifter med entusiasm samt inte kräver lika mycket styrning och direktiv från chefen (Sveningsson & Alvesson 2010).

Sveningsson och Alvesson (2010) förklarar att denna modell inte enbart framhåller mognad hos medarbetarna som svar till ledarstil utan även hur ledare ska få medarbetarna att växa inom de olika faserna för att utvecklas till en ny fas och så småningom bli självständiga gentemot ledaren. I vissa fall kanske ledaren behöver återgå till en tidigare fas vid återfall hos medarbetare. Populariteten för denna modell anses ha uppstått på grund av dess enkelhet samt kontrollkänslan som uppnås vid denna mycket komplexa och svårstyrda relation (Sveningsson & Alvesson 2010).

Figur 1.0 Situationsanpassat Ledarskap



Källa: Egen illustration utformad av författarna med inspiration och tolkning av Hersey & Blanchards modell Situationsanpassat ledarskap (Sveningsson & Alvesson 2010. s.26)

Situationsanpassat ledarskap pekar på att det inte finns ett visst sätt som är bäst för att influera människor, utan den ledarskapsstil som bör användas beror på prestation och beredskapsnivån hos individen eller gruppen (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Uppgiftsorientering formuleras efter i hur stor utsträckning ledaren engagerar sig när det gäller att uttala sig om individens ansvar och plikter. Det innebär att ledaren uttalar sig om *vad* de ska göra, *hur* de ska göra det, *när* de ska göra det och *var* de ska göra det samt *vem* som ska göra det (ibid.). Exempel på när det är bra med hög andel uppgiftsorientering är när direktiv efterfrågas som är noggranna och tydliga. Ledarens handlingar syftar till att slutföra uppgiften och är inte så involverad och orolig för medarbetarens känslor. Uppgiftsorientering består ofta av en envägskommunikation från ledare till medarbetare där fokus ligger på att hjälpa denne att uppnå sina mål (Hersey, Blanchard & Johnson 2008).

Hersey, Blanchard och Johnson (2008) beskriver att relationsorientering däremot innefattar tvåvägskommunikation eller till och med flervägskommunikation och beteendet innefattar att ledaren lyssnar, underlättar och främjar samt ger förklaringar till saker samtidigt som denne agerar stöd. En stor mängd av relationsorientering lämpar sig väl i situationer där exempelvis ett dödläge har uppstått eller när medarbetaren hamnat i en återvändsgränd där den inte kan ta sig vidare på egen hand, medarbetaren vet hur uppgiften ska utföras men behöver hjälp att ta sig över hindret (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Egenskaper som är bra att besitta som ledare i detta läge är att vara en god lyssnare och uppmuntra medarbetare. Både uppgiftsorientering och relationsorientering finns hos ledare men i olika utsträckning och därför finns det ingen nollskala på axlarna i modellen utan den utgörs av termerna låg och hög för att påvisa detta. Modellen vill visa på att ingen ledarstil är effektiv i alla situationer utan att hur effektiv en ledarstil är beror av situationen (ibid.).

Första fältet i figur 1.0 är instruerande och anvisande och innefattar att ledaren berättar för medarbetarna vad, var och hur de ska göra något (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Denna ledarstil passar bra i de fall individen har låg förmåga och låg vilja och därmed behöver direktiv och instruktioner. Irritation, missnöje och klagande samt defensivitet är faktorer som oförmögna och ovilliga medarbetare kan ge uttryck för. De gör ofta enbart det som de måste eller förväntas göra och risken är stor att uppgifterna inte blir slutförda (ibid.). Det som krävs av ledaren i denna situation är således styrning, dirigering och strukturering. Ledaren måste ha tålmod, ge uppmuntran, ge tydliga direktiv samt vara tydlig med vad påföljden blir om medarbetarna inte utför uppgiften. De ovilliga och oförmögna är ofta osäkra när det gäller uppgifter och direktiv samt rädda för att misslyckas (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Under de här förutsättningarna krävs det en ledare som vägleder medarbetaren genom arbetsprocessen i den takt som krävs och ger lagom mycket information och anvisningar för utförandet av uppgiften. Förutom det här ska ledaren få medarbetaren att inte fokusera på möjliga misstag. Finns det dock ingen osäkerhet hos medarbetare utan enbart ovilja och oförmåga säger Hersey, Blanchard och Johnson (2008) att ledaren ska fokusera på att förstärka små förbättringar, fundera ut konsekvens för utebliven prestation och försöka hålla det emotionella på en stadig nivå.

Nästa nivå i modellen är insäljning/coachande, se figur 1.0, och i denna fas är medarbetarna fortfarande oförmögna men nu finns vilja och självsäkerhet och därför behövs det både en hög andel av relationsorientering och uppgiftsorientering (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Uppgiftsorienteringen är fortfarande hög eftersom medarbetarna fortfarande i denna fas är oförmögna, däremot så finns viljan och därför behöver ledaren vara stödjande när det gäller deras motivation och engagemang. Här påbörjas en tvåvägskommunikation samt klargörande i vad ledaren vill. Medarbetaren är i denna fas ofta väldigt mottaglig, uppmärksam,

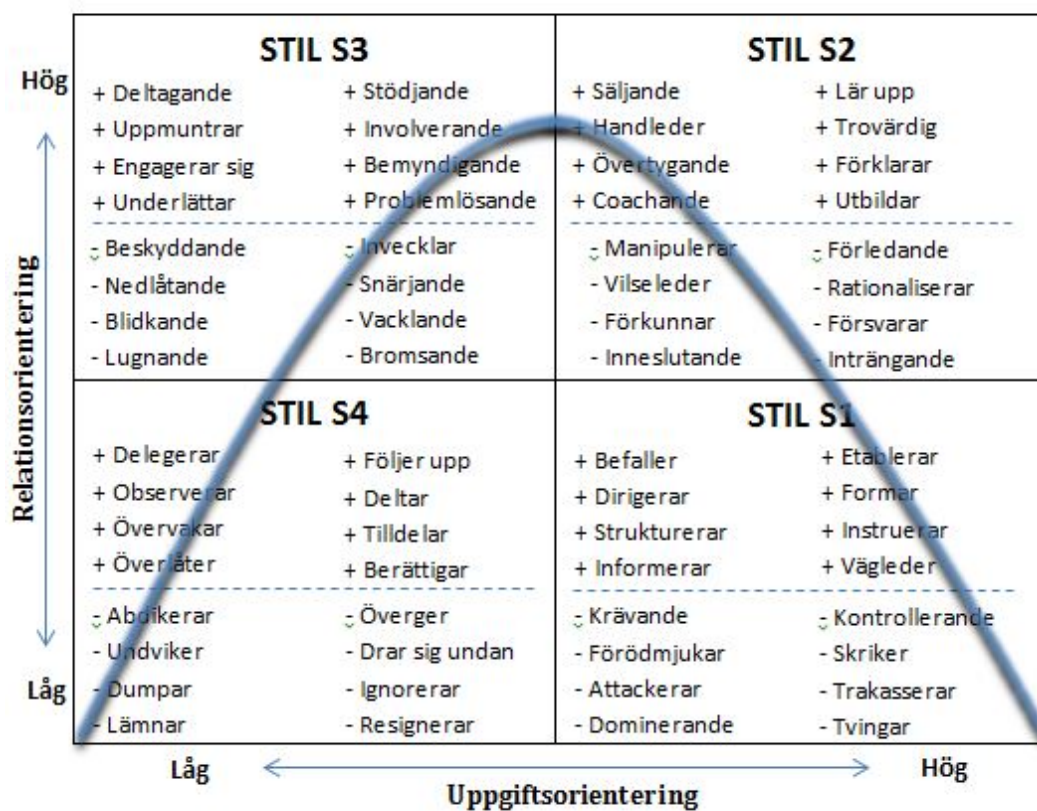
entusiastisk, exalterad och intresserad och redo för en ny uppgift trots avsaknad erfarenhet (ibid.). En ledare borde här kontrollera förståelsen för uppgiften, uppmuntra frågor, diskutera detaljer och se till att medarbetaren inte rusar iväg för snabbt. Skillnaden från föregående fas är att ledaren inte bara pekar och säger "gör så", utan förklarar varför något är bra att göra samt hur det kan göras och sedan är det upp till medarbetaren att utföra uppgiften (Hersey, Blanchard & Johnson 2008).

I tredje fasen som är deltagande, se figur 1.0, har medarbetaren precis utvecklat förmåga och saknar ofta självsäkerhet att klara sig på egen hand (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Det kan även vara en person som har kunskapen men ändå saknar motivation, det vill säga att viljan börjar övergå i motsträvighet. Vilket fall det än handlar om så behövs det en hög nivå av tvåvägskommunikation och stödjande beteende, men en låg andel vägledning eftersom de vet vad, var och hur de ska göra. Hersey, Blanchard och Johnson (2008) beskriver typiska egenskaper för medarbetare i denna fas som att de är ovilliga, att de uppvisar tveksamhet inför uppgiften och är motsträviga till att utföra den. Det som ledaren behöver fokusera på i detta fall är att dela ansvaret för besluttande med medarbetaren, skapa intresse hos medarbetaren att vilja veta mer och involvera medarbetaren i vad följderna blir vid slutförandet av uppgiften för att på så sätt öka motivation och engagemang (ibid.). Resultat är även det en faktor som ledaren bör lägga fokus på. Är medarbetaren däremot förmögen och osäker så efterfrågas en ledare som är delaktig i arbetsprocessen då personen inte känner sig redo att jobba självständigt. För att uppnå ett effektivt ledarskap i denna situation bör ledaren finnas till som stöd, vara uppmuntrande, ta ansvar för att driva arbetet framåt och involvera sig i medarbetarens beslutfattande (Hersey, Blanchard & Johnson 2008).

När vi kommer till sista fältet i modellen, se figur 1.0, som är delegering så är medarbetarna både villiga och har kunskaperna som krävs samt att de innehar självförtroende och behöver inte längre ledarens direktiv (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Individerna är självsäkra, motiverade och engagerade och därför krävs det ingen större del av support och sporrande från ledaren. En enkel metafor att använda är att ledaren ger medarbetaren bollen och sen låter den springa med den. Ledarens roll i detta skede är att observera och övervaka och därför krävs låg andel av både uppgiftsorientering och relationsorientering. Det beteende som efterfrågas av en ledare här är bland annat att den lyssnar på uppdateringar, motstår överbelastning, tillhandahåller stöd och resurser och delegerar uppgifter. Det är även viktigt att ledaren försäkras medarbetaren om att uppnådda resultat uppmärksammas och att denne finns tillgänglig vid behov (Hersey, Blanchard & Johnson 2008).

Hersey, Blanchard och Johnson (2008) säger att det alltid finns risk för en medarbetare att återgå till en föregående fas och den vanligaste orsaken till detta är oftast ovilja, därmed är det ledarens stora uppdrag att behålla viljan och motivationen hos medarbetarna. I figur 2.0 kan egenskaper utläsas hos ledare som är både till för- och nackdel i de olika faserna instruera och anvisa, insäljning, deltagande och delegering (ibid.).

Figur 2.0 Situationsanpassat Ledarskap
Influera nde Beteendedescriptorer



Källa: Egen illustration utformad av författarna med inspiration och tolkning av Hersey & Blanchards modell Situational Leadership - Influence Behavior Descriptors (Hersey, Blanchard & Johnson 2008, s.149)

4 Empiri- Resultat intervjuer

4.1 Kvinnors uppfattningar om kvinnligt ledarskap

4.1.1 Instruerande och anvisande

I fas 1 figur 1.0 är det viktigt som ledare att vara instruerande och tydligt vägleda sina medarbetare som har en låg kompetens och mognad samt är osäkra och oengagerade och behöver pushas i rätt riktning. ”Hon hade en enorm respekt på jobbet på grund av sin kunskap och hon var fantastisk verkligen”³, ord som beskrev en kvinnlig senior chef som på ett bra sätt kunde förena att vara omtänksam samtidigt som hon var väldigt affärsmässig. Det var inget daltande utan chefen var väldigt rättvis och rak. Kvinnliga chefer blev exempelvis beskrivna utifrån vad som ansågs vara det traditionella perspektivet, som mer mjuka, men vid erfarenheter av en kvinnlig ledare var det lika vanligt uttryckt att dessa uppfattades som väldigt tydliga och raka. Det är viktigt som ledare att vara ärlig, tydlig samt rak i alla lägen, “[...]även när det blåser, kappvändare är bland det värsta jag vet.”⁴

De flesta kvinnor får barn och det är en väldigt god skola för ledarskapet och i föräldraskapet måste föräldrarna kunna förhandla både med förnuft och hjärta och att det uppfattas som att mamman eller kvinnan påverkats mer av detta och ger kvinnan en annan förutsättning än en man. Kvinnor kan uppfattas som klokare eftersom de uppfattas vara mer medvetna om den viktiga del som familj och barn har i livet. Det uttrycktes att familjelivet för vissa individer kan vara ett aktivt val och till följd att arbetet inte får samma prioritering och det exemplifieras genom följande citat.

“När det blir familjeliv in i bilden då är det ju många tjejer som väljer att jobba mindre och det kanske inte enbart beror på att killen i familjen inte gör det utan man kanske helt enkelt vill det, man vill vara med sina barn. Och det är väl egentligen klokskap kan jag tycka faktiskt.”⁵

Eftersom uppfattningen om att kvinnor prioriterar familjelivet framför arbetet innebär det i det facto att mindre tid ges åt arbetet, vilket innebär att graden av tillgänglighet som behövs i fasen instruerande och anvisande kan riskeras att inte uppnås.

Kvinnor uppfattas vara bättre på att se mjuka faktorer, är omtänksamma och lyhörda samt ser till faktorer runt om, som att skapa en trevlig arbetsmiljö. Sådana omständigheter som kan ses som mer fluffiga kan delvis vara till följd av traditioner att kvinnor brukar vara mer pyssliga och sedan har det fortsatt hamna på deras bord att fixa exempelvis födelsedagspresent till kollega. Dessa uppfattningar exemplifieras bland annat på följande vis, “Kanske att man föreställer sig att en kvinnlig chef är, alltså har mer av de här traditionella egenskaperna, lite mer omhändertagande och en manlig kanske är mer rak”⁶. Det beskrevs som att kvinnor oftare möts av att deras åsikter inte har samma tyngd eller får samma gehör på arbetsplatsen eller i möten med kunder, vilket kan vara en anledning till att kvinnor uppfattas som mer avvaktande i sin roll som ledare och att de kan ha en sämre självkänsla än vad männen har. Dessutom påverkar det i sin tur att de inte tar för sig på samma sätt och inte tar plats. Det ger

³ Respondent 3 chef i Handelsbanken. Intervju den 13 april 2017.

⁴ Respondent 5 chef i Handelsbanken. Intervju den 11 april 2017.

⁵ Respondent 3 chef i Handelsbanken. Intervju den 13 april 2017.

⁶ Respondent 1 chef i Handelsbanken. Intervju den 11 april 2017.

ett uttryck för att vid dessa rådande uppfattningar enligt figur 1.0 och 2.0 premieras inte dessa ledaregenskaper.

4.1.2 Insäljning (coachande)

”Jag tycker just det här att man är bra på att stötta men ändå ge uppgifter som är utmanande. Sen att försöka få andra att tänka själva och lösa uppgiften. Inte att man bara som ledare svarar på frågorna åt de, utan att man faktiskt får tänka till själv. Det är så man utvecklas tycker jag.”⁷

Citatet exemplifierar väl en uppfattning om en framgångsrik ledare vid en situation där medarbetarna börjar få ett större eget intresse och vilja av att utvecklas men samtidigt fortfarande behöver en närvarande ledare, vilket är i den fas som kallas insäljning, se figur 1.0 samt 2.0 Stil S2.

Kvinnor uppfattas vara mer omtänksamma och lyhörda. Omedvetet uttrycks förväntningar om att kvinnliga chefer är omhändertagande och att kvinnor anses ha en bättre förmåga att se hur andra mår. Det är också av betydelse att som ledare uppmuntra och berömma samt att ge såväl positiv som negativ feedback till sina medarbetare. En av ledarskapets nycklar är att lita på sina medarbetare, dessutom att hitta varje individs goda sidor och styrkor samt att lyfta dem i ljuset för att höja och utveckla medarbetarna för att på så vis föra hela organisationen framåt.

4.1.3 Deltagande

“Kvinnligt ledarskap tror jag många gånger är så att man vill involvera och förklara mycket. Att förvissa sig om att alla har förstått och att alla är med.”⁸

Det gör att vid exempelvis projekt blir startsträckan längre men alla är med från början på varför man gör på ett visst sätt samt varför det skall göras, vilket innebär att nästa steg som blir själva genomförandet kommer bli lättare och det kan vara en mer rätt väg att gå vid en del situationer. Kvinnligt ledarskap kan således ibland innebära att grotta ned sig i diskussioner, involverar sig och medarbetare samt att förklara mycket för att alla skall ha förstått och vara med på banan. Dessutom i det kvinnliga ledarskapet får de med sig fler aspekter in i beslut eller dylikt eftersom det ges tid och möjlighet till medarbetare att komma med synpunkter. De är också mer inkluderande och har med sig det sociala aspekterna i ledarskapet, vilket är viktiga egenskaper i Stil S3 figur 2.0.

Att vara lyhörd och uppmärksamma samt stötta de som är i behov av mer stöd är en god egenskap som ledare att kunna ge sina medarbetare. Att inge en trygghet hos medarbetarna att chefen alltid finns tillhands om det skulle uppstå en knivig situation med exempelvis en kund, innebärande att chefen finns nära som stöd och kan rycka in som hjälp om det skulle behövas. Prestigelöshet och att lyssna anses vara egenskaper som är att föredra vid situationer som är komplexa, det vill säga att lyssna in tankar och känna av stämningen innan ledaren agerar.

⁷ Respondent 1 chef i Handelsbanken. Intervju den 11 april 2017.

⁸ Respondent 5 chef i Handelsbanken. Intervju den 11 april 2017.

”Jag tror att det är en ledare som inte är så prestigefylld, en bra ledare i en sådan situation och då menar jag att om man inte är prestigefylld behöver man inte hålla problemet eller frågeställningen för sig själv därför att man på något sätt ska hitta lösningen själv och bli redig[...]”⁹

Detta uttrycktes om situationer som är mer komplexa där medarbetarna har en högre mognad och ledaren förväntas involvera medarbetarna mer vid diskussioner och liknande.

4.1.4 Delegerande

Mer eller mindre omedvetet ges det uttryck för förväntningar om att kvinnliga chefer är mer omhändertagande än männen och att kvinnor anses ha en bättre förmåga att se hur andra mår utan att det har blivit tydligt uttryckt. Vid svåra situationer kan utgången bli bra när ledare inkluderar andra och diskuterar eventuella lösningar när den tiden ges och att våga erkänna när fel har begåtts och stå för det.

Att överlämna ett stort ansvar till medarbetarna uppfattas vara en viktig egenskap som ledare att ha för att få individerna att fortsätta utvecklas enligt figur 2.0 i Stilen S4. ”Det kan få personer att växa, men då krävs det också att man har seniora personer i gruppen[...]”¹⁰ Citatet beskriver väl uppfattningen om egenskapen samt att det gynnas mest där medarbetarna har en hög mognad.

4.2 Kvinnors uppfattningar om manligt ledarskap

4.2.1 Instruerande och anvisande

Manliga ledare uppfattas kunna ha större självförtroende jämfört med en kvinna samt att de är mer tydliga och raka i sitt ledarskap, ”[...] en manlig kanske är mer rak”¹¹. Vid exempelvis en uppstart av ett nytt projekt är manliga chefer sämre jämfört med sina kvinnliga kollegor på att involvera medarbetare i diskussioner och fördjupar sig inte i en så hög grad, utan de är mer raka samt tydliga och har stilen att bara köra på, vilket i den första fasen, se figur 1.0, med hög grad av uppgiftsorientering lämpar sig väl då ledaren skall vara mer instruerande.

Dessutom kan män vara sämre på att se mjuka faktorer och ser inte på samma sätt faktorerna runt att skapa en trevlig arbetsmiljö eller göra det lilla extra piffet vid någon kollegas födelsedag, avtackning eller dylikt. De uppfattas inte heller vara omtänksamma på samma sätt som kvinnor. Manliga ledare uppfattades ha lättare för att hålla isär sak och person vid en diskussion i arbetet, vilket gör att de inte tar åt sig personligt och självförtroenden hålls intakt och det innebär att de inte räds tydligheten som krävs vid denna fas.

4.2.2 Insäljning (coachande)

⁹ Respondent 5 chef i Handelsbanken. Intervju den 11 april 2017.

¹⁰ Respondent 3 chef i Handelsbanken. Intervju den 13 april 2017.

¹¹ Respondent 1 chef i Handelsbanken. Intervju den 11 april 2017.

Manliga ledare uppfattas som bättre på att stötta varandra i sina roller genom hela karriären än i jämförelse med vad de kvinnliga ledarna gör. Det kvinnliga ledarskapet har således ett hinder i att inte stötta varandra i samma utsträckning som männen gör “ [...] ett hinder i kvinnligt ledarskap i att vi inte stöttar varandra tillräckligt mycket”¹². Att det finns fler ingredienser av tjuv och rackar-knep bland kvinnliga chefer, vilket uttrycktes som att det är en skillnad mellan män och kvinnor som är nedärvd sedan urminnes tider då kvinnor krigat om männens gunst för överlevnad. Det uppvisar uppfattade egenskaper som manliga ledare har vilka vid en situation som den i fas 2, figur 1.0, är mer gynnsamma.

4.2.3 Deltagande

Det manliga ledarskapet som uppfattades som rakt, tydligt och inte lika omhändertagande som det kvinnliga kan missgynnas i en situation som kräver en hög grad av engagemang och stödande, det vill säga fokus på relationsorienteringen. Medarbetarna är i behov av ett stort stöd och motivation för att fortsätta utvecklas i fas 3.

4.2.4 Delegerande

Manliga chefer uppfattades bättre när det gäller att skilja på sak och person, släppa familjelivet och fokusera på karriären, men ansågs också avskärma sig mer i sin ledarroll. Att kunna skilja på sak och person kan ses som en bra faktor i fråga om att inte vara för personlig i sin ledarroll vilket matchar bra med faktorerna berättiga, överlåta och tilldela som nämns i figur 2.0 Stil S4 där ledaren inte bör låta sina egna personliga värderingar om exempelvis medarbetare gå före uppgiften och organisationens nytta. Ledaren måste det vill säga kunna tilldela uppgifter utefter lämplighet och förmåga hos medarbetare och inte utefter personkemi, därför kan manliga ledare lämpa sig väl i fas 4, delegerande. Däremot uppfattades de också avskärma sig mer vilket kan kopplas samman med negativa egenskaper att besitta i den här fasen enligt figur 2.0 Stil S4, vilket pekar på att manliga chefer inte skulle passa i fas 4.

4.3 Mäns uppfattningar om kvinnligt ledarskap

4.3.1 Instruerande och anvisande

Kvinnliga ledare uppfattas vara bättre på att lyssna och förstå det som sägs mellan raderna. De uppfattas också vara bättre på aspekter med ordning och reda och uppfattas ibland vara mer drivna och målinriktade, vilket till viss del kan bero på att det krävs mer av en kvinna för att nå toppositionerna. I Stil S1 i figur 2.0 behöver en ledare vara informerande, vägledande, strukturerad och ha fokus på uppgiften. Ordning och reda matchar att vara strukturerad och att vara driven samt målinriktad kan uppfattas som vägledande och fokus på uppgift.

Kvinnor uppfattas som att de väljer familjen framför arbetet vilket gör att de också tenderar att hoppa av när de kommer till högre befattningar. Det anses också att kvinnor som är hemma länge med föräldraledighet, kanske fått flera barn på rad, påverkas negativt eftersom deras kunskapsnivå inte förblir och håller sig lika hög. Dessutom måste prioritering göras mellan familjelivet och arbetslivet och det uppfattas då oftare som att kvinnor väljer familjen före

¹² Respondent 5 chef i Handelsbanken. Intervju den 11 april 2017.

arbetet jämfört med vad män kanske gör. I fas instruera och anvisa i figur 1.0 behöver ledaren forma medarbetarna och dirigera och instruera och det krävs mycket tid och tillgänglighet för att få medarbetarna att klara och slutföra uppgifterna samt för att de ska utveckla förmåga och förflytta sig till nästa fas i figur 1.0. Därför matchar inte uppfattningen om att kvinnor prioriterar familjen före arbetet i denna fas eftersom tillgänglighet är en viktig faktor.

Enligt tradition har det ansetts att kvinnor ska ta ett större ansvar för hemmet och familjelivet. Dessa traditioner kan ses som ett hinder eftersom det inte är lätt att förändra sådana traditioner, det tar tid. Det är inte enbart den äldre generationen som ligger kvar med ett gammalt synsätt om föräldraledighet, utan även kvinnor själva är en del i att skapa hindret. Exempelvis fick en kvinna, vars man skulle vara hemma pappaledig med sina barn, höra av jämnåriga kvinnliga kollegor och vänner “[...] va ska du låta honom ta av dina dagar?”¹³. Dessutom har kvinnor möts av att arbetsgivaren som uppfattats vara gammal, hierarkisk uttryckt att de inte kommer acceptera någon VAB, vård av sjukt barn, efter föräldraledigheten. De här uppfattningarna visar på varför kvinnor inte skulle antas passa i fas instruera och anvisa. Att det inte finns någon acceptans kring VAB tyder på att kvinnor inte premieras i situationer där ledaren behöver ha hög tillgänglighet.

Att kvinnliga ledare vill känna en stor trygghet kan ses som negativt då det gör att de blir för försiktiga och inte tar plats. I Stil S1 så är det viktigt enligt figur 2.0 att en ledare dirigerar, befäller och vägleder vilket inte går ihop med en ledare som är för försiktig då fas instruera och anvisa i figur 1.0 kräver hög styrning.

4.3.2 Insäljning (coachande)

En positiv uppfattning av kvinnliga ledare är att de kan bromsa upp en grupps tankar och ibland snabba slutsatser för att få alla att tänka ett steg till och se till det sociala samt att läsa in det som sägs mellan raderna.

“[...] jag brukar säga till mina medarbetare ibland att var inte så himla tjejiga för ibland är det lite för försiktigt och jag vet inte om det är tradition det sitter i för jag kan inte peka på något annat.”¹⁴

I fas 2, insäljning (coachande) i figur 1.0 saknar medarbetarna fortfarande förmågan men har hög villighet och har därför lätt för att rusa iväg för snabbt och därför passar det bra med en ledare i denna fas som kan bromsa upp medarbetarna. För att medarbetarna ska kunna utveckla förmåga behöver ledaren utbilda de genom att förklara och handleda dem vilket utläses ur figur 2.0. Det här matchar med uppfattningen om att kvinnliga ledare får alla att tänka ett steg till. Uppfattningen att kvinnliga ledare anses vara bra på att se det sociala och läsa in det som sägs mellan raderna är egenskaper som passar för att vara insäljande och trovärdig som är faktorer i Stil S2, figur 2.0. Det kan utläsas av figur 1.0 att fas 2 kräver både hög relations- och uppgiftsorientering och därför indikerar ovannämnda uppfattningar på att en kvinnlig ledare skulle lämpa sig väl i fasen instruerande och anvisande.

Det finns en risk för att kvinnliga ledare inte tas på allvar utan att “[...] vissa av dem kanske tar det som självklart att de kvinnliga medarbetarna ses som sekreterare då liksom”¹⁵ till följd

¹³ Respondent 6 chef i Handelsbanken. Intervju den 12 april 2017.

¹⁴ ibid.

¹⁵ Respondent 2 chef i Handelsbanken. Intervju den 18 april 2017.

av att de kanske inte tar lika mycket plats och är försiktiga. Följande resonemang visar på varför kvinnliga ledare inte skulle lämpa sig i fas 2 i figur 1.0, eftersom en säljande, coachande och övertygande ledare behöver tas på allvar för att dessa faktorer ska kunna implementeras.

4.3.3 Deltagande

“Duktig på att lyssna helt enkelt, det tror jag att många kvinnor är bättre på. En sak är att säga att man är duktig på att lyssna men vad säger man egentligen mellan raderna.”¹⁶

Kvinnliga ledare är bra på att lyssna och att då också lyssna till det som sägs mellan raderna, vilket innebär att de kan uppfatta den bakomliggande meningen i det som sägs. Medarbetare i fas 3, deltagande i figur 1.0, har förmågan men kan sakna självsäkerhet eller utveckla motsträvighet och därför passar det bra med en ledare som kan se hur de kan utveckla självförtroende samt som förstår orsaken till deras motstridighet. En kvinnlig ledare har god förutsättning att lyckas göra det genom uppfattningen om förmågan att läsa och förstå bakomliggande meningar.

En kvinnlig ledare ses som mer omtänksam och inkluderande i jämförelse med en man. Ett exempel är att om den kvinnliga chefen har gjort en bra affär tar hon inte åt sig äran för det själv eller hävdar att det är hennes kund, utan det är kontorets kund och förtjänst till en fin affär. Därför lämpar sig en kvinnlig ledare bra i fas 3 i figur 1.0, där det behövs hög relationsorientering. Figur 2.0 visar i Stil S3 att en ledare som är involverande, uppmuntrar och deltar i arbetsuppgifterna är fördelaktigt för medarbetarnas utveckling, vilket matchar med uppfattningen om kvinnliga ledare som inkluderande och omtänksamma.

I ledarskapet kommer kvinnor med andra infallsvinklar än vad män gör och det gör att kvinnor uppfattas vara bra bollplank som kan ändra tankesättet hos sina manliga kollegor. De kommer också med infallsvinklar som skiljer sig från männens vilket gör att en mixad grupp av könen har en god dynamik. Att agera bra bollplank och komma med andra infallsvinklar kan kopplas till att vara problemlösare och stödjande som ledare vilket läses i figur 2.0 och Stil S3, vilket visar på att en kvinnlig ledare skulle lämpa sig bra i fas 3, deltagande i figur 1.0.

4.3.4 Delegerande

Det uppfattas som att kvinnliga ledare är smartare i det avseendet att de anses vara bättre på att hitta en balans i livet mellan arbete och familjeliv. Det kan också bero av att många kvinnor hoppar av innan de kommer över en så kallad mellancheftsposition eftersom de inte tycker det är värt att prioritera arbetet framför tiden med familjen. Resonemanget kan anses som orsak till varför kvinnliga ledare inte finns i lika stor utsträckning i fas 4, delegerande som är en ledarskapsstil som ofta lämpar sig bra i toppcheftspositioner.

Ett annat resonemang kring varför få kvinnor befinner sig i toppcheftspositioner är att fler kvinnor är rädda för att söka chefstjänster för enligt traditionen kommer de att sållas bort samt

¹⁶ Respondent 2 chef i Handelsbanken. Intervju den 18 april 2017.

då det skapas en känsla av att de måste ha mycket hög kompetens innan de vågar söka. Det här kan ses som en anledning till varför kvinnliga chefers egenskaper inte matchar den ledarstil som krävs i fas 4 i figur 1.0 och Stil S4 i figur 2.0, eftersom de drar sig undan och undviker, då de saknar övertygelse och självförtroendet att de är tillräckligt bra och kan lyckas i en toppchefsposition.

Det uttrycktes också att eftersom det ändå är så att kvinnor naturligt är hemma med barnen längre efter förlossningen skapar det en eventuell kunskapslucka om det exempelvis är så att en kvinna får flera barn i rad och då kan det vara en orsak till att det inte finns många kvinnor på toppositioner eftersom det blir för svårt att hänga med i utvecklingen. Upplevd kunskapslucka kan vara en bidragande orsak till lägre självförtroende hos kvinnliga ledare. Ett gott självförtroende kan ses som en viktig egenskap för att känna förtroende för någon annan, i detta fall en medarbetare vilket därför behövs för att utveckla en ledarstil som krävs i fas 4 i figur 1.0. Figur 2.0 visar på egenskaper som är viktiga för en bra ledare i denna fas, till exempel att en ledare överlåter och berättigar, det vill säga lämnar ifrån sig ansvaret till medarbetare vilket kräver självförtroende och förtroende hos ledaren vilket därför skulle visa på varför en kvinnlig ledare inte lämpar sig i fas 4.

Tidigare nämns uppfattningar som visar på varför inte kvinnliga ledare lämpar sig eller förekommer i fas 4, men det finns kvinnliga egenskaper som matchar med de positiva ledaregenskaper som beskrivs i Stil S4 genom figur 2.0. Till exempel har de lättare att delegera uppgifter till sina medarbetare då de inte anser sig vara bäst på allt. De lyssnar och analyserar samt tar inte åt sig all ära och rampljus själv vilket kan kopplas samman med att delegera, överlåta, och observera samt tilldela och berättiga då de själva inte kräver allt rampljus.

4.4 Mäns uppfattningar om manligt ledarskap

4.4.1 Instruerande och anvisande

En manlig chef uppfattas oftare som att han är rak, tydlig och kan peka med hela handen vilket kan passa för vissa situationer men inte i andra. I fas 1, figur 1.0 så matchar nämnda egenskaper väl då det krävs hög grad av uppgiftsorientering. Figur 2.0 visar egenskaper så som strukturerande, dirigerande och befällande som positiva faktorer för ledarskap inom fas 1, som stämmer väl överens med att som ledare vara rak och tydlig. Dessutom krävs hög grad av styrning vilket matchar bra med att som ledare ibland peka med hela handen. Utifrån de här egenskaperna skapas därför en uppfattning att en manlig ledare skulle lämpa sig väl med medarbetare som befinner sig i fas 1.

Beslut som fattas av en manlig ledare kan ibland tas väl hastigt och slutsatser dras fort på kanske felaktiga grunder. Att snabbt kunna dra slutsatser kan ses som en bra egenskap som krävs av en ledare som befinner sig i fas 1, instruera och anvisa då fokus ligger på uppgiftsorientering, det vill säga att slutföra uppgifter. På lång sikt kan det visa sig att slutsatser och beslut kunde gjorts och hanterats bättre men i fas 1 så ligger fokus att på kort sikt prestera resultat och därför ses det inte som någon stor nackdel i den här fasen.

4.4.2 Insäljning (coachande)

Manliga ledare uppfattas ha mer självförtroende jämfört med kvinnliga och de vågar ta sig an uppgifter som de inte behärskar fullt ut. De kan ses som något mer chans eller risktagande. De tar för sig mer och tar mer plats samt är mer trygga i sin roll och kan ibland uppfattas som att det är “[...] lite allt ljus på mig [...]”¹⁷.

Figur 1.0 visar att det krävs både hög relationsorientering och hög uppgiftsorientering i fas 2, insäljning (coachande), vilket kräver självförtroende både när det gäller att vara övertygande och för att kunna coacha och utbilda sina medarbetare, vilket är faktorer som i figur 2.0 i Stil S2 anges som positiva. Att tro på sig själv och ta på sig uppgifter som man inte behärskar till hundra procent kan ses som bra egenskaper för att inge trovärdighet och för att sälja in sina idéer och handleda medarbetarna, som i denna fas inte har förmågan men däremot hög vilja. Att manliga ledare dessutom uppfattas ta för sig mer är även det en faktor som visar på att manliga ledare lämpar sig bra i situationer som kännetecknas av beskrivningen för fas 2.

4.4.3 Deltagande

I fasen deltagande I figur 1.0 så har vi inte lyckats upptäcka några egenskaper som talar för att en manlig ledare skulle lämpa sig väl i fas 3. Däremot så har vi fått fram några egenskaper som talar för att de inte skulle lämpa sig i den här fasen vilket är uppfattningar om att de skulle vara mer egoistiska och att de själva tar åt sig äran vid en lyckad affär. Det kan förknippas med det som figur 2.0 nämner som negativa egenskaper hos en ledare i Stil S3, exempelvis nedlåtande. Ledaregenskaper som behövs för att lyckas som ledare i fas 3 är att vara stödjande och uppmuntrande vilket inte matchar med en individ som är egocentrisk. Manliga ledare kan anses lämpa sig väl i fas 3 eftersom de vid instruktioner om nya uppgifter inte ger ett färdigt svar utan hänvisar till teorin.

4.4.4 Delegerande

Manliga ledare uppfattades vara egoistiska i vissa situationer och sades ta åt sig äran för en bra affär samt att de uttalar sig som att det är hans kund när i samma situation en kvinna uppfattades vara mer ödmjuk och skulle hävda att det är kontorets kund och skapa en vi känsla. Utöver det så uppfattades manliga ledare tro på sig själva och älska sig själva.

“Många män kanske sätter sig själva i främsta rummet och jag tror för att bli en framgångsrik företagsledare är det nästan en förutsättning.”¹⁸

Det sades också att fler manliga ledare når toppositioner vilket kan tänkas bero på de faktorerna att män är mer egoistiska, att de stenhårt tror på sig själva och sina idéer och att det också kanske är vad som krävs för att lyckas nå dit.

Resonemangen visar på att en manlig ledare inte anses fungera väl i fas delegera eftersom figur 2.0 visar på egenskaper i Stil S4 som inte matchar med en egocentrisk ledare. Även om det både krävs låg uppgiftsorientering och relationsorientering så är det viktigt att ledaren tillhandahåller stöd och inger försäkran om att medarbetarens resultat uppmärksammas och uppskattas vilket inte klaffar väl med en ledare som tar åt sig all ära. Relationen och tilliten

¹⁷ Respondent 2 chef i Handelsbanken. Intervju den 18 april 2017.

¹⁸ Respondent 2 chef i Handelsbanken. Intervju den 18 april 2017.

mellan ledare och medarbetare ses fortfarande som viktig i denna fas för viljan och motivationen hos medarbetarna som utan det riskerar att återgå till föregående fas i figur 1.0.

Det faktum att ändå fler manliga ledare når toppchefspositioner som kräver egenskaper som kan kopplas samman med fas 4, är att det tror så mycket på sig själva och sätter sig själva i första rummet vilket ansågs vara betydande egenskaper för att lyckas nå en toppchefsposition och kan vara en förklaring till varför manliga ledare är dominerande i höga positioner fastän de enligt uttryckta uppfattningar inte har den ledarstil som lämpar sig väl.

4.5 Helhetsintryck av resultat

Uppfattningar om att det manliga ledarskapet är mer rakt, tydligt, vågar peka med hela handen samt kan fatta beslut snabbt, gör att det kan anses lämpa sig bättre för situationer som karaktäriseras av en hög grad av uppgiftsorientering likt i fas 1 och 2, se figur 2.0. Det kvinnliga ledarskapet uppfattades vara mer involverande, inkluderande, rättvist, omtänksamt och lyhört vilket enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet skulle passa in bra i fas 2 men framförallt i fas 3 som kräver en hög relationsorientering. Kvinnor uppfattas som mer avvaktande och att de vill ha en hög kompetens för att känna sig trygga i sin roll som ledare och detta kan indikera på varför det manliga ledarskapet lämpar sig bättre i jämförelse med kvinnligt i första och andra fasen. Manligt ledarskap uppfattas som mer rakt och att de lättare ger klara direktiv, är mer egocentriska, inte lika involverande och omtänksamma vilket talar för varför detta ledarskap inte skulle fungera lika väl i exempelvis tredje fasen eftersom det finns ett stort fokus här i att skapa goda relationer vilket inte matchar väl mot de egenskaperna. I den fjärde fasen som har både låg uppgifts- och relationsorientering visar resultaten på att kvinnorna uppfattas lämpa sig bäst fast än att män är dominerande i de toppchefspositionerna som karaktäriseras av denna Stil S4 figur 2.0.

5 Analys

5.1 Uppfattningar om kvinnors lämplighet som chefer

5.1.1 Instruerande och anvisande

En ledare som har en grupp medarbetare som är relativt nya och inte har en hög kompetens, bör enligt Svenningsson och Alvesson (2010) vara mer instruerande, det vill säga att fokus ligger mer i att vara uppgiftsorienterad. Denna ledare fokuserar således mer på att färdigställa uppgifterna genom tydlighet och klara direktiv snarare än att ta in medarbetarnas tankar och idéer (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Dock kvarstår att det kan krävas motivation och uppmuntran från ledarens sida för att få medarbetarna med sig eftersom i förhållandet till varandra har de ännu inte hunnit skapa någon djupare relation (Svenningsson & Alvesson 2010). Dessutom kan medarbetarna enligt Hersey, Blanchard och Johnson (2008) känna en osäkerhet inför att inte klara av uppgifterna eller att det finns någon form av bekvämlighet som gör att det finns ett riskmoment i att uppgifterna inte blir slutförda, vilket också talar för att ledaren behöver ge uppmuntran och eller vara en tydlig vägvisare.

Kvinnors uppfattningar

Egenskaper som skulle kunna premieras i en sådan situation kan beskrivas som att vara vägledande samt inneha förmågan att stärka och utveckla potentialen hos medarbetarna. En kvinnlig ledare som uppfattas vara bättre på att lyssna och är mer involverande jämfört med en manlig, vilket respondent 1 och 5 uttryckte, skulle därför kunna anses lämpa sig bättre för situationer där medarbetarna både behöver tydliga instruktioner samtidigt som ett stort stöd.

För att som ledare på ett effektivt sätt få medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter krävs det i denna inledande fas, se figur 1.0, en tydlighet i instruktioner samt hög grad av tillgänglighet. Likt Respondent 3 uttryckte kan föräldraskap innebära att kvinnor väljer att sätta familjen före arbetet vilket kan få till följd att ledaren inte på samma vis kan var tillgänglig i den utsträckning som krävs, vilket gör att de kan ses som mer olämpliga som ledare i denna typ av situation. Det positiva med moderskapet är att det också kan ses som en god ledarskapsskola som ger erfarenhet av att styra med både förnuft och hjärta, det vill säga att både vara rak och tydlig samtidigt som omtänksamheten inkluderas, vilket talar för att kvinnliga ledare kan uppfattas som lämpliga chefer. Däremot kan kvinnor nedprioriteras som ledare vid denna situation då de uppfattas vara mer omhändertagande, se de mjuka värdena och att de är mer avvaktande och inte tar plats i sin ledarroll.

Mäns uppfattningar

Kvinnor uppfattas behöva arbeta hårdare och visa ett stort driv för att nå toppositioner vilket kan bidra till vidare uppfattningar om att kvinnliga ledare är mer målinriktade och har ett stort fokus på ordning och reda. Egenskaper som dessa är att föredra för att en ledare skall vara framgångsrik i denna inledande fas, se figur 1.0. Kvinnliga ledare uppfattas som bra på att lyssna samt att förstå det som sägs mellan raderna och genom att de kan se vilket behov av stöd eller tydlighet som medarbetaren behöver, utan tydlig kommunikation, kan hon också framhäva individens starka sidor som stämmer väl överens med vad uppgiften kräver. Att kombinera sitt strukturerade arbetssätt med drivet och den stödjande sidan påvisar som sagt en

kvinnlig ledares lämplighet som positiv där ett stort fokus på uppgiften finns och i enlighet med Stil S1 i figur 2.0.

Kvinnliga chefer kan ses som mindre lämpliga i denna fas utifrån aspekterna med tillgänglighet och arbetstid, det vill säga att eftersom uppfattningar talar om traditionens kraft av att kvinnor tar ett större ansvar hemma kan de inte lägga den tid som chefskapet kan kräva samt då de inte finns tillgängliga i lika hög grad. Två aspekter som framhålls som betydelsefylla i den inledande fasen. Uppfattningar om att kvinnor behöver känna en större trygghet i sin egen kunskap innan nästa steg i karriären tas blir också en faktor för att kvinnor inte kan anses lika lämpliga vid en situation likt fas 1 eftersom de inte tar samma plats och är mer avvaktande.

5.1.2 Insäljning (coachande)

I en grupp med medarbetare som har tilltagande mognad och stigande kompetens passar en ledare som är insäljande, eller även kallat coachande, bra enligt Sveningsson och Alvesson (2010). Denne ledaren passar också väl eftersom medarbetarna i dessa situationer har en större tro till sig själva och en vilja av att ta sig an arbetsuppgifterna (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Ledaren har i denna situation både en hög grad av uppgifts- och relationsorientering vilket framträder eftersom medarbetarna fortsatt saknar erfarenhet men också för att de är mer mottagliga att lyssna till vad ledaren vill (ibid.).

Kvinnors uppfattningar

Att bjuda in till mer frågor och diskussioner är bra samtidigt som medarbetarnas entusiasm behöver behandlas på rätt sätt så att det sporrar dem ännu mer samtidigt som de inte hastar iväg och missar något viktigt i genomförandet. Egenskaper som skulle kunna gynnas i en sådan situation med mycket coaching är tillgänglighet samt uppmuntran av medarbetarnas tankesätt, utbildande, och omsorgstagande. Respondent 1 och 3 beskrev en kvinnlig ledare som uppfattas vara bättre på att lyssna, vara lyhörd, samt är mer omtänksam jämfört med en manlig ledare, vilken skulle därför kunna anses lämpa sig bättre för situationer där medarbetarna behöver ett stort stöd och feedback för att fortsätta utveckla sig själva och organisationen.

Att som ledare ge sina medarbetare lagom utmanande uppgifter och inte ge givna svar eller lösningar samtidigt som ledaren fortsatt är bra på att stötta och lyfta de starka sidorna hos individen uppfattades som att kvinnliga ledare kan vara bra på, vilket enligt figur 1.0 och 2.0 talar för att kvinnliga chefer skulle göra sig bra i en sådan situation.

Mäns uppfattningar

Det uppfattas som att det kvinnliga ledarskapet kan vara ett bra komplement i en grupp med många oerfarna medarbetare eftersom de på ett bra sätt kan bromsa upp processen något när det krävs för att reflektera och involvera medarbetarna i diskussionen för att på så vis också inte fatta förhastade beslut på lösa grunder vilket Respondent 2 sade. Till en grupp kan också kvinnor bidra med nya perspektiv vilket uttrycktes av Respondent 4. Båda uppfattningarna kan ses likt goda egenskaper för att kunna utbilda sina medarbetare, som i den andra fasen har ett ökande eget engagemang och vilja av att lära sig och förstå arbetsuppgifterna, där situationen gynnar en kvinnlig ledare med egenskaper som de här.

Det finns en risk att kvinnor inte tas på allvar i sin ledarroll då det finns uppfattningar om att kvinnor inte är ledare i samma utsträckning som män och de kvinnliga cheferna kan bli mer försiktiga. I fas 2 krävs det att en ledare kan vara övertygande som inger respekt hos medarbetarna och vid en försiktig approach riskerar de egenskaperna som krävs försvinna, vilket i sådana fall indikerar på att kvinnliga ledare inte passar bra i denna fas.

5.1.3 Deltagande

I den här fasen krävs det enligt Sveningsson och Alvesson (2010) hög relationsorientering men låg uppgiftsorientering. Här sker det ett samarbete mellan ledaren och medarbetaren som tillsammans kommer fram med en lösning på problemen, vilket lämpar sig väl i de fall medarbetaren har kunskapen men ibland behöver stöd i hur den ska använda den (Sveningsson & Alvesson 2010). Relationsorienterade ledare, som är öppna och diplomatiska anses vara de som är lämpliga när det behövs förslag på hur medarbetare ska genomföra sina uppgifter.

Kvinnors uppfattningar

Hög relationsorientering är viktig då chef och medarbetare behöver skapa sig ett starkt band dem emellan så att medarbetaren så småningom blir mer självsäker då den vet vad chefen tycker och förväntar sig av den samt att den känner chefens tillit och att chefen skapar sig ett förtroende för medarbetaren. Respondent 3 nämner att kvinnor uppfattas vara mer omtänksamma och lyhörda och Respondent 1 ger uttryck för att förväntningar finns på att de är mer omhändertagande än männen, vilket lämpar sig väl för att skapa starka och bra relationer till sina medarbetare.

En chef som ser vad medarbetaren behöver för att utvecklas, utan något uttalat, kan leda till ökat självförtroende hos medarbetaren eftersom chefen då kan utläsa saknat självförtroende och vad som behövs göras för att öka det. Förmåga att se hur andra mår utan att det blivit tydligt uttalat, var en faktor som Respondent 1 uttryckte att den uppfattades som en egenskap hos en kvinnlig chef. Vidare så uttryckte Respondent 5 en uppfattning om att kvinnliga chefer skulle vara mer inkluderande och att de hade med sig sociala aspekter i sitt ledarskap och en manlig ledare uppfattades vara bra på att stötta varandra i sina roller och genom karriären.

Kvinnligt ledarskap uppfattades ha en längre startsträcka enligt Respondent 5, vilket innebär att de involverar sig mycket och förklarar så att alla förstår och är med på banan, vilket är en bra förutsättning för att få med de medarbetare som börjat tappa motivationen och blivit motstridiga. Det är viktigt att ledaren i denna fas inte övergår och blir för beskyddande eller tenderar att göra saker mer invecklade, utan har en bra balans av stöd och involverande för att uppnå klarhet och motivation hos medarbetaren.

Mäns uppfattningar

Det finns två typer av fall inom denna fas där det första är en medarbetare som har utvecklat förmåga men saknar självsäkerheten att klara sig på egen hand. Om så är fallet behövs en ledare som engagerar sig, stödjer och uppmuntrar medarbetaren. Respondent 2 ser bland annat kvinnligt ledarskap som någon som lyssnar, är sympatisk och lätt att prata med vilket är egenskaper som lämpar sig bra i detta fall.

Sedan finns det en annan typ av medarbetare i denna fas som har förmåga och kunskap men saknar motivation av olika anledningar, vilket kan leda till att viljan börjar övergå till motstridighet. Här är det viktigt att ledaren delar ansvaret för besluttandet och skapar ett intresse hos medarbetaren att vilja veta och kunna mer. Dessutom bör ledaren involvera medarbetaren mer och förklara och låta den se följderna som uppstår vid slutförandet av uppgiften för att öka motivationen och skapa engagemang samt fokusera på resultaten. Respondent 6 yttrade att kvinnliga ledare uppfattades som kompletterande och målinriktade och Respondent 2 uppfattade de som lite mer tydliga än manliga chefer och bra på det sociala. Att vara målinriktad passar bra då ledaren bör fokusera på resultatet och de övriga faktorerna är bra egenskaper för att lyckas skapa engagemang hos medarbetaren.

I den tredje fasen bör en ledare vara bra på att lösa problem, vara stödjande och delta i hög grad. Kvinnliga ledare uppfattades som att de kan bidra med nya infallsvinklar och agera bra bollplank som är en god förutsättning för bra deltagande och stöd samt för att förebygga överbelastning, vilket kan inge bilden av att de kan lämpa sig väl för den rollen.

5.1.4 Delegering

Sista fasen är delegering och här finns både viljan och förmågan hos medarbetarna samt självförtroende (Hersey, Blanchard & Johnson 2008). Därför krävs det inte så mycket direktiv från ledaren längre och inte heller så mycket stöd och sporrande då motivation och engagemang redan finns. Uppgiftsorienteringen är låg och lika så relationsorienteringen, så ledarens uppgift i denna fas är att observera och övervaka samt att den lyssnar på uppdateringar, tillhandahåller stöd och resurser, bekämpar överbelastning och delegerar uppgifter. Dessutom så är det viktigt att visa att medarbetarens resultat värdesätts och att man som ledare finns tillgänglig vid behov (ibid.).

Kvinnors uppfattningar

Respondent 3 gav uttryck för uppfattning om den kvinnliga ledaren som rättvis och rak vilket även det kan ses som bra egenskaper hos en ledare i denna fas där fokus bör ligga på att ge stöttning och behålla motivation och engagemang hos medarbetaren. Vidare innebär det att medarbetarna måste känna sig rättvist behandlade och uppskattade. Ledaren behöver också vara bra på att tilldela mer ansvar så att medarbetare får känna att de blir berättigade mer ansvar och har chans att utvecklas och växa, vilket är en förutsättning för att skapa och bibehålla motivationen.

Mäns uppfattningar

Kvinnliga ledare uppfattades vara duktiga på att lyssna och analysera enligt Respondent 2, vilket kan härledas till att de är observanta och bra på att övervaka samt att delegera rätt uppgifter till rätt person, då de har god förståelse för individen och hur den gynnar och tillför sin kompetens till organisationen på bästa sätt. Att kvinnliga ledare dessutom uppfattas som mer ödmjuka i att inte ta åt sig all ära själv eller inte innehar ett stort behov av att själva stå i rampljuset stämmer väl överens med att en delegerande ledare behöver vara prestigelös, överlåta uppgifter samtidigt som den finns närvarande vid behov av stöd. Även om ledaren bör hålla ett visst avstånd och inte lägga sig i för mycket i medarbetarnas arbete så får inte utfallet bli att ledaren drar sig undan, ignorerar och lämnar medarbetaren helt, för då kommer

det med stor säkerhet ge en negativ inverkan på medarbetarnas motivation, engagemang och arbetsinsats.

5.1.5 Sammanfattning av uppfattningar

Uppfattningarna bland både männen och kvinnorna var kvinnliga ledares förmåga att genuint lyssna, intressera sig för medarbetarens osagda mening samt förmåga att lyfta medarbetarnas starka sidor och prestationer vilket är en viktig del i den inledande fasen för att motivera medarbetarna till att prestera. Männen tryckte också på att kvinnliga ledare kan vara mer drivna, målinriktade och strukturerade i arbetssätt eller attityd och det påvisar kvinnliga ledares lämplighet vid en inledande fas, se figur 1.0. Kvinnorna uppfattade att lämpligheten kan få en positiv skjuts genom att kvinnliga ledare som genomgår ett föräldraskap också genomgår en av de bästa och mest effektiva ledarskapsutbildningarna genom barnen eftersom det kräver både en raket och tydlighet samtidigt som en stor dos förnuft och omtanke.

Männen och kvinnorna uppfattade att förväntningarna som tenderar att finnas kvar kring att kvinnan ska eller vill ta ett större ansvar hemma gör henne mindre lämplig till att inneha en ledande befattning i fas 1 eftersom tillgängligheten och tiden spenderad på arbetet inte blir lika hög. Kvinnliga ledare ses också som mindre passande för rollen i denna fas eftersom båda parter uppfattade dem som avvaktande, försiktiga samt att dem inte tar plats. Det påvisar brister i svårigheter att vara befällande, instruerande och att uppnå tydlighet i ledarskapet för kvinnor vilket är några av de egenskaper som premieras, se figur 2.0 Stil S1.

Kvinnliga ledare anses lämpliga i den andra fasen eftersom de uppfattades av kvinnorna som lyhörda och omtänksamma, vilket är bra egenskaper att inneha för att skapa en god relation som det är fokus på i den coachande fasen. Båda könen uppfattade också kvinnorna som stöttande och involverande vilket också påvisar att de kvinnliga ledarna borde passa bra in i en situation likt fas 2. Kvinnliga ledare kan anses som olämpliga till denna fas eftersom uppfattningar bland männen var att dessa ibland inte tas på allvar i sin roll vilket gör dem avvaktande och kan då inte på ett bra sätt inge respekt och inte heller vara övertygande vilket krävs av en ledare för denna situation.

I den deltagande fasen karaktäriseras ledarskapet av engagemang och stöd vilket både männen och kvinnorna uppfattade som egenskaper som kvinnliga ledare innehar, det vill säga att de är sympatiska och omhändertagande. Männen tryckte också på att kvinnor är målinriktade och kompletterande vilket i kombination med de andra egenskaperna gör henne väl passande för fas 3. Lämpligheten framträder också genom männens uppfattning om att kvinnliga ledare bidrar med nya infallsvinklar och är bra på att bolla idéer vilket innebär ett högt deltagande och stöd till medarbetarna vilket är en förutsättning för att lyckas i denna fas.

Både uppfattningar hos männen och kvinnorna talade för att kvinnor kan anses lämpliga ledare i en delegerande fas eftersom de uppfattades vara bra på att tilldela och ge ut ansvar till sina medarbetare på rätt sätt. Männen uttryckte det som att genom ödmjukheten och prestigelösheten hos kvinnliga chefer kan de enkelt delegera uppgifter och ansvar eftersom de inte kräver att själva få stå i rampljuset. Kvinnorna tryckte på att kvinnliga ledare är rättvisa vilket talar för att kunna skapa goda förutsättningar att bibehålla motivationen och stöttingen av medarbetarna. Båda könen fokuserade på att kvinnor uppfattas bra på att hitta balansen mellan att inte lägga sig i för mycket och samtidigt vid behov finnas som stöd vilket är kriterier i ledarskapet för att gynnas i den sista fasen.

Sammanfattningsvis uppfattas kvinnligt ledarskap lämpa sig bäst i fas 3 i figur 1.0 från uttryckta uppfattningar från både männen och kvinnorna, men kan också till viss del lämpa sig i fas 4.

5.2 Uppfattningar om mäns lämplighet som chefer

5.2.1 Instruerande och anvisande

Kvinnors uppfattningar

Att som ledare vara mer rak, ge tydliga direktiv och ha självförtroendet att ta plats i sitt ledarskap för att visa vägen för medarbetarna är uppfattningar som respondent 1 och 3 sade karaktäriserar det manliga ledarskapet, vilket för denna situation skulle passa bra för att driva på verksamheten framåt på ett tydligt uppgiftsorienterat vis, sett till ett stort fokus på uppgiftsorientering där tiden för att skapa en god relation inte finns i samma utsträckning i den inledande fasen när medarbetarna inte har en hög mognad.

Mäns uppfattningar

Att vara en instruerande ledare, som fokuserar mer på uppgiften, innebär inte att den skall gå över gränsen vad det gäller att vara tydlig och rak eller vägledande och bli en ledare som skriker ut flera order, är dominerande och trakasserar medarbetarna. Det gäller som chef eller ledare att hitta balansen mellan att vara hård och rak samtidigt som stödjande på rätt vis. Därför kan det vid vissa situationer lämpa sig bättre att vara en ledare som pekar med hela handen, vilket Respondent 2 uttryckte, medan det under andra omständigheter blir helt opassande. Manliga ledare uppfattas emellanåt ta allt för snabba beslut och det på grundlösa antaganden vilket i ett långsiktigt perspektiv kan vara något negativt i ledarskapet, men i det korta perspektivet lämpar sig snabba beslut bra i den inledande fasen som karaktäriseras av exempelvis vägledning och det innebär indirekt att det inte finns tid till att genom en lång process diskutera och tänka över beslut.

5.2.2 Insäljning (coachande)

Kvinnors uppfattningar

Manliga ledare uppfattas vara mer stöttande mot sina manliga kollegor jämfört med kvinnliga ledare som är sämre på att stötta varandra. Det kan vara en indikation på att män passar bättre som ledare vid situationer som i den andra fasen eftersom de inte har en inbördes tävlan utan kan fokusera på att coacha och stödja sina medarbetare och få dem att lyfta och fortfarande vara säkra på sin egen roll som ledare. Det är en tydlig egenskap som premieras, i figur 2.0 Stil S2, vid insäljning.

Mäns uppfattningar

Att som ledare vara tillgänglig är viktigt vid situationer som karaktäriserar fas 2, eftersom det finns en början till ett mer ömsesidigt beroende av varandra för att upprätthålla en god utveckling av båda parter vilket också i slutändan gynnar organisationen i stort. Respondent 6

beskrev det som att alltid låta dörren vara öppen för att skapa en tillit mellan sig själv och medarbetarna samt en känsla av trygghet att chefen alltid finns nära till hand när stöd eller hjälp behövs. Att kvinnor uppfattas fortfarande ta ett större ansvar hemma innebär i de fall att männen kan lägga mer tid på arbetet och en högre tillgänglighet innehas då indirekt, vilket ökar männens lämplighet vid sådana här situationer.

5.2.3 Deltagande

Kvinnors uppfattningar

I fas 3 framställs den ledare som mest framgångsrik inneha en hög grad av relationsorientering, det vill säga att vara omtänksam och stödjande. Det manliga ledarskapet uppfattas vara mindre omhändertagande och mer karaktäriserat av rakhet och tydlighet, vilket skulle tala för att män inte kan ses som lika passande ledare i denna situation då de egenskaperna gör sig bättre i en situation som fokuserar på uppgiften.

Mäns uppfattningar

Uppfattningar om att manliga ledare kan vara mer egoistiska och ärelystna genom att själva vilja stå i rampljuset är egenskaper som talar emot att de skulle passa bra in i en situation som fas 3 i figur 1.0. Egenskaperna som beskrivits tangerar istället på det som figur 2.0 påvisar som negativa egenskaper som hämmar ledarskapet mer vid en sådan situation.

Respondent 6 uttryckte uppfattningar om att ett ledarskap också handlar om att inge medarbetarna en förståelse i varför uppgifter görs på ett visst sätt och varför de görs överhuvudtaget genom att börja från teorin och beskriva och därigenom få medarbetarna själva till att utifrån den förståelsen själva finna den mest rätta vägen till att lösa sin uppgift. Att göra detta med en trovärdighet är också viktigt. Det vill säga att inte komma med ett färdigt svar utan uppmuntra frågor och vägleda individen i rätt riktning, vilket lämpar sig väl som egenskaper för en ledare där denne skall vara deltagande men inte styrande.

5.2.4 Delegerande

Kvinnors uppfattningar

Resultatet visade på att män uppfattades vara bättre på att skilja på sak och person vilket är en bra egenskap för att inte låta personliga åsikter styra över uppgiften. Därför borde män lämpa sig väl i fas 4 eftersom de kan fokusera på organisationens bästa, vilket är att lösa uppgifter på bästa sätt och skapa bra resultat, vilket ibland innebär att tilldela och överlåta ansvar och uppgifter till en medarbetare som ledaren inte klickar med på det personliga planet. En annan uppfattning som framkom i resultatet var att manliga ledare ansågs avskärma sig mer i sin ledarroll. Att undvika och dra sig undan är faktorer som nämns som negativa hos en ledare i figur 2.0, Stil S4 och visar därför på varför en manlig chef inte skulle passa som ledare i fas 4 i figur 1.0.

När det gäller att släppa familjelivet och fokusera på karriären så uppfattades manliga chefer vara bra och ha lätt för detta vilket också uttrycktes som en förklaring till varför män idag dominerar på toppchefspositioner. Resultatet påvisar således att manliga chefer inte skulle

lämpa sig i fas 4 eftersom de uppfattas ha egenskaper som är negativa för en ledare som ska vara delegerande. Samtidigt platsar de i fas 4 då de har lätt för att skilja på sak och person vilket kan anses vara en förutsättning för att lyckas bra som ledare i en delegerande fas. Förutom det uppfattades de även bra på att prioritera sig själva och sin karriär framför exempelvis familjelivet vilket uppfattades som avgörande faktorer för att nå en toppchefposition, där Stil S4 kan ses som den mest lämpade ledarstilen.

Mäns uppfattningar

Resultatet visar på att en manlig ledare inte anses fungera väl i fas delegera eftersom egenskaper i Stil S4 inte matchar med en egocentrisk ledare. Uppfattningarna visade också på att en manlig ledare lätt tar åt sig all ära vid lyckat projekt vilket kan ses som negativt i en fas där medarbetare behöver stöd och försäkran om att deras resultat uppskattas och uppmärksammas. Fastän att både uppgift- och relationsorienteringen är låg behövs fortsatt en tillit mellan ledare och medarbetare för att upprätthålla en god relation och därför lämpar sig inte en ledare i denna fas som vill stå ensam i rampljuset. Konsekvensen som blir ifall inte relationen vårdas är risken för att medarbetare blir omotiverade och motstridiga samt faller tillbaka till en tidigare fas enligt figur 1.0.

Verkligheten visar på att det idag finns fler män på toppchefpositioner vilket är en position som kan anses kräva mycket av de ledaregenskaper som framgår av figur 2.0 Stil S4. Detta kan anses motsägelsefullt till vårt resultat där uppfattade manliga ledaregenskaper inte matchar mot den ledarstil som krävs för en toppchefposition. En anledning till varför det ändå finns fler män än kvinnor på toppchefpositioner uppfattades vara att de tror mer på sig själva och lättare kan sätta sina egna behov och vilja framför andras. De här egenskaperna uppfattades vara framgångsfaktorer för att lyckas ta sig hela vägen till toppen och är således förklaringen till varför män idag dominerar i toppchefpositionerna.

5.2.5 Sammanfattning av uppfattningar

Inom fasen instruera och anvisa uppfattade både de manliga och kvinnliga respondenterna manliga chefer ha de egenskaper som anses gynnsamma vid hög uppgiftsorientering. Båda könen tryckte på att manliga ledare är raka och tydliga samt har lätt för att ta snabba beslut, vilka är ledaregenskaper som matchar väl med de som nämns i figur 2.0 Stil S1.

Både de manliga och kvinnliga respondenterna uppgav egenskaper om manliga chefer som kan matchas med den ledarstil som krävs i fas 2, insäljning. Kvinnorna tryckte på att de har ett tydligare fokus på uppgiften och att stödja sina medarbetare och männen uttryckte att de ville ha en öppen dörr där de finns nära till hands och är tillgängliga. Tillgängligheten som är essentiell för en ledare i denna fas ansågs inte finnas i lika stor utsträckning hos kvinnorna i och med deras många gånger större ansvar för hemmet och därför kan manliga ledare uppfattas lämpa sig bättre än kvinnor i fas 2 i figur 1.0.

Väl i fas 3 som är deltagande så skiljer sig männen och kvinnornas uppfattning något. De kvinnliga respondenterna nämner omhändertagandet som en avsaknad egenskap hos de manliga cheferna och männen uppgav att manliga chefer ofta är mer egositiska, vilka båda är uppfattningar som visar att manliga chefer inte borde lämpa sig väl i den här fasen som enligt figur 2.0 kräver en ledare som uppmuntrar, stödjer och underlättar för medarbetarna. Däremot så uttryckte de manliga respondenterna att manliga chefer börjar från teorin det vill säga inte

bara säger svaret och hur medarbetaren ska göra utan vägleder de i rätt riktning vilket är bra egenskaper för en deltagande ledare och visar på att manliga chefer skulle passa bra i fas 3, deltagande.

Både de kvinnliga och manliga respondenterna uttryckte uppfattningar som visar på att det manliga ledarskapet inte skulle fungera bra i fas 4. Kvinnorna uttalade sig dock även om egenskaper som kan ses matcha de positiva ledaregenskaperna i Stil S4 i figur 2.0, där manliga ledare därför kan anses lämpa sig väl i fas 4, delegerande. Båda könen ansåg manliga chefer vara bra på att sätta sig själva i första rummet och uppfattades vara en avgörande faktor till att toppchefspositioner till stor del utgörs av män.

Sammanfattningsvis uppfattas manligt ledarskap lämpa sig bäst i fas 1 och 2 i figur 1.0 men kan enligt de kvinnliga uppfattningarna till viss del även lämpa sig i fas 4 och enligt manliga uppfattningar kunna lämpa sig i fas 3.

5.3 Övergripande Analys

Till största del finner vi genom våra resultat att kvinnor och mäns uppfattningar är i linje med varandra sett till de egenskaper som manliga respektive kvinnliga ledare uppfattas ha. Det påvisar tydligt att dessa uppfattningar gör att enligt Hersey & Blanchards modell för ett Situationsanpassat ledarskap är kvinnor inte passande som ledare i situationer eller faser som karaktäriseras av hög uppgiftsorientering likt den första och andra faser, se figur 1.0. De uppfattade egenskaperna som manliga chefer innehar gör därav dem mer lämpliga för sådana situationer. De kvinnliga chefernas uppfattade egenskaper gör att de kan anses passa bättre vid hög relationsorientering så som vid fas 3 i jämförelse med manliga chefskollegor. Dock uppfattades också att de egenskaperna som manliga chefer har likt ett större självförtroende, egocentriskt och så vidare kan ligga till fördel för deras karriärer i enlighet med att nå toppositionerna som kan anses präglas mycket av egenskaper och situationer likt den i fas 4 och Stil S4, se figur 1.0 och 2.0. Att dessa uppfattningar kommer till uttryck inger en känsla av att det inte är konstigt att kvinnor premieras till yrken eller uppgifter som starkt karaktäriseras av hög omvårdnad, omtänksamhet etcetera. Det ger också en ytterligare insikt om att det faktiskt finns ett glastak för kvinnor i karriären där uppfattningarna är en del i att skapa barriären eftersom dessa skapar vissa förväntningar om hur en ledare och ett ledarskap ska vara. Glastaket kan exempelvis yttra sig genom att kvinnor inte antas lämpliga inom vissa branscher eller till vissa positioner, arbetsuppgifter och delar av organisationen.

Respondenterna uttryckte till en början en ovilja att se olikheter i ledarskapet utifrån kön då de vid frågor om skillnader kring manligt och kvinnligt ledarskap gav svar på att det inte fanns några skillnader. Dock vid omformulerade frågor eller vid fråga om ett bra samarbete genom god grupp sammansättning, gav respondenterna uttryck för att både män och kvinnor behövdes i lika stor grad då de bidrar med olika saker samt gav olika uppfattningar om manligt respektive kvinnligt ledarskap. Därför verkar det som att uppfattningar som sedan lång tid tillbaka är formade av samhället sitter djupt rotat i oss och därför inte silas bort så lätt. Vidare kan det antas att respondenterna är formade av Handelsbankens aktiva arbete med jämställdhet- och mångfaldsfrågor då de ingav en känsla av stark medvetenhet kring skillnader på män och kvinnor. Det här kan vara en faktor till varför respondenterna inte ville ge uttryck för att de fanns skillnader, då de genom arbetsgivaren blivit präglade av att det inte ska finnas några skillnader mellan män och kvinnors ledarskap, och därför först nämnde uppfattningar om manligt och kvinnligt som något förlegat och icke närvarande inom deras

organisation. Det kan antas att i en organisation som är mer gammalmodig och hierarkisk skulle uppfattningarna kunna framträda på ett annat sätt där skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap skulle uppfattas vara tydligare och liknas vid de stereotypa uppfattningar som finns sedan lång tid tillbaka, till exempel att manliga ledare uppfattas vara mer hårda och raka medan kvinnliga ledare är mer mjuka och omtänksamma. Det skulle då också kunna göra att, som tidigare nämnts, glastaket framträder tydligare i den typen av organisation och hindrar kvinnors karriär.

Något som tydligt framträdde genom flera olika uppfattningar bland flertalet av respondenterna var familjelivets inverkan på ledarskapet, vilket också uttryckts som ett hinder i karriären för kvinnliga ledare. Föräldraskapet sågs som en av livets främsta ledarskapsskolor samtidigt som det också skapar en komplexitet i att lyckas balansera arbetslivet med familjelivet. Ledarroller tar mycket tid i anspråk och att inneha två stycken heltidsjobb varav ett aldrig upphör innebär en stor utmaning. Många tvingas eller väljer att prioritera familjen framför karriären då orken inte räcker till. Uppfattningarna delar sig något, å ena sidan uppfattas det som att det fortfarande råder stereotypa antaganden om att det är kvinnorna som skall ta det största ansvaret hemma. Det gäller från både den äldre generationen men också något överraskande bland kvinnor i yngre medelåldern, som själva är föräldrar, beskrevs ha en fientlig inställning till pappaledighet. Det kan ses som ett hinder för karriären, samtidigt finns det å andra sidan en uppfattning om att familjen och framförallt barn har det motsatta till en negativ effekt eftersom det hjälper till i balanseringen av de två världarna. Det är positivt eftersom ledarskapet utvecklas väl genom föräldraskapet eftersom det inger en större förståelse till att individer är olika och kräver en anpassning av uppgifterna och sin egen roll efter behovet och förmågan som finns hos varje individ.

6 Diskussion

I likhet med tidigare forskning visar våra resultat på att det så kallade metaforiska glastaket utgör ett hinder för kvinnors karriär på olika sätt. Efter analys av våra resultat anser vi att glastaket gör sig gällande exempelvis genom att kvinnor uppfattades vara mer avvaktande och försiktiga i sin ledarroll vilket kan göra dem mindre attraktiva för vissa ledarpositioner som kräver en tydlig och framåtsträvande ledare. Det kan också likt Due Billing och Lundholm (2012) visat, innebära en orsak till varför kvinnor anses mindre ambitiösa och har en sämre förmåga än manliga chefskollegor. Våra resultat sammanfaller också med bland andra Due Billing och Lundholm (2012) och Evertsson och Grunows (2012) forskningsresultat i avseende till att de strukturella aspekterna påverkar karriären negativt då kvinnor uppfattas prioritera familjelivet framför arbetet mer än vad män gör.

Till skillnad från tidigare forskning har vi också sett ett annat motiv till varför kvinnor stannar hemma i större utsträckning nämligen att det uppfattades som att en del kvinnor av egen vilja väljer att prioritera familjelivet. Både män och kvinnor uppfattade kvinnor som kloka i och med det aktiva valet med att prioritera familjelivet. Mycket av forskningen har tidigare uppvisat resultat där föräldraledighet enbart ses som ett hinder i karriären, exempelvis Delgadova och Gullerova (2016) samt Evertsson och Grunow (2012). Dock har vi i vår studie fått fram resultat som indikerar på att det inte enbart ses som negativt eftersom föräldraskapet uppfattas vara en av de bästa ledarsskapsskolorna samt att det underlättar balanseringen mellan arbetslivet och familjelivet. Ett annat hinder som Due Billing och Lundholm (2012) påvisar är att kvinnliga ledare själva är ett hinder för sin karriär då de sällar bort sig själva genom att exempelvis inte söka vissa chefsbefattningar fast än att de har den kompetens eller förmåga som krävs. Vi har fått resultat som kan kopplas samman med den tidigare implikationen då kvinnor i vår studie uttryckte att de i sin ledarroll behövde känna sig trygga och säkra i sin roll och med sin kompetens innan de skulle våga ta nästa steg. Denna uppfattning delades av de manliga respondenterna som upplevt kvinnor som mer avvaktande och försiktiga med att ta för sig.

Det skulle kunna antas när det idag finns fler kvinnliga ledare i organisationer att det skulle bli lättare för fler kvinnor att nå chefspositioner. Tidigare forskning gjord av Hurst, Leberman och Edwards (2016) visar dock på att kvinnor kan vara mer konkurrensutsatta av andra kvinnor jämfört med männen som är mer stöttande. Det vill säga att kvinnor är mer fientligt inställda till att hjälpa varandra genom karriären. Det fick vi också fram i vår studie där uppfattningar bland båda könen sammanföll i att mellan de kvinnliga ledarna finns mer tjuv och rackarknep och en icke uttryckt vilja om att alla kvinnor skall kämpa lika hårt som föregående kvinnor fått göra. Uppfattningar om varför det kan vara så är att kvinnor i urminnestider varit rivaler gällande männen när det kommer till överlevnad och fortplantning, vilket kan ses som en kvardröjningseffekt till att kvinnor än idag ser varandra som konkurrenter.

Våra resultat visar till skillnad från mycket av den tidigare forskningen, exempelvis Emslie och Hunt (2009) på att det finns många likheter i uppfattade ledaregenskaper mellan könen och inte enbart skillnader. Män och kvinnor hade liknande uppfattningar kring vad som karaktäriserade en bra ledare vilka kunde kopplas samman med både det som de uppfattade karaktäriserade ett kvinnligt- och manligt ledarskap. Hersey och Blanchards modell tydliggör att ett bra ledarskap är i tät koppling till gällande situation. Vår studie indikerar på att ledarskapet mellan män och kvinnor är olika men att båda på olika vis bidrar till ett bra

ledarskap. Det mest framträdande temat i våra resultat är att enligt uppfattningarna skulle en kvinnlig chef passa bättre vid situationer med hög relationsorientering och män i situationer som karaktäriseras av hög uppgiftsorientering. Kisers (2015) forskning har fått liknande resultat då män anser sig själva vara bättre politiska- och företagsledare jämfört med kvinnliga chefskollegor, vilket överensstämmer med egenskaper som karaktäriserar ett ledarskap i en situation med hög uppgiftsorientering.

Forskning som bland annat den av Kiser (2015) har fokuserat på uppfattningar om att egenskaper hos kvinnor kunde anses vara negativa för ledarskapet, men forskning likt Gheradi och Murgia (2014) har visat på uppfattningar om att manliga egenskaper också kan anses negativa för ledarskapet. Vår studie visar uppfattningar med mestadels positiva egenskaper för ledarskapet hos både män och kvinnor, det eftersom uppfattningarna om egenskaperna kopplades samman med situationer. Respondenterna uttryckte att vissa egenskaper ibland lämpade sig väl i vissa situationer, medan det i andra situationer kunde vara kontraproduktivt.

Våra resultat överensstämmer med tidigare forskning av Yarrish, Zula och Davis (2010) gällande uppfattningar om att kvinnliga ledare har en hög intrapersonell kompetens och god kognitiv förmåga i förhållande till män. Både bland våra kvinnliga och manliga respondenter uppfattades kvinnliga ledare vara bättre på att lyssna, vara omhändertagande, läsa mellan raderna samt se till sociala aspekter i högre grad än manliga chefskollegor.

7 Slutsats

Vår studie har fokuserat på i vilken mån eller omfattning uppfattningar i sig kan ses som ett hinder för kvinnors karriär. Våra resultat visar på att det finns uppfattningar som indikerar på att kvinnor kan anses som olämpliga ledare vid situationer med hög uppgiftsorientering eftersom deras uppfattade egenskaper som mer omhändertagande, avvaktande och försiktiga inte premieras till sådana positioner. Manliga ledare sågs som mer lämpliga kandidater till den typ av situation i och med att de uppfattades ha egenskaper som karaktäriseras av hög uppgiftsorientering. Vi anser att kvinnor kan ses som mer eller mindre lämpliga som ledare beroende av situation i och med de uppfattade egenskaperna som en kvinnlig ledare förmodas ha. I en organisation där kvinnligt och manligt ledarskap bejakas som likvärdigt finns uppfattningar om skillnader och dessa kan vara knutna till vilka situationer som ledarskapet utövas i, liksom det vi presenterat i våra resultat om att kvinnor uppfattades ha egenskaper som är till fördel vid situationer med hög relationsorientering och tvärt om männen uppfattades ha en fördel vid hög uppgiftsorientering.

Vi menar också att uppfattningarna om det kvinnliga ledarskapet kan ses som en bidragande faktor till varför kvinnors karriärer hindras från att nå vissa toppositioner i och med deras uppfattade begränsningar i ett instruerande ledarskap samt deras större grad av osäkerhet i sin ledarroll. Skulle det första ledarjobbet för en kvinna vara i en situation som gynnas av ett instruerande ledarskap, som kvinnor anses vara mindre lämpade till, kan hon uppfattas som en sämre ledare jämfört med en man i den rådande situationen och då exempelvis vid rekrytering till andra ledarroller eller högre befattningar väljas bort på grund av att hon inledningsvis uppfattats som en sämre ledare än den manliga. Hade dock samma kvinnliga individ varit i en situation med hög relationsorientering skulle hon uppfattats som en bättre ledare än en man och då också kunnat gynnas av det i sin vidare karriär.

Med de här slutsatserna anser vi att vår forskning bidrar med en ny dimension till den befintliga teorin om varför det finns få kvinnor på toppchefspositioner eftersom tidigare forskning inte härlett uppfattningar om ledarskap beroende på situation. Således att kombinationen mellan uppfattningarna och situationen spelar en avgörande roll för hur väl en kvinnlig ledare kan lyckas i sin karriär och i sin roll som ledare.

Genom vår studie har vi fått fram resultat som vi har kunnat tolka som att uppfattningar har stor påverkan på diskursen om hur kvinnliga ledare uppfattas som chefer. Våra respondenter som till en början uttryckte en ovilja att påvisa skillnader mellan manligt respektive kvinnligt ledarskap, men ändå gav uttryck för uppfattningar som påvisar både skillnader och likheter i ledarskapet indikerar på att uppfattningar finns närvarande i organisationen och till viss del också kan antas skapa en diskurs. Diskursen skapas således av uppfattningar och våra resultat påvisar att hur organisationen hanterar diskursen får stor påverkan på i vilken utsträckning kvinnor anses lämpliga som ledare. Pratar organisationen om de myter som finns rörande att kvinnor inte skulle vara lika bra chefer som män, kan myternas påverkan minimeras genom denna medvetna kommunikativa handling av problemet. Det är ett resultat från vår studie som bidrar till att nyansera kunskapen i teorin om vad för hinder kvinnor kan möta i sin karriär. Därför anser vi det vara fördelaktigt för organisationer att skapa en medvetenhet om de myter och uppfattningar som råder för att inte låsa diskursen och därigenom inte heller förminska uppfattningarnas påverkan.

En faktor som vi i diskussionen tagit upp är den att föräldraskapet kan ses som ett hinder i karriären för kvinnor och genom vår forskning erhålls ett till viss del nytt perspektiv där familjelivet ses som något positivt för ledarskapet. Därför borde organisationer medvetet arbeta för att inte se föräldraledighet som enbart något negativt, utan något positivt i den bemärkelsen att organisationen utvecklas i och med chefernas utvecklade ledarskaps förmågor.

I likhet med den tidigare forskning som vi tagit del av har vi i våra resultat fått fram att kvinnor uppfattas vara mer avvaktande och behöver vara mer självsäkra i sin kompetens än män för att ta nästa kliv i karriären. Familjelivet uppfattades också kunna ha en negativ påverkan då gamla stereotypa förväntningar påverkar uppfattningar om att det är kvinnan som borde vara hemma med barnen. Uppfattningar om att kvinnor skulle vara mer konkurrensbenägna gentemot varandra styrktes också av vår studie som visade på liknande uppfattningar från våra respondenter. Våra resultat visar på uppfattningar om att kvinnliga ledare uppfattas vara mer omhändertagande och lyhörda än de manliga ledarna. Genom att de här resultaten står i likhet med befintlig forsknings resultat ger det en indikation på att vår studies bidrag kan stärka den teori som redan finns avseende tidigare nämnda aspekter.

Utifrån våra resultat finner vi att organisationer lämpligtvis borde arbeta aktivt med och vara medvetna om uppfattningars betydelse för hur organisationsstrukturerna är utformade. Det för att kunna fånga upp jämställdhets- och mångfaldsfrågan som förhindrar en snedfördelning av chefspositionerna. Vår rekommendation är också att organisationer borde ta i beaktning att om en ledare med vissa egenskaper i en viss situation kan uppfattas olämplig innebär inte det att denne individen överhuvudtaget inte skulle lämpa sig i en ledarroll, då i en annan situation där medarbetarnas mognad och vilja ser annorlunda ut kan ledaregenskaperna hos denne göra att den blir sedd som den förträffliga ledare den är.

7.1 Förslag till vidare forskning

Handelsbanken är en organisation som aktivt och medvetet arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald. Det har rimligtvis också inneburit att respondenternas svar dragits åt det neutrala vid definitionen av kvinnligt och manligt ledarskap. Det har ingett oss med en större förståelse i organisationens påverkan på individerna som både formar och formas av den. Våra resultat hade med stor sannolikhet varit annorlunda om vi valt en organisation som är centraliserad med mer traditionsenliga hierarkier och som inte lika medvetet arbetar med jämställdhetsfrågan. Det skulle därför vara intressant att vid en jämförelse undersöka organisationer som har olika organisatoriska strukturer, det vill säga exempelvis centraliserade och decentraliserade.

Våra respondenter har antingen inte haft någon eller få nära chefer som varit kvinnor vilket kan påverkat deras uppfattningar om det kvinnliga ledarskapet och vilka egenskaper som är karaktäriserande. Resultat från andra forskare visar på att uppfattningar om ledarskap påverkas av erfarenheter av och eller etablerade ledares framtoning och beteenden. En eventuell ingång till vidare forskning hade därför varit att jämföra uppfattningar som vi gjort men mellan två grupper som själva har haft en kvinnlig eller manlig chef över längre tid.

En kvalitativ studie lämpar sig väl för att studera uppfattningar och i och med vårt syfte att jämföra män och kvinnors uppfattningar har det varit fördelaktigt att vi haft en komparativ design. I en mer omfattande studie sett till både tidsaspekten och en större mängd data skulle

det vara intressant att undersöka uppfattningar genom att också jämföra skillnader och likheter mellan två eller flera organisationer, vilket skulle kunna ge ännu djupare analys och ökad insikt om uppfattningars betydelse.

Att också bredda urvalet av respondenter till att omfatta medarbetare, allmänheten och chefer skulle göra en jämförelse än mer intressant. En fallstudie eller observationsstudie skulle också ge en djupare analys av hur uppfattningarna skiljer sig och vad som påverkar dessa. Det skulle också möjliggöra att få fram respondenternas uppfattningar utifrån egna erfarenheter och upplevelser med mindre risk för svar som anses politiskt korrekta. Att undersöka hur uppfattningar styr organisationerna och till vilken grad är också ett område som skulle kunna studeras vidare på. För att skapa en djupare förståelse för uppfattningar och deras betydelse anser vi det relevant att studera både män och kvinnor, likt vi gjort i vår studie, vid vidare forskning.

8 Källförteckning

Albrecht, J., Skogman Thoursie, P. & Vroman, S. (2015). Parental leave and the glass ceiling in Sweden. *Research in Labor Economics*, 41, ss. 89-114. DOI: [10.1108/S0147-912120140000041010](https://doi.org/10.1108/S0147-912120140000041010)

Boschini, A D. (2004). *Balans på toppen: incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*. Stockholm: SNS Förlag.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. Uppl., Stockholm: Liber.

David, M E. (2008). Social inequalities, gender and lifelong learning: A feminist, sociological review of work, family and education. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(7), ss. 260-272. DOI: 10.1108/01443330810890673

Delgodava, E. & Gullerova, M. (2016). Women in management positions: Trencin region case study. *Actual problems of economics*, 12(186), ss. 253-259. Document URL: <http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/1857278502?accountid=9670>

Diskrimineringsombudsmannen. (2016). *Mål och myndighet – en effektiv styrning av jämställdhetspolitiken* (Remissvar SOU 2015:86). Solna: Diskrimineringsombudsmannen. <http://www.do.se/om-do/remissvar/remissvar-under-2016/mal-och-myndighet--en-effektiv-styrning-av-jamstalldhetspolitiken/>

Due Billing, Y. & Lundholm, S. (2012). Könsperspektiv på organisationer. I Alvensson, M & Sveningsson, S. (red.) *Organisationer, Ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, ss. 327-349.

Emslie, C. & Hunt, K. (2009). ‘Live to Work’ or ‘Work to Live’? A Qualitative Study of Gender and Work–life Balance among Men and Women in Mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), ss. 151–172. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x

Eriksson-Zetterquist, U. & Renemark, D. (2011). *Jämställdhet i organisationer: hur förändring görs hållbar*. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U. & Styhre, A. (2008). Overcoming the Glass Barriers: Reflection and Action in the ‘Women to the Top’ Programme. *Gender, Work and Organization*, 15(2), ss. 133 – 160. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2007.00366.x

Evertsson, M. & Grunow, D. (2012). Women’s work interruptions and career prospects in Germany and Sweden. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 32(9), ss. 561-575. DOI: 10.1108/01443331211257652

Gherardi, S. & Murgia, A. (2014). What makes a “good manager”? Positioning gender and management in students’ narratives. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), ss. 690-707. DOI: 10.1108/EDI-05-2013-0040

Handelsbanken (2017). *Hållbarhet i Handelsbanken*. http://www.handelsbanken.se/shb/INeT/IStartSv.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=privat&navid=Z2_Privattjanster&sa=/shb/inet/icentsv.nsf/Default/q2C556E14BE3645DC C1256AAB0040C23B [2017-05-08]

Hersey, P., Blanchard, K H. & Johnson, D E. (2008). *Management of organizational behavior: Leading Human Resources*. 9. uppl., New Jersey: Pearson Education Inc.

Holt, S., Bjorklund, R. & Green, V. (2009). Leadership and Culture: Examining the Relationship between Cultural Background and Leadership Perceptions. *Journal of Global Business Issues*, 3(2), ss. 149 – 164. Document URL: <http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/223744121?accountid=9670>

Hurst, J., Leberman, S. & Edwards, M. (2016). Women managing women: Intersections between hierarchical relationships, career development and gender equity. *Gender in Management*, 31(1), ss. 61 – 74. DOI: [10.1108/GM-03-2015-0018](https://doi.org/10.1108/GM-03-2015-0018)

Ingen skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap (2014). *DN.ekonomi*, 20 maj. <http://www.dn.se/ekonomi/ingen-skillnad-pa-manligt-och-kvinnligt-ledarskap/>

Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Jonsen, K., Maznevski, M L. & Schneider, S C. (2010). Gender differences in leadership – believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(6), ss. 549-572. DOI: [10.1108/02610151011067504](https://doi.org/10.1108/02610151011067504)

Juel, F M. & Ernst, N.(2014). Mænd og kvinder i topposter er ens. *Berlingske Business*, 14 maj. http://www.business.dk/karriere/maend-og-kvinder-i-topposter-er-ens?ns_mchannel=Mailing&ns_source=red_nb&ns_linkname=102

JämO. (2017). *Historia*. <http://www.jamombud.se/omjamstalldhet/jamstalldhetshi/> [2017-05-07]

Kiser, A I T. (2015). Workplace and leadership perceptions between men and women. *Gender in Management*, 30(8), ss. 598-612. DOI: [10.1108/GM-11-2014-0097](https://doi.org/10.1108/GM-11-2014-0097)

Lindmark, A. & Önnévik, T. (2011). *Human Resource Management Organisationens hjärta*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Linghag, S. (2009). Man är väl flexibel. I Löwstedt, J. & Stymne, B. (red.) *Scener ur ett företag - Organiseringsteori för kunskapssamhället*. Lund: Studentlitteratur, ss. 175-194.

Palich, L E. & Hom, P W. (1992). The Impact of Leader Power and Behavior on Leadership Perceptions: A LISREL Test of an Expanded Categorization Theory of Leadership Model. *Group & Organization Management*, 17(3), ss. 279 – 296. Document URL: <http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/203375294?accountid=9670>

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

Thorsell, K. (2017). Kvinnors och mäns ledarskap nära identiskt visar ny studie. *Vd tidningen* 2 februari. <http://vdtidningen.se/kvinnors-och-mans-ledarskap-nara-identiskt-visar-ny-studie/>

Vene, E. (2015). Han krossar myterna om kvinnligt ledarskap. *Ny teknik*, 21 september. <http://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/ledarskap/han-krossar-myterna-om-kvinnligt-ledarskap-6580040>

Yarrish, K K., Zula, K. & Davis, E. (2010). An Exploration Of Differences Of Leadership Perceptions Related To A Student's Gender Within The College Of Business At A Small Liberal Arts Institution. *American Journal of Business Education*, 3(11), ss. 69 – 75. Document URL: <http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/818558712?accountid=9670>



HÖGSKOLAN I BORÅS

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