

UPPFATTNINGAR OM MANLIGT OCH KVINNLIKT LEDARSKAP – I DEN STUDERADE ORGANISATIONEN

Examensarbete – Civilekonom
Företagsekonomi

Natasa Vajagic

2018: VT2018CE23

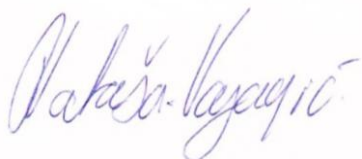


HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Inledningsvis vill jag tacka min handledare Roy Liff för hans stöd och all handledning under uppsatsprocessen. Jag vill även rikta en stor tacksamhet till de respondenter som deltagit och gjort det möjligt för mig att genomföra studien. Slutligen vill jag rikta en stor tacksamhet riktas till mina nära och kära som har stöttat och uppmuntrat mig under de svåra perioderna.

Borås maj 2018



Natasa Vajagic

Svensk titel: Uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap– I den studerade organisationen

Engelsk titel: Perceptions of male and female leadership - In a studied context

Utgivningsår: 2018

Författare: Natasa Vajagic

Handledare: Roy Liff

Abstract

This study examines male and female perceptions of male and female leadership in a male-dominated industry, where I have chosen a specific organization to study. One question is about what perceptions men and women have about male and female leadership and the second question is what perceptions male and female have about male and female leaders' liability to achieve an optimal leadership. The questions that I have examined is based on Blake and Mouton's theory of task- oriented and relationship-oriented leadership.

I chose a qualitative method with information gathered through nine semi structured interviews, five male and four female leaders. In order to analyze the results and compare the opinions of men and women I choose to have a comparative design of the study.

The study's results show that men and women have equal conditions, in terms of task and relationship-oriented characteristics, to be described as an ideal leader, on the other hand there are perceptions that male leaders are seen as more suitable for achieving an ideal leadership. Female leaders are perceived to possess more relationship-oriented than task-oriented characteristics while male leaders are perceived to possess more task-oriented than relationship-oriented characteristics. Perceptions of women's insecurity in their leadership role affect perceptions of their propensity to achieve ideal leadership, unlike male leaders who are perceived to be more confident. I concluded that men's and female's perceptions of female and male leadership creates barriers for women to reach senior positions and that explains why there are so few women in leading positions.

The study is written in Swedish

Keywords: Perception, Leadership, Male, Female, Task- and relationship oriented leadership

Sammanfattning

I denna studie undersöks manliga och kvinnliga uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap i en mansdominerad bransch, där jag valt att studera en specifik organisation. Den ena frågeställningen är om vilka uppfattningar män och kvinnor har om manligt och kvinnligt ledarskap och den andra frågeställningen är vilka uppfattningar de manliga och kvinnliga respondenterna har om manliga och kvinnliga ledares benägenhet att nå ett optimalt ledarskap. Frågeställningarna studeras utifrån Blake och Moutons teori om uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap.

Jag valde en kvalitativ metod med där information samlades in genom nio semistrukturerade intervjuer varav fem respondenter var manliga och fyra respondenter var kvinnliga ledare. För att analysera resultatet i studien, och jämföra mäns och kvinnors uppfattningar, använde jag mig av en komparativ design.

Studiens resultat visar att män och kvinnor har lika förutsättningar, i form av uppgifts och relationsorienterade egenskaper, för att beskrivas som en ideal ledare däremot finns det uppfattningar om att de manliga ledarna ses som mer lämpade att nå ett idealt ledarskap. Kvinnliga ledare uppfattas inneha fler relationsorienterade än uppgiftsorienterade egenskaper medan manliga ledare uppfattas inneha fler uppgiftsorienterade än relationsorienterade egenskaper. Uppfattningar om kvinnors osäkerhet i sina ledarrollen påverkar uppfattningar om deras benägenhet att nå ett idealt ledarskap, till skillnad från manliga ledare som uppfattas vara mer självsäkra. I slutsatsen kom jag fram till att mäns och kvinnors uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap skapar hinder för kvinnor att nå högre chefspositioner och ger en förklaring till varför det finns så få kvinnor på ledande positioner.

Nyckelord: Uppfattningar, Ledarskap, Manligt, Kvinnligt, Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problematisering	- 2 -
1.3	Syfte.....	- 4 -
1.4	Frågeställning.....	- 4 -
1.5	Disposition	- 4 -
2	Tidigare forskning	- 5 -
3	Teoretisk referensram	- 9 -
3.1	Den tvådimensionella ledarstilen	- 9 -
3.1.1	Uppgivet ledarskap	- 9 -
3.1.2	Eftergivet ledarskap.....	- 10 -
3.1.3	Auktoritärt chefskap	- 10 -
3.1.4	Kompromissledarskap	- 10 -
3.1.5	Integrerat chefskap	- 11 -
3.2	Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap	- 11 -
3.2.1	Uppgiftsorienterade ledare.....	- 11 -
3.2.2	Relationsorienterade ledare	- 12 -
3.3	Operationalisering av teorin.....	- 12 -
4	Metod.....	- 15 -
4.1	Forskningsmiljö	- 15 -
4.2	Val av metod och design.....	- 15 -
4.3	Val av respondenter	- 16 -
4.4	Datainsamling	- 17 -
4.4.1	Intervjuguide.....	- 17 -
4.4.2	Samtalsmiljö	- 18 -
4.5	Analys av data.....	- 19 -
4.6	Trovärdighet I studien.....	- 19 -
4.7	Etiska principer	- 20 -
5	Resultat	- 22 -
5.1	Kvinnors uppfattningar om kvinnligt ledarskap	- 22 -
5.1.1	Uppgivet ledarskap	- 22 -
5.1.2	Eftergivet ledarskap.....	- 22 -
5.1.3	Auktoritärt chefskap	- 23 -
5.1.4	Kompromissledarskap	- 23 -
5.1.5	Integrerat chefskap	- 24 -
5.2	Kvinnors uppfattningar om manligt ledarskap.....	- 24 -
5.2.1	Uppgivet ledarskap	- 24 -
5.2.2	Eftergivet ledarskap.....	- 25 -
5.2.3	Auktoritärt chefskap	- 25 -
5.2.4	Kompromissledarskap	- 26 -
5.2.5	Integrerat chefskap	- 26 -
5.3	Mäns uppfattningar om kvinnligt ledarskap	- 27 -
5.3.1	Uppgivet ledarskap	- 27 -
5.3.2	Eftergivet ledarskap.....	- 27 -
5.3.3	Auktoritärt chefskap	- 28 -
5.3.4	Kompromissledarskap	- 28 -
5.3.5	Integrerat chefskap	- 29 -
5.4	Mäns uppfattningar om manligt ledarskap.....	- 29 -
5.4.1	Uppgivet ledarskap	- 29 -
5.4.2	Eftergivet ledarskap.....	- 29 -
5.4.3	Auktoritärt chefskap	- 30 -

5.4.4	Kompromissledarskap	- 30 -
5.4.5	Integrerat chefskap	- 30 -
5.5	Helhetsuppfattning	- 31 -
6	Analys	- 32 -
6.1	Uppgiftsorientering	- 32 -
6.1.1	Bestämd & direkt	- 32 -
6.1.2	Målorienterad	- 33 -
6.1.3	Auktoritär	- 33 -
6.1.4	Välorganiserad & Strukturerad	- 34 -
6.1.5	Flexibel	- 35 -
6.1.6	Sammanställning av uppfattningar	- 35 -
6.2	Relationsorientering	- 36 -
6.2.1	Omtänksam & Omvårdande	- 36 -
6.2.2	Lojal & Respektfull	- 37 -
6.2.3	Stödjanden	- 38 -
6.2.4	Trevlig	- 38 -
6.2.5	Harmonisk	- 39 -
6.2.6	Sammanställning av uppfattningar	- 40 -
6.3	Analys kopplat till The Managerial Grid	- 41 -
7	Diskussion	- 44 -
8	Slutsats	- 47 -
8.1	Vilka uppfattningar har de manliga och kvinnliga respondenterna om manligt och kvinnligt ledarskap?	- 47 -
8.2	Vilka uppfattningar har de manliga och kvinnliga respondenterna om manliga och kvinnliga ledares benägenhet att nå ett optimalt ledarskap?	- 47 -
8.3	Förslag till vidare forskning	- 48 -
9	Källförteckning	- 50 -

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I samhället som vi lever i, är människor väldigt könsmedvetna och måna om att både män och kvinnor behandlas lika. Sett ur ett historiskt perspektiv har män haft ett övertag på arbetsmarknaden och trots att vi lever i ett samhälle där jämställdheten bland könen, på arbetsplatsen, har ökat så är utgör männen fortfarande majoritet på toppositioner (Ledarna 2015). Kvinnor i dagens samhälle strävar efter att studera vidare på en eftergymnasial nivå och har i genomsnitt högre utbildningsnivå än män (SCB 2017). Det skulle kunna förväntas att det idag finns minst lika många kvinnor som män inom chefsyrket, men bland chefer på en operativ nivå är det 41 procent som är kvinnor och på en mellanchefsnivå minskar den andelen till 36 procent (Ledarna 2017). Den minsta andelen kvinnor finns det att hitta på den högsta chefsnivån där andelen kvinnor på en vd-position är enbart 16 procent (ibid). Detta visar tydlig på att ju högre chefsnivån är, desto färre kvinnor finns det på dessa positioner. Alvesson och Billing (1989) menar att ju fler skillnader det finns mellan det manliga och det kvinnliga i form av värderingar, personlighet samt andra personliga egenskaper, som är relaterat till hur arbetet utförs, desto svårare blir det att upprätthålla jämställdhet.

Enligt Alvesson, Jonsson, Sveningsson och Wenglén (2015) finns det idag flertalet olika ledarskapsstilar som lämpar sig olika bra beroende på bransch. Därför kan en kvinnas ledarskap, som har egenskaper som att vara mer omsorgstagande, passa in i branscher så som vård och omsorg eller som HR- chefer. Ledarna (2017) gjorde en kartläggning för att visa hur könsfördelningen bland anställda och chefer i olika branscher såg ut och resultatet visade att inom bygg- och tillverkningsindustrin, som anses vara mansdominerade branscher, kunde man hitta den lägsta andelen kvinnor. I den offentliga sektorn är det fler kvinnliga chefer än manliga, men även i andra branscher, så som utbildning och vård- och omsorgsbranschen, är det fler kvinnliga chefer än manliga (Ledarna 2017; SCB 2016). Bendl, Holgersson Tienari och Meriläinen (2013) tar upp att både kvinnor och män är överrepresenterade på ledande positioner men dock på olika typer av chefsjobb. Chefsjobb, likt finanschef eller verkställande direktör, tenderar att domineras av män. Vidare beskriver de att kvinnor är mer överrepresenterade på chefsjobb som HR-chef eller HR- direktörer (Bendl et.al. 2013). Denna iakttagelse stöds även av Statistiska centralbyrån (SCB 2014), undersökning som visar hur könsfördelningen såg ut bland olika typer av chefsfunktioner för tjänstemän. I den privata sektorn är det särskilt uttalat att kvinnor oftast förekommer i vissa typer av chefsjobb, likt personal- eller HR- chefer, där man har mer kontakt med människor (ibid).

Snedfördelningen har diskuterats länge och det har inte skett en stor förändring då det går långsamt att förändra. Antalet kvinnor som chefer har genom åren sedan 2000-talet ökat, men ändå är det för få kvinnor som är chefer (Ledarna 2017). Ledarna menar att den här utvecklingen går för långsamt och om det fortsätter i den här takten kommer det ta ca 50 år innan det blir lika många kvinnliga som manliga chefer på de högre nivåerna (ibid). Politiker har gjort försök för att minska snedfördelningen så som tvingande åtgärder likt könskvotering (svd 2016). Erfarenhet visar dock att detta inte funkat. Wahl, Holgersson, Linghag och Regnö (2014) tar upp att vissa kvinnorna själva är negativt inställda till kvotering och ser det mer som provocerande. Kvotering som system kommer inte anses som en bra jämställdhetsåtgärd, ifall man uppger att en kvinna fått sin position enbart för att hon är kvinna och inte för att hon är tillräckligt kompetent (Wahl et. al. 2014). Ur ett organisatoriskt perspektiv så innebär en

sned könsfördelning på chefspositioner en risk för företag då stora tillgångar försummas, i form av kompetens (Ledarna 2017). Detta blir särskilt påtagligt med en sned könsfördelning där ena könet blir underrepresenterat och när könsutjämningsstakten går för långsamt.

1.2 Problematisering

Det finns forskning som menar att könen inte har någon betydelse för ledarskapet, att en specifik ledarstil inte är mer rätt än en annan (Lindmark & Önnevik 2011). Dock finns det forskare som motsätter sig detta och tar upp att det finns olika möjliga förklaringar till varför kvinnor är underrepresenterade på chefsposter.

Förklaringar som forskare tar upp till snedfördelningen av kvinnor kan på ledande positioner indelas i kategoriseringar. En typ av kategoriseringar som tas upp som förklaringar till snedfördelningen av kvinnor är att det antingen finns en brist på kvinnor som söker chefsposter, eller att det snarare handlar om en brist på efterfrågan av kvinnor som chefer. En sådan uppfattning stöds av vissa representanter i näringslivet som hävdar att problemet ligger i att det finns för få chefskompetenta kvinnor (Göransson 2006). Det finns flera förklaringar till att det kan uppfattas som att det är ett utbudsunderskott. En är att det finns ett samband mellan den mindre andelen ledande kvinnor och kvinnors egen uppfattning om sig själva och sitt ledarskap. Kvinnornas uppfattningar om sig själva skapar ett hinder i karriären. Detta menar bland annat Ylander (1997) som skriver att kvinnor har sämre självförtroende och att detta speglas i deras ledarskap. Kvinnor väljer att ha en mer kritisk syn på sin egen kompetens till skillnad från männen (Wahl et. al. 2014). Det kan resultera i att för få kvinnor söker sig till tjänster på en högre nivå eftersom i vissa fall väljer kvinnorna att avstå ett jobb, på en ledande post, då de inte anser att de når upp till kraven som ställs (ibid). Brands och Fernandez-Mateo (2017) skriver att risken, för att en kvinna inte ansöker en högre tjänst, ökar ifall de tidigare blivit nekade en anställning på en organisation. Andra forskare förklarar att problemet inte ligger i att det på arbetsmarknaden råder brist på kvinnor med chefskompetens utan att kvinnor, vid en rekryteringsprocess, inte eftersträvar dessa poster eller att de finns väldigt få kvinnor som har den erfarenheten som eftersöks (Bendl et. al. 2013).

En av slutsatserna i Wahls et. al (2014) rapport är dock att problemet med en ojämn fördelning mellan könen på ledande positioner inte låg i utbudet utan i efterfrågan. Även om de väljer att söka tjänster på ledande positioner så skriver författarna att män valde att rekrytera män framför kvinnor, eftersom headhunters menar att männen anses vara ”ett säkrare kort”, i den meningen att de inte kommer påverkas av graviditet (Wahl et. al. 2014; Bendl et. al. 2013). I och med det bidrar headhunters till övertaget för män vid chefsrekryteringar då kvinnor förväntas ha huvudansvaret för omvårdnaden av sina barn (ibid).

En dominerande kategori som andra forskare ger som en förklaring till bakomliggande grunder till att det råder utbud och efterfrågeproblem av kvinnor på ledande poster, är att det finns *faktiska skillnader* på mäns och kvinnors ledarskap. De tar upp studier som handlar om att det finns inneboende skillnader mellan kvinnors och mäns egenskaper som förklarar deras olika ledarskapsstilar och att detta är en anledning till varför kvinnor är underrepresenterade, speciellt på vissa chefsposter. Mannens ledarskap har i tidigare studier ansetts kännetecknas av bland annat dominans, auktoritet samt aggressivitet och denna stereotyp kan kopplas ihop med de mer hårdare egenskaperna (Göransson, 2006). Ur ett stereotypiskt perspektiv ses

attityden hos en kvinna som mer känslomässig och mjuk, vilket ur ett historiskt perspektiv inte kopplas ihop med en ledare (Alvesson & Billing 1989). En studie gjord av Eagly och Johnson (1990) kom dock fram till att de faktiska skillnaderna mellan män och kvinnor var små.

Föreställningar av de faktiska skillnaderna, mellan män och kvinnor, har i senare studier kritiserats och i dessa studier har det framhävts att det handlar mer om *uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap*. I en senare studie, som Eagly (2007) gjorde, kom forskaren fram till att det handlar om uppfattningar om hur män och kvinnor anpassar sitt ledarskap gentemot omgivningens uppfattningar. Holt, Bjorklund och Greens (2009) studie tar upp hur olika bakgrundsvariabler som ålder, kön, utbildning eller kulturell bakgrund respondenterna har, påverkar deras uppfattningar om en ledare. Respondenternas kön kan därför anses ha en betydelse för ifall en manlig eller kvinnlig ledare uppfattas vara en lämplig ledare. Holt, Bjorklund och Green (2009) kom fram till att könet hade en viss påverkan på respondenternas föreställningar om en ledare men forskarna har inte tydliggjort vad och hur dessa uppfattningar påverkas.

Paustian-Underdahl, Walker och Woehr (2014) skriver det faktum om branschen är mansdominerad eller kvinnodominerad har en betydelse för uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap anses som effektivt eller inte. Allt för ofta är det kvinnor som tar till sig en manlig ledarskapsstil för att bli accepterade på en mansdominerad arbetsplats (Eagly & Johnson 1990). Detta menar även Eagly, Johannessen-Schmidt och Engen (2003) är ett krav för kvinnorna, att de måste använda sig av mer manliga ledaregenskaper, för att nå en ledande position på arbetsplatsen. Genusforskare hävdar att det inte är problem med att en kvinnas ledarskap är sämre än männens utan menar att det handlar mer om en strukturell diskriminering av kvinnorna eftersom ledarskapet historiskt kopplas till manlighet (Göransson 2006). Det kan antas att det finns uppfattningar, om huruvida en kvinnlig ledare ses som lämplig i en mansdominerad bransch kan skapa hinder för hennes karriär, och att dessa uppfattningar grundas i stereotypa föreställningar.

Det är för närvarande känt att det finns forskning om att uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap och att kontexten har en betydelse för dessa uppfattningar. Tidigare forskning visar att betydelsen av respondenternas kön inte hittills blivit omfattande studerat och särskilt inte i en kontext som kan antas vara svårt för kvinnor att hävda sig i. I en mansdominerad bransch där män ser upp till män behöver kvinnor, på ledande positioner, kontinuerligt styrka sin behörighet för att inte bli ifrågasatta (Alvesson & Billing 1989). Vid en sådan miljö kan det finnas olika uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap, särskilt gällande grad av person- eller uppgiftsorientering (Paustian-Underdahl, Walker & Woehr 2014). Denna uppfattning kan i så fall bidra till att män blir överrepresenterade på vissa typer av chefsjobb och kvinnor på andra. Vad som är lite studerat är huruvida det är så, och om det är så, bör det gälla i en mansdominerad miljö där det av tradition kan tänkas vara manligt ledarskap som utgör idealet. Vi har en begränsad förståelse för om det finns skillnader i både kvinnors och mäns uppfattningar om respektive köns ledarskap och om dessa attityder i relation med kontexten, en mansdominerad bransch, verkligen påverkar varför det finns så få kvinnor på ledande positioner och om det kan påverka hur en ledare beroende på kön uppfattas vara en optimal ledare eller inte. Tidigare studier har studerat manligt och kvinnligt ledarskap i relation till uppgiftsorienterat respektive relationsorienterat ledarskapsteori (Eagly & Karau 2002; Paustian-Underdahl, Walker & Woehr 2014) eller i relation med andra teorier som transaktionellt-, transformerande- och laissez-faire ledarskapsteorier (Eagly, Johannessen & Engen 2003). Däremot har det tidigare inte gjorts studier om manligt och kvinnliga

ledarskap i relation med modellen The Managerial Grid som grundas från ledarskapsteorin uppgifts- och relationsorientering. Då den befintliga studien hänvisar till att studeras utifrån den specifika teorin The Managerial Grid, bidrar studien med en precisering angående huruvida uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap är en bidragande faktor till varför kvinnor är underrepresenterade på ledande positioner och om uppfattningar av tidigare nämnda förklaringar till snedfördelningen kvarstår som kan förklara varför det än idag råder snedfördelning bland könen.

1.3 Syfte

Syftet är att utifrån ett uppgifts- och relationsorienterat ledarskapsperspektiv undersöka hur mäns och kvinnors uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap uttrycks genom att se ifall det finns föreställningar om huruvida manliga och kvinnliga ledare beskrivs som optimala ledare.

1.4 Frågeställning

- Vilka uppfattningar har de manliga och kvinnliga respondenterna om manligt och kvinnligt ledarskap?
- Vilka uppfattningar har de manliga och kvinnliga respondenterna om manliga och kvinnliga ledares benägenhet att nå ett optimalt ledarskap?

1.5 Disposition

Uppsatsens upplägg tar i kapitel 2 upp tidigare forskning och i kapitel 3 beskrivs den teoretiska referensramen. Därefter i kapitel 4 och introduceras de metoder och tillvägagångssätt som använts i studien och i kapitel 5 presenteras den insamlade informationen från intervjuerna i resultatform. I analysen i kapitel 6 kommer Blake och Moutons modell, The Managerial grid, och det teoretiska analysverktyget användas för att göra en jämförande och djupgående analys av uppfattningarna. Vidare i kapitel 7 presenteras diskussionen som jämför tidigare forskning med föreliggande uppsats resultat och i kapitel 8 redogörs slutsatser och förslag till vidare forskning.

2 Tidigare forskning

I detta kapitel tas det upp tidigare forskning som studerats kring ämnet manligt och kvinnligt i relation med ledarskap, samt vilka förklaringar som kan finnas till en sned könsfördelning.

I ett flertal studier har samband mellan ledarskap och kön studerats. En aspekt rör förklaringar till varför kvinnor är underrepresenterade på chefsbefattningar. En typ av förklaringar handlar om att kvinnor söker chefstjänster i mindre utsträckning än män (McTavish & Miller 2009). Studien resulterade i att det fanns en signifikant skillnad mellan kvinnliga och manliga akademikers resonering vid beslut om att söka högre tjänster. De kvinnliga akademikerna behövde uppmuntran och feedback från deras chefer och personalen, för att motiveras till att söka en tjänst på högre nivå, medan de manliga akademikerna motiverades mer av att söka en anställning ifall det gav möjlighet till att påverka i styrelsen. De kvinnor som tackade nej till anställningen resonerade att de var oroliga över hur de skulle hantera balansen mellan arbetet och privatlivet. En av slutsatserna McTavish och Miller (2009) kom fram till var att bland de anställda fanns det en uppfattning om att det inte går att kombinera karriärsutveckling och att hitta en bra balans mellan arbetet och privatlivet. I en mer maskulin organisationskultur värderas en deltidsanställning mindre och en medarbetare med en sådan anställning ansågs som mindre engagerad (McTavish & Miller 2009).

Relationer mellan familj och arbete uppfattas olika av männen respektive kvinnorna i arbetslivet (David 2008). Berglund, Blomberg, Bolander, Ejenäs, Hägglund, Larsson, Linghag, Löwstedt, Rogber, Schenkel, Stymne, Tillberg, Werr och Westling (2002) beskriver en undersökning de gjort som kom fram till att unga chefer av båda könen hade liknande föreställningar om vad det innebar för karriären att skaffa barn. För en man ansåg både de kvinnliga och manliga respondenterna att barn skulle påverka mannens liv, dock skulle det inte påverka karriären. Däremot hade respondenterna av respektive kön negativa föreställningar om vad barn skulle ha för påverkan på kvinnors karriär. Att en kvinna funderar på att skaffa barn skulle innebära att hon inte skulle bli befordrad till en högre/bättre position eftersom rekryterarna såg det som onödigt. Berglund et. al. (2002) kom fram till att respondenternas resonemang avslöjade att barn och familj får skilda konsekvenser för män respektive kvinnor. En typisk uppfattning är att familj och äktenskap skapar hinder för en kvinna men för en man anser man att dessa förutsättningar snarare är en tillgång (Berglund et. al. 2002). Forskare som tar upp liknande forskningsresultat är Bendl et. al. (2013) som tar upp att man av den anledningen väljer att se män som ett "säkrare kort". Forskarna Hasan och Othman (2013) tar upp att kvinnor oftast utsätts för hinder när de vill bli ledare, i större utsträckning än männen då företag genomsyras av stereotypiska uppfattningar, om "ett manligt samhälle", där kvinnan anses ha huvudansvaret för omvårdnaden av sina barn medan männen arbetar. Dessa hinder förklarar Hasan och Othman (2013) blir tydligare i vissa utvecklingsländer samt konservativa samhällen då stereotypiska uppfattningar bemärks tydligare.

En annan förklaring till att kvinnor söker chefstjänster i mindre utsträckning än män är enligt Ylander (1997) att manligt och kvinnligt självförtroende och hur respektive kön visar det för allmänheten, skiljs åt. En man väljer att visa omvärlden sin makt och pondus medan kvinnor väljer att öppet visa sitt dåliga självförtroende och detta gör att männen syns mer, vilket leder till att deras självförtroende dubblas (Ylander 1997). Brands och Fernandez-Mateo (2017) skriver i sin studie att kvinnor väljer att avvisa tjänster vid rekryteringsprocessen och att detta är anledningen till att det finns en ojämn könsfördelning bland ledande positioner. Anledningen till att kvinnor väljer att avvisa en tjänst är för att kvinnor väljer att undvika de

konkurrensmiljöer som rekrytering för ledande poster medför (Charness & Gneezy 2012; Flory, Leibbrandts & List 2015). Brands och Fernandez- Mateo (2017) studie visar även att kvinnor är mindre villiga än männen att anta en arbetsroll från en arbetsgivare som dessförinnan nekat dem. Dessa uppfattningar kvinnor får vid ett avvisande leder till att de anser sig inte värdiga att söka igen, vilket skiljer sig från männens förhållningsätt att söka nya tjänster (Brands & Fernandez-Mateo 2017).

Vidare tas det upp förklaringar till varför det är en snedfördelning av kvinnor på ledande poster, vilket flera forskare tar upp att det handlar om att det finns *faktiska skillnader* i mäns och kvinnors ledarstilar. I en studie av Eagly, Johannessen och Engen (2003) utgick de från ledarskapsstilarna; transaktionellt, transformerande och laissez-faire (låt gå) ledarskap. Slutsatserna visade att kvinnliga ledare hade en mer transformell ledarstil än män, eftersom de tenderade att uppmuntra och stödja underanställda. Kvinnor använder sig mer av en demokratisk och medverkande ledarstil medan männen prefererar att använda ett ledarskap som baseras på en mer styrande och auktoritär stil (Eagly & Johnsons 1990, Göransson 2006). Göransson (2006) beskriver även att mäns ledarskap karaktäriseras med dominans och aggressivitet. Medan kvinnor karaktäriseras med ett ledarskap som baseras på känslor, lyhördhet samt kommunikation som är mer mjukare förhållningssätt (Alvesson & Billing 1989). Liknande slutsatser hade även Eagly och Johnson (1990) i sin studie. De kom fram till att kvinnor på ledande positioner visar ansatser till att ha en mer relationsorienterad stil till de anställda (Eagly & Johnson 1990). Cundliff och Vescio (2016) tar upp en möjlig förklaring till snedsitsen av kön är att kvinnor blir överrepresenterade på vissa typer av chefsjobb. Cundliff och Vescio (2016) forskningsresultat beskriver att stereotypiska uppfattningar om kvinnliga egenskaper, ses som mer sammanfallande med vissa ledningspositioner, exempelvis där målet är att upprätthålla positiva relationer ses de kvinnliga ledarskapet som mer gynnsamt. Andra forskare tar även upp att kvinnors ledarskapsstil ansågs vara mer produktiv och effektiv i samband med mindre hierarkiska verksamheter samt att kvinnor samarbetsförmåga ansågs bättre än männens (Hasan & Othman 2013).

Eagly och Johnson (1990) som beskriver att det finns skillnader mellan män och kvinnor, tar ändå upp andra slutsatser om att dessa skillnader är små eftersom vissa människor som inte blivit valda eller utbildade för en ledarroll, anammar ett stereotypisk ledarskapsbeteende när de placeras i en ledarposition. I en senare studie skriver Eagly (2007) en förklaring till varför skillnaderna mellan manliga och kvinnliga ledare är små är att kvinnor och män ställs inför samma krav för en ledarposition och av den anledningen behöver de inneha liknande egenskaper för att kraven ska uppnås. Wahl (1999) poängterar att detta synsätt leder till att kvinnor konstant bedöms utifrån normen att en ledare ska vara en man.

Även andra forskare har studerat om *stereotypiska uppfattningar* kan förklara varför det är så få kvinnor på ledande positioner. Eagly och Karau (2002) kom fram till att det är en konsekvens av fördomar gentemot kvinnors förmåga att klara av en ledarroll. De tar upp en teori som beskriver att de som upplever kvinnliga ledare som något orimligt, leder till två former av fördomar (Eagly & Karau 2002). Den ena fördomen är att kvinnor är mindre lämpliga som potentiella ledare. Den andra fördomen är att om man uppfyller kraven för en ledarroll så kommer det anses som mindre gynnsamt ifall det är en kvinna. Stereotypa föreställningar beskrivs även i en studie av Alvesson och Billing (1989) där män, traditionellt sett, ses som mer intellektuellt överlägsna samt att de är mer emotionellt stabila än kvinnor. Män lägger större fokus på att prestera och de är mer självsäkra vilket enligt stereotypa uppfattningar innebär att en framgångsrik chef bör ha en maskulina egenskaper (Alvesson & Billing 1989). Även om kvinnor nådde en ledande position, diskrimineras de genom att

anställda, som oftast är män, gjorde det tydligt att deras roll sågs ur ett traditionellt stereotypiskt perspektiv (ibid).

Conradson och Rundquist (1997) ger en förklaring på varför kvinnor ur ett stereotypiskt perspektiv förknippas med vissa egenskaper. En upprepan utsaga är att kvinnliga ledare inte skiljer sitt privata jag, en moderlig figur, och sitt arbetsjag (Conradson & Rundquist 1997). Conradson & Rundquist (1997) beskriver att av den anledningen har detta lett till att kvinnor åstadkommit en speciell ledarstil som, är mer human och mjuk och därav fått benämningen kvinnligt ledarskap. Historisk har män associerats med maktpositioner och än idag förknippas ledande positioner med manlighet och därför uppfattas de mjuka karaktärerna, som förknippas med kvinnors ledarstil, vara mindre lämpade för en person på en ledande position (Alvesson & Billing 1989, Göransson 2006, Wahl 1999). Utifrån detta kan det ses som att stereotypa uppfattningar skapar hinder i karriären för kvinnor.

Forskning om hur uppfattningar formar ledarskap och uppfattningar om hur det utövas har genomförts ur olika synvinklar och Kiser (2015) skriver att syftet med sin studie var att undersöka skillnaderna mellan kvinnor och män i relation till ledarskap. Hon skriver att tidigare forskning lagt fokus på män och kvinnors skillnader i arbetet och ledarstilar men för att förklara varför människor beter sig på ett visst sätt måste man även ta hänsyn till attityder (Kiser 2015). Resultatet indikerade att det fanns en betydande skillnad mellan mäns och kvinnors attityder till arbete och ledarskap. Män betraktade sig själva vara mer kvalificerade för ett jobb som ansågs vara mer krävande (Kiser 2015). Kvinnor ansåg att ett arbete var det bästa tillvägagångssättet att kunna beskrivas som självständig (Kiser 2015). Andra skillnader som tas upp, var att män i större grad hade uppfattningar att de betraktar sig vara bättre politiska ledare samt företagsledare (Kiser 2015).

Studier har gjorts kring huruvida individorienterade variabler som exempelvis respondenternas kön eller ålder, påverkar uppfattningar, vilket Holt, Bjorklund och Green (2009) tar upp i sin studie om människors uppfattningar och vilka förväntningar de har på en effektiv ledare. Forskarna ville även undersöka vad det innebär att vara en effektiv ledare och vilka egenskaper respondenterna förväntade sig att en sådan ledare ska ha (Holt, Bjorklund & Green 2009). Uppfattningarna jämfördes med olika faktorer. Det de kom fram till var att uppfattningar om en ledare, skildes åt beroende på vilken ålder, kulturell bakgrund och utbildning respondenterna hade. Könet ansågs inte ha en lika stor inverkan på respondenternas föreställningar, som exempelvis kulturell bakgrund eller utbildning, men hade ändå en effekt på respondenternas uppfattningar om ledarskapets effektivitet (Holt, Bjorklund & Green 2009).

Vidare har Paustian-Underdahl, Walker och Woehr (2014) gjort en djupgående studie av aspekter som kan påverka uppfattningar och i sin studie beskriver forskarna i vilken utsträckning en organisation, beroende på om den var mans- eller kvinnodominerad hade för effekter på uppfattningarna om ledarskaps effektiviteten i relation till könen. Resultatet forskarna uppmärksammade var att i en mansdominerad organisation tenderar männen att uppfattas som mer effektiva i roller som kräver en mer uppgiftsorienterad förmåga, det vill säga att styra och kontrollera människor (Eagly, Karau & Makhijani 1995; Paustian-Underdahl, Walker & Woehr 2014). Dock ansågs de kvinnliga ledarna vara mer effektiva i organisationer som var mindre mansdominerade. Männen ansågs som mindre effektiva i mellannivåposter medan kvinnorna tenderade att vara mer effektiva den nivå. Forskarna skriver, som en möjlig förklaring till att kvinnorna ansågs mer effektiva på den nivån är, att mellanledspositioner anses vara mer feminina, eftersom på en mellanledsnivå föredrogs det

att en ledare skulle ha ett mer relationsorienterat ledarskap och sannolikheten att en kvinna skulle inneha den egenskapen var större än sannolikheten för män (Eagly & Karau 2002; Paustian-Underdahl, Walker & Woehr 2014).

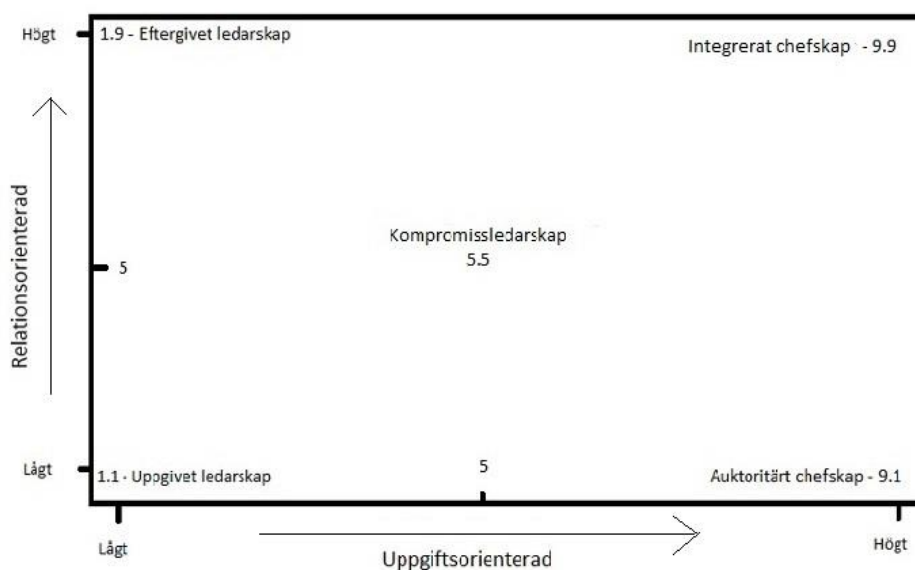
3 Teoretisk referensram

I detta kapitel tas det upp de modeller och teorier som kommer användas i studien för att analysera empiri utifrån teorier om hur män och kvinnor ser på chefers förmåga till relationsorientering respektive uppgiftsorientering. En operationalisering kommer göras i slutet av kapitlet för att utifrån teoretiska föreställningar visa vilka praktiskt användbara begrepp som kan förknippas med relationsorienterat respektive uppgiftsorienterat ledarskap.

3.1 Den tvådimensionella ledarstilen

De två begreppen uppgiftsorienterat och relationsorienterat ledarskap har använts i den inflytelserika teorin, benämnd The Managerial Grid. The Managerial Grid kallas även som den tvådimensionella ledarstilsmodellen och skapades av Blake och Mouton (Lindmark & Önnevik 2011). Enligt den här teorin och modellen finns det två olika dimensioner som visar hur effektivt en ledare kan vara. Den ena dimensionen är *uppgiftsorienterad* och den andra är *relationsorienterad* och modellen visar hur ledaren förhåller sig till dessa dimensioner (Lindmark & Önnevik 2011). I teorin visas det fem olika ytterligheter av ledarskapsstilar men en del ledare kan även visas vara någonstans mellan ytterligheterna. Modellen består av en niogradig skala där hög grad av antingen uppgifts- eller relationsorientering beskrivs med talet nio och en låg grad beskrivs med talet ett.

Figur 1.0 The Managerial Grid



Källa: Egen illustration utformad av författarna med inspiration och tolkning av Blake och Moutons *Tvådimensionella ledarstilsmodellen* (Lindmark och Önnevik 2011, s. 300).

3.1.1 Uppgivet ledarskap

Vid den här ytterligheten är en ledare ovillig att lösa sina uppgifter samt ointresserad att ha ett bra förhållande med sina medarbetare, då man anser att konflikter är oundvikliga (Lindmark & Önnevik 2011). Granér och Granér (2016) beskriver att den uppgivna ledares attityd

gentemot medarbetarna är att dem uppfattas vara lata och likgiltiga och därmed inte uppnår en effektiv produktion samt att ledaren inte anstränger sig för förändra en sådan situation. Den här ledaren agerar passivt och representerar en typisk ”låt gå-ledare” (Lindmark & Önnevik 2011). Detta innebär enligt Lindmark och Önnevik (2011) att medarbetarna själva styr arbetet och det ökar risken för att medarbetarna anstränger sig minimalt för att slutföra arbetet samt för att informella ledare uppstår. Vid den här ytterligheten är både uppgiftsorienteringen och relationsorienteringen låg.

3.1.2 Eftergivet ledarskap

Lindmark och Önnevik (2011) tar upp att denna ledare lägger stor vikt på den enskilda medarbetarens behov och dennes välmående. Ledaren fokuserar mer på att skapa en trivsamt atmosfär och en bra vänskap bland medarbetarna, än att lägga en del av sin energi på att slutföra uppgiften (Lindmark & Önnevik 2011). Vidare beskriver författarna att den här typen av ledare, vågar sällan ta några besvärliga beslut och inte heller att delegera, för att undvika att någon relation förstörs, och väljer hellre att göra arbetet själv än att tvinga arbetet på någon annan. Lindmark och Önnevik (2011) skriver att när en ledare innehar en eftergiven ledarskapsstil kan man komplettera det med en mer uppgiftsorienterad ledare för att få ett bra resultat. Det eftergivna ledarskapet innebär en hög relationsorientering och en låg uppgiftsorientering.

3.1.3 Auktoritärt chefskap

En auktoritär ledare bryr sig inte om sina medarbetare i lika stor utsträckning som en eftergiven ledare (Lindmark & Önnevik 2011). Den auktoritära ledaren använder sig av medarbetarna, som ett verktyg, för att uppnå ett positivt produktionsresultat. Ledarskapet bemärker sig av en central styrning vilket innebär att information och direktiv kommer ut till medarbetarna som en order och ges ingen vidare utförlig information (Lindmark & Önnevik 2011). Denna typ av ledare anser att ledaren själv ska planera, styra samt kontrollera arbetet och se till att arbetet fullföljs (Granér & Granér 2016). Genomförandet och mottagandet av de olika direktiv från en auktoritär ledare uppfattas som otydligt enligt Lindmark och Önnevik (2011). Detta riskerar att medarbetarna inte förstår och blir därför mer passiva samt inte tillräckligt motiverade att arbeta (ibid). En fördel med ett auktoritärt ledarskap är att vid pressade situationer behövs en ledare som kan ge snabba och raka direktiv och vid en sådan situation är den auktoritära ledaren mest effektiv (Lindmark & Önnevik 2011). Vid den här ytterligheten är uppgiftsorienteringen hög och relationsorienteringen låg.

3.1.4 Kompromissledarskap

Enligt Lindmark och Önnevik (2011) använder sig den här typen av ledare av ett kompromissledarskap där ledaren ger medarbetarna och själva uppgiften viss uppmärksamhet, men enbart i den mån så att uppgiften blir klar och ledaren håller sig borta från konflikter med anledning av bristande relationer. Lindmark och Önnevik (2011) påpekar att kompromissledaren tillåter medarbetarna vara med i beslutsprocessen men enbart i den utsträckningen att de anställda når godtagbara resultat och tillfredsställelse. Vidare skriver författarna att denna typ av ledare inte gillar att ta risker och vill ha stabilitet framför förändring och förnyelse (Lindmark & Önnevik 2011). För att lösa en aktuell uppgift väljer

den här ledaren att hitta en kompromiss. Vid den här ytterligheten är dimensionerna uppgift- och relationsorienteringen på en mellannivå det vill säga att det varken är hög eller låg grad av någon orientering.

3.1.5 Integrerat chefskap

Enligt Lindmark och Önnevik (2011) beskrivs en integrerad ledare som den optimala ledaren eftersom den integrerade ledaren väljer att både prioritera medarbetarnas välmående och att uppgiften utförs. Förslag och idéer som de anställda kommer med är något som ledaren uppmuntrar och att medarbetarnas delaktighet värderas högt av ledaren (Lindmark & Önnevik 2011). Vidare förklarar författarna att den integrerade ledarens fokus ligger på att den enskilde anställdes mål anpassas till organisationens mål i så hög grad som möjligt. Det ledarskapet, den integrerade ledaren använder, ger en förbättrad arbetstillfredsställelse och en högre produktivitet hos de anställda än de andra ledarstilarna (Lindmark & Önnevik 2011). Detta ledarskap skapar även förutsättningar för ett starkt engagemang där organisationen präglas av respekt, arbetsglädje samt gemenskap vilket enligt Sveningsson och Alvesson (2010) anses vara avgörande för framgång och utveckling. Enligt Blake och Mouton (1982) anses det integrerade chefskapet vara det optimala ledarskapet. Det integrerade chefskapet innefattar en hög relationsorientering samt en hög uppgiftsorientering.

3.2 Uppgifts- och relationsorienterat ledarskap

Det uppgiftsorienterade ledarskapet beskrivs av Blake och Mouton (1981) med att en uppgiftsorienterad ledare lägger fokus på bland annat produktion, resultat, upprätthållande av strukturer och utfall. Det relationsorienterade ledarskapet karaktäriseras av beteenden som kännetecknas som varma och vänliga eftersom ledaren vill skapa harmoni (Blake & Mouton 1982). Blake och Mouton (1982) skriver att en ledare inte kan utöva ledarskap såvida han eller hon tar hänsyn till både uppgiften och relationen till medarbetarna. Utövande av ledarskap innebär således att en uppgift måste slutföras och det är de anställda i verksamheten som ska utföra det. Variablerna relations- och uppgiftsorientering är således enligt Blake och Mouton (1982) beroende av varandra vid utförandet av ledarskapet. Vidare har även andra forskare tagit upp vad som karaktäriserar uppgifts- respektive relationsorienterat ledarskap.

3.2.1 Uppgiftsorienterade ledare

Att ledaren är målmedveten och sätter tydliga mål för organisationen är av stor vikt inom det uppgiftsorienterade ledarskapet eftersom ledarens syfte är att se till att uppgiften utförs och målet uppnås (Engelbert & Wallgren 2016). Den uppgiftsorienterade ledaren sätter mer kortsiktiga mål och detta skriver Taberner, Chambel, Curral och Arana (2009) påverkar medarbetarnas arbetsprestanda enbart på ett kortsiktigt plan. En väsentlig del för den uppgiftsorienterade ledaren är att delegera arbetsuppgifter och bestämma deadlines till medarbetarna, vilket de måste förhålla sig till (Casimir & Ng 2010). Andra arbetsuppgifter som karaktäriserar en uppgiftsorienterad ledare är att kontrollera att medarbetarna följer de lagar och regler som förväntas av de anställda samt att ledaren ser till att pressa de anställda till att jobba hårt och effektivt (ibid). För att vidhålla en hög arbetskvalité på uppgiften, är press en viktig del av det uppgiftsorienterade ledarskapet (Casimir & Ng 2010). Inom den

uppgiftsorienterade ledarskapsstilen läggs det fokus på att ledaren strukturerar upp arbetet genom att planera och göra prioriteringar, detta skapar förutsättningar för att ledaren fullföljer att uppgiften utförs (Engelbert & Wallgren 2016). Vidare behöver även ledaren organisera det dagliga arbetet (Engelbert & Wallgren 2016), bland annat genom att kontinuerligt förbättra de anställdas arbetsscheman (Sveningsson och Alvesson 2010). Enligt Engelbert och Wallgren (2016) måste den uppgiftsorienterade ledaren även kunna hantera förändringar och eventuella störningar som kan uppstå i verksamheten.

3.2.2 Relationsorienterade ledare

Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) syftar det relationsorienterade ledarskapet på en ledare som har fokus på medarbetarnas behov och välmående samt de underanställdas intressen, utveckling och problem. En relationsorienterad ledare lägger fokus på att skapa harmoni och emotionella band inom gruppen eller organisationen (Alvesson et. al. 2015). En relationsorienterad ledares attityd gentemot medarbetarna bör karaktäriseras av likställig respekt och tillit mot medarbetarnas idéer och omtänksamhet för deras känslor (Casimir & Ng 2010). Enligt Casimir och Ng (2010) är det av vikt för den relationsorienterade ledaren att uppmuntra denna attityd för att vidhålla en bra relation mellan ledaren och medarbetaren, samt för att skapa en trivsamt miljö för medarbetarna, genom att se till att de trivs ihop med varandra och att arbetsstämningen är god. Vidare genom att ledaren behandlar sina medarbetare rättvist och uppskattar deras arbetsprestation, kommer stressnivån att reduceras (Casimir & Ng 2010). En viktig del av det relationsorienterade ledarskapet är att ledaren ger stöd för medarbetarna (Casimir & Ng 2010).

3.3 Operationalisering av teorin

I tabellerna nedan har jag fört samman teorin, om det uppgift- och relationsorienterade ledarskapet till en enhetlig, operationaliserad beskrivning av innebörden för egenskaperna av ledarorienteringarna. Detta bidrag kommer att användas som ett teoretiskt analysverktyg och som underlag för de intervjufrågor som respondenten ska besvara. Vad som därmed behöver utvecklas är därför innebörden av relationsorienterat respektive uppgiftsorienterat ledarskap, i begrepp som chefer inom en organisation använder för att beskriva ledarskap och kvaliteter i ledarskap.

I första steget beskrivs det teoretiska bidraget och i andra steget ges en förklaring till hur teorin kan kopplas till de enskilda egenskaperna. I steg tre presenteras vilka egenskaper som representerar en uppgift- respektive relationsorienterad ledare.

Ett exempel för hur de tre stegen hänger ihop i tabell 1.0:

Enligt Lindmark och Önnevik (2011) behöver en uppgiftsorienterad ledare ge snabba och raka direktiv vid pressade situationer eftersom situationen kräver att problemet ska lösas snabbt. Därmed behöver ledaren vara bestämd och direkt för att inte ge utrymme för otydlighet som kan påverka att arbetet inte utförs så effektivt som möjligt.

Tabell 1.0
Definition av en uppgiftsorienterad ledare

Steg 1	Steg 2	Steg 3
Från teorin	Operationalisering	Egenskaper
En ledare inom det <i>auktoritära chefskapet</i> är mest effektiv ifall ledaren kan ge snabba och raka direktiv vid pressade situationer (Lindmark & Önnevik 2011)	För att kunna ge snabba och raka direktiv vid pressade situationer, får ledaren inte vela och fundera för länge. Medarbetarna behöver ha en ledare som är bestämd och direkt för veta vad som gäller.	Bestämd, direkt
En uppgiftsorienterad ledares syfte är att uppgiften utförs och målet uppnås (Engelbert & Wallgren 2016).	Att sätta tydliga mål för organisationens verksamhet är en uppgift som ledaren måste tycka om och kontinuerligt upprätthålla.	Målorienterad
Inom det <i>auktoritära chefskapet</i> karaktäriseras ledarskapet av en central styrning samt att ledaren ger ut direktiv likt en order (Lindmark & Önnevik 2011).	Inom detta ledarskap är ledarens attityd väldigt befallande och diktatoriskt vilket uppfattas som att ledaren behöver vara auktoritär.	Auktoritär
Engelbert och Wallgren (2016) skriver att en uppgiftsorienterad ledare har ett fokus på att uppgiften utförs genom att strukturera upp arbetet genom att planera och göra prioriteringar.	För att kunna organisera verksamheten och se till att arbetet utförs behöver ledaren kontinuerligt planera vad som behövs göras först och det som är mindre viktigt kan man göra sist därför behöver ledaren ha en bra koll på organisationen	Välorganiserad, Strukturerad
Enligt Engelbert och Wallgren (2016) behöver en uppgiftsorienterad ledare kunna hantera förändringar och eventuella störningar som kan uppstå i verksamheten.	För att hantera oförutsedda förändringar och störningar måste ledaren kunna anpassa sig.	Flexibel

Källa: Egen sammanställning av teorin. *Uppgiftsorienterat ledarskap kravmall*

Ett exempel för hur de tre stegen hänger ihop i tabell 2.0:

Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) ska den relationsorienterade ledaren ha fokus på medarbetarnas behov och välmående, vilket syftar till att ledaren anser de anställda väldigt betydelsefulla och behöver då vara omtänksam och omvårdande för att se till att medarbetarna mår bra och kan prata med ledaren ifall de anställda är i behov av det.

Tabell 2.0
Definition av en relationsorienterad ledare

Steg 1	Steg 2	Steg 3
Från teorin	Operationalisering	Egenskaper
Sveningsson och Alvesson (2010) syftar det relationsorienterade ledarskapet på en ledare som har fokus på medarbetarnas behov och välmående	En omtänksam och omvårdande ledare tar hand om de anställda och tycker att människor är betydelsefulla	Omtänksam, Omvårdande
Casimir och Ng (2010) tar upp det som karakteriserar en relationsorienterad ledares attityd är respekt och förtroende för bland annat medarbetarnas idéer.	Det ska finnas en likställig respekt och tillit emellan ledaren och medarbetarna	Lojal, Respektfull
Enligt Casimir och Ng (2010) är det viktigt inom det relationsorienterade ledarskapet att ledaren ger stöd för medarbetarna.	En relationsorienterad ledare behöver då visa sitt stöd för medarbetarna så att de känner sig trygga och kan vända sig till ledaren om de exempelvis behöver hjälp	Stödjande
En relationsorienterad ledare är mån om att skapa en trivsamt miljö och lägger fokus på att se till att de anställda trivs ihop och att arbetsstämningen är god (Casimir & Ng 2010).	För att skapa goda relationer och trivsamt miljö, behöver ledaren själv sprida en trevlig attityd.	Trevlig
I det eftergivna ledarskapet som har hög grad av relationsorientering, lägger ledaren fokus på att skapa en trivsamt atmosfär (Lindmark & Önnevik 2011). Organisationen och gruppen ska genomsyras av harmoni (Alvesson, Jonsson, Sveningsson & Wenglén 2015).	För att skapa en trivsamt miljö behöver ledaren sprida harmoni inom arbetsgruppen men även medarbetarna emellan därför behöver ledaren vara harmonisk	Harmonisk

Källa: Egen sammanställning av teorin. *Relationsorienterat ledarskap kravmall*

Utifrån ett tolkningsperspektiv av den teori som presenteras har två tabeller sammanställts till en mer specificerad bild av vilka uppgifts- respektive relationsorienterade egenskaper det integrerade chefskapet karakteriseras av. En ledare som innehar alla egenskaper av den ena orienteringen, utgör därmed en ledare som har en hög grad av den specifika orienteringen. En ledare som innehar alla de egenskaper av båda orienteringarna förklaras med att ledaren uppfyller kravet att beskrivas som en integrerad ledare som har hög grad av båda orienteringarna.

4 Metod

I detta avsnitt presenteras de olika metodval som gjorts och motivering till varför metoden valts ut.

4.1 Forskningsmiljö

För att välja ut det företaget som undersökningen skulle göras i, var det av vikt att företaget skulle vara ett stort och etablerat industriföretag samt ett det lokalt företag, det vill säga ett företag som har sin verksamhet i Göteborg så det skulle vara smidigt för mig att ta mig dit. Därmed var målet att strategisk välja ett företag och respondenter, som Bryman och Bell (2017) benämner det som ett ändamålsenligt urval av företag och respondenter för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Vidare togs det kontakt, via mail eller telefon, med samtliga företag som stämde in på företagsbeskrivningen. Av de företag som kontaktades var det ett företag som svarade och var villiga att ställa upp.

Studien har genomförts inom ett väletablerat, börsnoterat multinationellt industriföretag som befinner sig på både en lokal och en internationell marknad. En privat industri, som det valda företaget som undersöks i studien, "[...] har ett ekonomiskt ansvar att se till att tjäna pengar för att organisationen ska finnas kvar."¹

Företaget har en centraliserad organisation med en hierarkisk styrning och linjestabsstruktur, där ansvaret fördelas beroende på vilken nivå i hierarkin de anställda innehar. "Fokus är att kunden prioriteras och att denne får sina produkter i tid, vilket är ett av de krav som ställs av ledarna högst upp i hierarkin och som informeras ner till alla nivåer."² Företaget har flera produktionsenheter på den operativa nivån och inom dessa finns det arbetslag på ca 15 medarbetare som leds av en arbetsledare. Vidare i hierarkin är det en produktionsledare som ansvarar över arbetsledaren och arbetsteamet därefter, beroende på vilken del av företaget, så kommer antingen skiftchefen eller tillverkningschefen i den hierarkiska stegen. Cheferna på ledande positioner, i den operativa verksamheten, hade enskilda kontor avskilt från produktionen.

En annan viktig aspekt med att företaget är ett väletablerat företag är att det kan vara av vikt då företaget är vinstdrivande och verksamt i en traditionellt mansdominerad bransch, men också genom sin storlek, och långa verksamhetsperiod ett välkänt och publikt företag där företagsledningen kan antas vilja visa att företaget drivs i samklang med samtida samhällsvärderingar. Företaget som undersöks i studien ingår i en bransch som är mansdominerad, eftersom i en mansdominerad bransch kan det tänkas finnas för givna tagna uppfattningar som kommer undersökas och därför var val av en verksamhet i den här miljön en väsentlig aspekt för att besvara forskningsfrågan.

4.2 Val av metod och design

För att besvara forskningsfrågan användes en kvalitativ metod som gav en djupgående förståelse för individers uppfattningar kring manligt och kvinnligt ledarskap. Den kvalitativa metoden har sitt fokus mer på ord och på uppfattningar av den sociala verkligheten, till

¹ Respondent M2. Intervju den 29 april 2018.

² Respondent M5. Intervju den 13 maj 2018.

skillnad från den kvantitativa metoden som har sitt fokus på analysera siffror (Bryman & Bell 2017). Då min forskningsfråga kräver en analys ur ett tolkningsperspektiv, valde jag att använda mig av intervjuer. Semistrukturerade kvalitativa intervjuer valdes eftersom de passade bäst, då det gav mig utrymme att ställa liknande frågor till olika respondenter samt parallellt få möjlighet till att ta del av respondenternas tolkningar och vid behov ytterligare förklara frågorna.

Enligt Bryman och Bell (2017) utgår deduktion från teori och induktion från empiri. Innan undersökningen i studien påbörjades var tidigare studier och teorier kring ämnesområdet viktiga att ta fram för att få en bredare kunskap om ämnet, vilket enligt Bryman och Bell (2017) tolkas som en deduktiv forskningsansats. Därefter intervjuades nio respondenter på det aktuella företaget för att sedan med det insamlade materialet från både intervjuerna och teoretiska referensramen för att kunna besvara forskningsfrågan, vilket ger anspråk på ett induktivt inslag (Bryman & Bell 2017). Då studien begrundat sig på både deduktiva och induktiva ansatser användes det således den abduktiva forskningsansatsen. Detta innebar att empirin och teorin varvades växelvis med varandra, vilket enligt Bryman och Bell (2017) är ett sätt för att välja den förklaringen som passar bäst.

I studien användes en komparativ design, för att jämföra kvinnliga och manliga ledares uppfattningar om respektive köns ledarskap, i en social kontext. För att använda den jämförande designen anger Bryman och Bell (2017) att ett av kriterierna är att undersöka fler än ett fall, vilket kan vara ett antal individer för att få en ökad förståelse och medvetenhet för den sociala verkligheten. Då studien talar för att undersöka kvinnliga och manliga ledares uppfattningar om respektive köns ledarskap, kan de två olika könskategorierna på respondenterna ses som att fler än ett fall som undersöks och jämförs för att få en djupare förståelse av den sociala företeelsen för. Av den anledningen uppfyller studien det kriteriet som Bryman och Bell (2017) förespråkar att en komparativ design ska ha.

4.3 Val av respondenter

Valprocessen av respondenter började med att jag tog kontakt med ett flertal bekanta på det valda företaget och som hänvisade mig vidare till sina chefer. Val av respondenter började som ett snöbollsurval som Bryman och Bell (2017) beskriver det. Vidare valdes respondenterna utifrån ett icke sannolikhetsurval eftersom respondenternas uppfattningar skulle representera både manliga och kvinnliga chefer som var villiga att ställa upp på en intervju. Respondenterna representerade en så stor varians som möjligt avseende bakgrundsvariabler som kön, hur länge man arbetat i företaget och hur länge man haft en chefsposition. Respondenterna valdes således ut på ett strategiskt sätt för att skapa en varians bland intervjupersonerna, vilket innebär att det var ett icke sannolikhetsurval utan det var ur ett målstyrt urval (Bryman & Bell 2017). Att använda ett målstyrt urval var därmed av betydelse för att kunna besvara frågeställningen. Då det studerade företaget är stort, innehar det en stor spridning av variablerna hos ledarna.

I denna studie genomfördes nio kvalitativa intervjuer, fyra kvinnliga chefer och fem manliga chefer. Två av de kvinnliga cheferna och två manliga cheferna innehade en position på en högre nivå, likt en skiftchef eller tillverkningschef, varav de resterande två kvinnliga och tre manliga representanterna besatt en mellanchefsposition närmast medarbetarna, likt en arbetsledare.

Tabell 3.0 Respondenter

Respondenter	Kön	Antal år som chef	Antal år som anställd
--------------	-----	-------------------	-----------------------

1	Man	12	23
2	Man	27	36
3	Man	2	4
4	Man	18	24
5	Man	11	21
1	Kvinna	10	15
2	Kvinna	1	20
3	Kvinna	1	14
4	Kvinna	17	22

För att säkerställa respondenternas identitet har de manliga respondenterna benämnts som M1, M2 till och med M5 och de kvinnliga respondenterna benämndes K1, K2 till och med K4. Vilket innebär att bokstaven representerar könet på ledaren och siffrorna är till för att skilja dem åt, exempelvis **K1** som **K**vinnlig ledare och **1**:an står för den första kvinnliga respondent som intervjuades.

4.4 Datainsamling

Vid genomförandet av undersökningen gjordes semistrukturerade intervjufrågor, som formulerade efter teman som var kopplade till mitt syfte och från teorin jag utgått ifrån. En fördel med semistrukturerade intervjuer är att respondenterna kan vara tillåtna att frånga intervjuguiden eftersom ordningsföljden på frågorna inte behövde följas lydigt utan gav en flexibel intervjuprocess (Bryman & Bell 2017). Detta gjorde det möjligt för mig att ställa följdfrågor ifall det var relevant samt att respondenterna kunde ge mig utförligare och mer individuella svar och uppfattningar. All information som samlades in även om respondenternas svar frångick intervjufrågorna var väsentlig för att besvara frågeställningen.

4.4.1 Intervjuguide

I intervjuguiden valdes tre teman, vilka var *allmänna frågor*, *ledarskap* och *skillnader/likheter mellan kvinnor och män*. Nedan kommer dessa teman förklaras utförligare med hjälp av exempel på frågor som ställdes till respondenterna under intervjun.

Exempel ”allmänna frågor”: *Berätta om dig själv, utbildning, position på företaget, hur länge du jobbat här? och Innan du började arbeta här, hade du några specifika förväntningar tanke om industribranschen?*

Exempel på temat ”ledarskap”: *Har du under din karriär någon gång haft både manliga och kvinnliga ledare? En följdfråga till detta var: Om ja, vad var skillnaderna och likheterna med de två ledarna och vilket ansåg du var bättre/sämre? Ett annat exempel på fråga var Har ditt ledarskap ändrats sedan du anställdes som ledare på detta företag? Samt ett annat exempel på en följdfråga var På vilket sätt då?*

Exempel temat ”skillnader/likheter mellan män och kvinnor”: *Skulle du säga att ditt kön har haft eller har en betydelse i din roll som ledare? En följdfråga till detta var På vilket sätt? Ett annat exempel på en fråga var Tror du som kvinnlig/manlig ledare arbetar annorlunda jämfört med dina kvinnliga/manliga kollegor på samma position?*

Sist i intervjuguiden gjordes casefrågor där respondenterna skulle utgå från den informationen som presenteras nedan:

Det ska anställas en ny chef på din avdelning och du får möjligheten att bestämma vem det blir. Det är två kandidater med var sin kortfattad beskrivning om sig själva och utifrån den informationen ska du med hjälp av dina professionella erfarenheter, välja vilken kandidat skulle passa bäst som chef.

Först presenterades två kandidater där den ena var en kvinna och beskrevs med relationsorienterade egenskaper och den andra kandidaten var en man som beskrevs med uppgiftsorienterade egenskaper. Respondenterna fick välja vem de ansåg var bäst lämpad på en chefsposition och svara på frågan *varför den andra kandidaten inte ansågs vara lämplig*. Därefter presenterade två andra kandidater fast med omvända roller, kvinnliga kandidaten beskrevs med uppgiftsorienterade egenskaper och manliga kandidaten med relationsorienterade egenskaper. Syftet med mitt val att göra denna casefråga var att se ifall könet hade någon betydelse vid valet av lämplig kandidat för en chefspost.

Vid intervjutillfället spelades respondenternas svar in med mobilen samtidigt som egna anteckningar fördes under intervjuens gång. För att underlätta inför analysen transkriberades samtliga respondenters intervjuutsagor, detta gjorde det lättare att noggrant analysera intervjupersonernas svar. För att hänvisa till det etiska med intervjuerna, spelades det in med respondenterna vetskap. Genom att spela in intervjun underlättade det ifall jag inte hann med att anteckna något viktigt och det gav möjlighet till att lägga större fokus på respondenten och aktivt lyssna.

4.4.2 Samtalsmiljö

Vid första besöket fick jag en rundtur i organisationen, vilket skapade en förståelse samt inblick i den studerade organisationens miljö. Genom att få en viss kännedom om den miljön som respondenterna arbetar i ökar förståelsen för intervjupersonernas utsagor (Bryman & Bell 2017). Detta gjorde det även möjligt att med respondentens godkännande välja en plats för intervjun som var avskild från maskiner och ljud som kunde störa vid själva intervjun.

För att minska att min närvaro skulle påverka intervjupersonernas beteende och svar, som Bryman och Bell (2017) skriver om som den reaktiva effekten, inleddes intervjun med att berätta om mig själv och om mitt arbete för att sedan göra en smidigare övergång till intervjufrågorna där respondenterna berättade om sig själva och sin bakgrund. Dock var det av stor vikt att tydliggöra att information som kunde kopplas till respondenternas identitet, inte skulle tas med. Det var även viktigt att poängtera för respondenterna att svaren skulle vara anonyma, vilket gav intryck av att de blev mer bekväma med att svara uppriktigt.

Svårigheten med semistrukturerade intervju är att låta respondenterna prata fritt eftersom respondenten har en tendens att börja prata om saker som är mindre relevanta för studien. Men att ge respondenten möjlighet att prata fritt ansågs vara av vikt för att det skapa en miljö som liknar mer en konversation och göra det möjligt för respondenten att känna sig mer avslappnad. Nackdelen med enbart en intervjuare är att det kan skapa en spänd atmosfär vilket kunde innebära att respondenten inte kände sig lika öppen med svara på frågorna ärligt som möjligt. Därför var det av stor vikt att skapa en stämning där respondenterna kände sig avslappnade och trygga med att svara uppriktigt. Därmed gjordes det ett avsiktligt val att inte

ha intervjun i respondenternas arbetsrum för att minska risken av eventuella störningsmoment, att arbetstelefonen ringer eller ljud från maskiner som stör stämningen. Därför hölls intervjuerna i konferensrum avskilt från produktionen.

4.5 Analys av data

Efter insamlingen av datamaterialet och transkriberingen gjordes en kodning av materialet för att underlätta analysen (Bryman & Bell 2017). För att skapa en god uppfattning om det inspelade samt transkriberade datamaterialet lästes det ett flertal gånger, för att sedan av inspiration av en tematisk analys dela in materialet i olika teman. Ryan & Bernard (2003) tar upp att när man letar efter teman kan man utgå från teori och använda den som en utgångspunkt för ett tema. Det insamlade materialet delades först in i vilket var, *kvinnliga uppfattningar om kvinnligt ledarskap, kvinnliga uppfattningar om manligt ledarskap, manliga uppfattningar om kvinnligt ledarskap* samt *manliga uppfattningar om manligt ledarskap*. Därefter delades de befintliga teman ytterligare, vilket sedan lades till grund för rubriceringen i resultatkapitlet, dessa var *uppgivet ledarskap, eftergivet ledarskap, auktoritärt chefskap, kompromissledarskap* och *integrerat chefskap*. Dessa teman togs fram med hjälp av modellen The Managerial Grid som beskrivs i den teoretiska referensramen. Vidare strukturerades analysen upp efter det teoretiska analysverktyget som togs fram ur operationaliseringen av orienteringarna. Tabell 1.0 och 2.0 beskriver egenskaper som karaktäriserar respektive orientering och det är dessa egenskaper som kommer ligga till grund för rubriceringen i analysen. För uppgiftsorienterat ledarskap var egenskaperna, *bestämd & direkt, målorienterad, auktoritär, välorganiserad & strukturerad och flexibel*. För relationsorienterat ledarskap var egenskaper, *omtänksam & omvårdande, lojal & respektfull, stödjande, trevlig och harmonisk*. En sådan struktur och uppdelning av datamaterialet var väsentligt för att ge en specificering av uppfattningarnas likheter och skillnader

4.6 Trovärdighet I studien

De begrepp som Bryman och Bell (2017) lyfter upp är äkthet och trovärdighet och som oftast används inom kvalitativ forskning. För att stärka trovärdigheten i min studie och för de kvalitativa intervjuerna var det av vikt att i förväg bestämma möjliga följdfrågor och en vidareutveckling av de befintliga intervjufrågor, ifall respondenterna behövde en mer detaljerad förklaring. Detta gör att trovärdigheten ökar eftersom samtliga intervjupersoner får då liknande förutsättningar på de frågor som ställdes.

Jag är medveten om att med kvalitativa intervjuer som metod kan viss information undanhållits från mig eller snedvridits av respondenterna eftersom de kan ha gett mig ett svar som de trodde att jag förväntade mig, snarare än att svara utifrån sig själva. För att minimera den risken var det viktigt att jag under uppsatsskrivandets process höll mig reflexiv (Bryman & Bell 2017). Därför var det av vikt att poängtera för respondenterna att de skulle vara anonyma och att deras uppfattningar var intressanta oavsett vad de svarade eftersom det inte finns något som är rätt eller fel. Alla respondenter svarade på samtliga frågor under intervjun utan problem. Detta kan bero på att en kontinuerlig betoning på att respondenternas anonymitet underlättar för det att respondenterna skulle känna sig mer bekväma med att svara uppriktigt om deras uppfattningar. För att undvika att trovärdigheten i studien påverkas av förskönade svar från respondenterna, valdes även att inte förmedla frågorna på förhand. Detta gjordes för att undvika att de manliga och kvinnliga ledarna kunde förbereda sig och sina svar

inför intervjun. Genom att låta respondenterna vara oförberedda minskar risken att intervjupersonernas svar förskönas (Jacobsen 2002).

Ytterligare vill jag förtydliga att det kan ses som en risk för en minskad trovärdighet kan vara mitt val att inte göra observationer. Men eftersom jag syftar till att ha ett fokus på intervjupersonernas beskrivningar av deras egen uppfattning av ledarskapsegenskaper och hur deras uppfattning är av verkligheten så ser jag det inte som risk för att trovärdigheten, i den här aspekten, i min studie kommer minskas.

Intervjumaterialet är en väsentlig del i studien och det därför viktigt att frågorna formas på ett sätt som är förståeligt och inte uppfattas på fel sätt beroende på vem man intervjuar. Enligt Bryman och Bell (2017) ska man använda ett begripligt språk vid utformningen av intervjuguiden, så att det passar intervjupersonerna, vilket jag tagit hänsyn till. För att ytterligare öka trovärdigheten på studien och respondenternas svar så var det viktigt respondenterna besvarat frågorna från intervjuguiden även ställa frågor om vad de ansåg om intervjufrågorna och om de hade något att tilläga eller ändra i tidigare svar. En sådan dialog framhävde att respondenterna själva bestämde över sina svar och därmed avslutades intervjun på ett bra sätt. Detta var till min fördel eftersom det ökade trovärdigheten i respondenternas svar, då samtliga respondenter inte hade behov av att ändra sina svar, samtidigt som det ökade tillförlitligheten för själva undersökningen.

Jag anser att min studie har en hög pålitlighet eftersom den inte har påverkats av slumpmässiga fel, då jag har varit noggrann med insamling och analys av datamaterialet, gjort ordagranna transkriberingar och anteckningar samt läst transkriberingsmaterialet ett flertal gånger. Genom en noggrann genomgång av det empiriska materialet har jag försäkrat att studien gett en rättvis bild av respondenternas utsagor och därmed uppnått det kriteriet på äkthet som Lincoln och Guba (2016) tar upp.

Information som baseras på en viss kontext och på en respondents enskilda uppfattning, gör det svårt eller omöjligt att placera resultatet i en annan kontext eller situation därför kan jag inte hävda att mitt resultat går att generalisera för en population (Bryman och Bell 2017). Detta kallar Bryman och Bell (2017) för brister i överförbarhet. Enligt Kvale (1997) kan en analytisk generaliserbarhet innebära att en noggrann bedömning av resultatet kan ge anvisningar om hur det kan se ut i en liknande situation. Med hänsyn till detta kan den här studien göra anspråk på analytisk generaliserbarhet då forskningsresultatet kan tillämpas för att få en bild av hur uppfattningar kan se ut i andra kontexter.

4.7 Etiska principer

Bryman och Bell (2017) tar upp fyra etiska principer som är viktiga att ta hänsyn till i en forskningsundersökning. Dessa fyra principerna är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Det var av stor vikt för min del att ta hänsyn till dessa principer genom hela arbetet. För att lyfta det etiska handlandet om information och samtyckeskravet, vill jag poängtera att samtliga intervjuer spelades in för att säkerställa att deras ställningstagande återberättas rättvist. Inspelningen gjordes med deras godkännande samt att ett mejl skickades innan intervjun, där jag informerade dem om vad förutsättningarna för intervjun var. För att uppfylla konfidentialitetskravet var det även viktigt att informera i mejlet att respondenternas svar skulle anonymiseras. Dessutom för att uppfylla

nyttjandekravet, informerades respektive respondent om att materialet som samlats in under studiens gång enbart skulle användas till min studie.

5 Resultat

I detta avsnitt presenteras empirin utifrån de kategorier som tagits fram vid kodning av materialet och kommer därmed användas som underlag för att systematiskt presentera resultatet av respondenternas intervjuutsagor. Först rubriceras avsnittet med de huvudkategorierna som tagits fram exempelvis "Kvinnors uppfattningar om kvinnligt ledarskap" för att påvisa hur utsagor från kvinnliga respondenter kan delas in i underkategorier "Uppgivet ledarskap", "Eftergivet ledarskap", "Auktoritärt chefskap", "Kompromissledarskap" och "Integrerat chefskap".

5.1 Kvinnors uppfattningar om kvinnligt ledarskap

5.1.1 Uppgivet ledarskap

Bland de kvinnliga respondenternas intervjuutsagor fanns det inte något som utmärkte kvinnor som uppgivna ledare. Där de kvinnliga ledarna uppfattades ha en passiv attityd där de är ovillig att göra sina arbetsuppgifter samt att de verkar ointresserad att ha ett bra förhållande med sina medarbetare. Dock skulle enbart en aspekt kunna kopplas till det uppgivna ledarskapet.

Det uttrycks att skapa familj kan ses som en nackdel för både kvinnor och män i den mån att ju längre period man är frånvarande från sitt jobb desto svårare blir det att få en högre position. När en person är borta från sitt arbete ett bra tag, krävs det väldigt mycket arbete för att hinna ikapp med de andra medarbetarna. Dock uppfattas detta påverka kvinnan mer eftersom oftast stannar kvinnor hemma längre än vad mannen gör och detta påverkar en kvinnas karriär i den bemärkelsen att hon inte blir lika synlig som män. Detta uttrycks av en respondent där hon förklarar att män har det lättare att få jobberbjudande, "Är man borta i ett år så får man inte samma chanser än vad en man får som enbart är borta i kanske sex månader".³ Hon menar att en man som är borta en kortare tid inte glöms bort av sina chefer, till skillnad från den kvinnliga ledaren. Detta kan uppfattas som att den kvinnliga ledaren verkar vara mer passiv än den manliga eftersom hon inte varit lika synlig för de högre cheferna. Därmed går det enbart i den mån se en koppling till det uppgivna ledarskapet där ledaren beskrivs som passiv.

5.1.2 Eftergivet ledarskap

Bland de kvinnliga respondenterna finns det uppfattningar om att kvinnor har ett mjukare ledarskap genom att vara mer omhändertagande och lyhörda. Det finns även uppfattningar om att när det uppstår problem som är mer personliga är det lättare att prata med en kvinna eftersom hon gärna lyssnar på sina medarbetare. Detta förklaras på följande vis, "vi gillar att lyssna mycket på folk och kan relatera till vissa saker".⁴ De kvinnliga respondenterna uppfattade den kvinnliga ledaren även ha bättre förståelse för den enskilda individen och är mer måna om att ta reda på om något är fel. Dessa egenskaper som beskriver de kvinnliga ledarna visar på att de uppfattas vara en ledare som utövar ett eftergivet ledarskap där den eftergivna ledaren lägger ett stort fokus på att varje enskild anställd mår bra.

Vidare uppfattas de kvinnliga ledare även se till att det är en bra stämning i gruppen. Vid situationer där medarbetarna inte är överens med ledaren så är medarbetarnas

³ Respondent K1. Intervju den 26 mars 2018.

⁴ Respondent K3. Intervju den 5 april 2018.

tillvägagångssätt mjukare mot de kvinnliga ledarna än de manliga och detta skapar en bättre atmosfär på arbetsplatsen

”Bara för att jag är kvinna så är de lite snällare mot mig, om alla hade varit lugna och sansade och tänkt sig för, även om man pratar med en man så hade allt gått mycket lättare”.⁵

Citatet förklarar hur medarbetarna oftast tänker till hur de ska berätta något för den kvinnliga ledaren eller kollegan, vilket leder till mindre konflikter. Därmed blir inte medarbetarnas första reaktion ilska utan att de tänker till och lyssnar. Citatet beskriver även att det finns uppfattningar om att ett kvinnligt ledarskap skapar en mer trivsamt atmosfär med mindre konflikter. Detta kan kopplas till att de kvinnliga ledarna utövar ett eftergivet ledarskap där ledaren lägger stort fokus på att skapa en trivsamt atmosfär där de anställda har en bra gemenskap.

5.1.3 Auktoritärt chefskap

Kvinnor uppfattas som att de innehar en mer mjukare ledarstil. Bland de kvinnliga respondenternas intervjuutsagor beskrivs kvinnliga ledare oftast som omtänksamma och att de är duktiga med att hantera människor och ta hand om sina medarbetare. Inom det auktoritära chefskapet har man ett väldigt lågt fokus på relationskapande och därför uppfattas det kvinnliga ledarskapet inte passa in som en auktoritär chef till skillnad från männen som beskrivs som mer hårda och bestämda.

5.1.4 Kompromissledarskap

De kvinnliga respondenterna uttrycker hur de uppfattar att kvinnliga chefer kan anpassa sitt stöd och sin uppmärksamhet, genom när någon medarbetare uppfattas vara utanför gruppen är den kvinnliga ledaren mån om att se till att denne får så pass mycket stöd för att samla alla till en grupp. Däremot finns det uppfattningar om att de som tillhörde den samlade gruppen inte fick lika mycket uppmärksamhet, detta förklaras i följande citat.

”Men om man var en del av gruppen så fick man inte så mycket support utan man fick mer support om man var sidan av gruppen.”⁶

Detta uttalande kan kopplas till kompromissledarskapet eftersom att ledaren kompromissar graden av hur stödjande hon är, genom att de som är utanför får stöd men enbart i den utsträckningen de behövs för att ta de ska ta del av gruppen.

Enligt de kvinnliga respondenterna är det viktigt för en ledare att man inte har en allt för hög kontroll på sina medarbetare utan låter medarbetarna ta ansvar och ha inflytande i sitt arbete. Dock uttrycktes det att det var lika viktigt att som ledare veta var gränserna går och att ledaren ska veta när hon ska ingripa ifall medarbetarna lägger för mycket fokus på att prata istället för att jobba. Detta resonemang förklaras följande, ”Det mjuka kan gå överstyr så att det blir för demokratiskt, eftersom det inte alltid är demokratiskt i ett företag och ibland måste chefen vara en chef där man har det sista ordet”⁷. Citatet beskriver att likt en kompromissledare,

⁵ Respondent K2. Intervju den 29 mars 2018.

⁶ Respondent K1. Intervju den 26 mars 2018.

⁷ Respondent K2. Intervju den 29 mars 2018.

tillåter ledaren att medarbetarna är med och fattar beslut men enbart i den omfattningen medarbetarna når godtagbara resultat annars får ledaren ta kontrollen.

5.1.5 Integrerat chefskap

Den integrerade ledaren som även kallas den optimala ledaren ledare uppmuntrar sina medarbetare att komma med förslag och idéer och anser att det är viktigt att medarbetarna känner sig delaktiga. Det integrerade chefskapet liknar de uppfattningar som finns om de kvinnliga ledarna, som uttrycker att en viktig del i ledarens vardag är att se till att alla medarbetare mår bra och att de har en arbetsmiljö där de vågar ha olika åsikter. Detta resonemang förklaras på följande vis, ”om man är otrygg i gruppen så vågar man inte ha skilda åsikter, det har vi ganska mycket i vår grupp”.⁸ Att alla medarbetare mår bra och har en arbetsmiljö där de vågar ha olika åsikter uppfattas av de kvinnliga ledarna som viktigt för att medarbetarna ska känna sig trygga med att framföra sina åsikter och idéer.

Ett påstående som en av de kvinnliga respondenterna uttryckte var att de flesta kvinnor som får barn lär sig uppfostra sina barn och leda dem på rätt väg, vilket ger kvinnan förutsättningar för att ses som en optimal ledare. Vidare berättar den kvinnliga respondenten att ur ett traditionellt perspektiv uppfattas kvinnor som har barn, redan inneha en ledande roll i den mån att rollen som mamma för ens barn har samma principer som när det gäller rollen som ledare för sina anställda. Detta beskrivs i följande citat.

”Vi kan detta men så blir vi osäkra och får dåligt självförtroende och tror att vi inte kan. Vi ser bara inte kopplingen med att organisera, planera och styra en organisation skiljer sig inte mycket från så som vi uppfostrar våra barn, det är samma sak”⁹

Citatet beskriver uppfattningar om att kvinnor har en bättre förståelse för hur människor hanteras och att leda en organisation, men att de flesta kvinnor inte är medvetna om det. Liknande uppfattningar uttryck av andra kvinnliga respondenter. Vidare beskriver citatet att kvinnor uppfattas ha sämre självförtroende och att detta förklarar varför det enbart är ett fåtal kvinnor som ser sig själva som optimala ledare.

5.2 Kvinnors uppfattningar om manligt ledarskap

5.2.1 Uppgivet ledarskap

De manliga ledarna uppfattas av kvinnorna som att de är konflikträdde eftersom de har svårt att hantera ett problem som är för nära inpå något personligt, ”[...] de vet inte hur de ska hantera det och det är för känsligt för dom”¹⁰. Därför väljer de att ta avstånd vid sådana situationer vilket resulterar i att de manliga ledarna uppfattas som att det inte har någon riktig koll på sin grupp och vad som verkligen händer med medarbetarna. Dessa uppfattningar visar på att de kvinnliga respondenterna uppfattar manliga ledare som mindre relationsorienterade.

Det finns även uppfattningar om att i en industribransch som är mansdominerad, finns det ett för givet tänk att en ledare ska vara en man och att en man har mer kompetens än en kvinna

⁸ Respondent K3. Intervju den 5 april 2018.

⁹ Respondent K2. Intervju den 29 mars 2018.

¹⁰ Respondent K4. Intervju den 5 april 2018.

”[...] alla tänker att alla män kan redan det här tekniska biten, att de har det i blodet”¹¹. De kvinnliga respondenterna har uppfattningar om att det är lättare för män att klättra i sin karriär och nå en ledande position i en industribransch, ”[...] i en industribransch där män styr blir det lättare att komma in och så är det en jargong”.¹² De tar även upp att de har en uppfattning om att medarbetarna lyssnar mer på om det är en manlig ledare än en kvinnlig ledare. Den kvinnliga ledaren måste kontinuerligt hävda sin kompetens och visa ett större engagemang än den manliga vilket uppfattas av kvinnorna som att den manliga visar ett mindre engagemang för arbetet.

Resonemanget att de manliga ledarna är mindre relationsorienterade och att de inte behöver kämpa lika mycket som en kvinna för att nå en ledande position kan kopplas till den manliga ledaren uppfattas som en uppgiven ledare. Den uppgivna ledaren agerar passivt och har inget intresse för att skapa en relation med sina anställda samt utföra arbetet.

5.2.2 Eftergivet ledarskap

De manliga ledare uppfattas visa en hårdare bild av sig själva, vilket gör att de oftare blir tuffare bemötta av sina medarbetare. Vid exempelvis situationer där medarbetaren inte håller med sin ledare, samlar denne mod och styrka för att kunna säga emot ledaren därför blir ”[...] det oftare hetare känslor mot en man än en kvinna”.¹³ Ett eftergivet ledarskap innebär att ledaren har en hög grad av relationsorientering där en trivsamt arbetsmiljö och ett bra samarbete bland medarbetarna är av vikt för denna typ av ledare. Uppfattningarna om att den manliga ledaren får ett mer aggressivt bemötande återspeglas inte som gynnande för en vänskaplig och trivsamt arbetsmiljö bland medarbetarna.

5.2.3 Auktoritärt chefskap

Inom det auktoritära chefskapet har ledaren en hög grad av uppgiftsorientering och en låg grad av relationsorientering. Ett vanligt uttryck för att beskriva de manliga ledarna var att de var raka och kunde sätta ner foten när de behövdes samt att de var mer målorienterade än de kvinnliga ledarna. Det uppfattades som att män har lättare att särskilja och dra ett tydligare streck mellan person och uppgift. Men ibland uppfattas det som att de oftast lägger mer fokus på själva uppgiften och att man når ett visst resultat och mindre fokus läggs på de mjuka aspekterna som att hålla koll på att medarbetarna klarar av det. Detta förklaras på följande vis, ”[...] mycket mer av att vi ska nå något resultat, men det här med hur man mår, det finns inte någonstans på den vägen”.¹⁴

Det finns uppfattningar om att vissa egenskaper som tillskrivs en kvinnlig ledare inte kan tillskrivas till en man eftersom det inte skapar en bra bild av den manliga ledaren. Även om de använder sig av samma ledarskapsstil beskrivs han annorlunda.

”Man vill inte beskriva en man som snäll och trevlig, utan det ska vara mer att han är bestämd eller rättvis”.¹⁵

”[...]han pekar med hela handen och kör på 180”.¹⁶

¹¹ Respondent K2. Intervju den 29 mars 2018.

¹² Respondent K3. Intervju den 5 april 2018.

¹³ Respondent K2. Intervju den 29 mars 2018.

¹⁴ Respondent K3. Intervju den 5 april 2018.

¹⁵ Respondent K3. Intervju den 5 april 2018.

Den manliga ledaren beskrevs med egenskaper som uppfattas vara mer hårda, som en bestämd och auktoritär ledare. Vid exempelvis svåra situationer där företaget ställs inför en förändring eller omorganisation uppfattas det som att en manlig ledare bättre kan se till att projektet sätts igång, eftersom han tar till mer drastiska åtgärder och ger tydliga riktlinjer för de anställda. Inom det auktoritära chefskapet behöver ledaren inneha mer hårda egenskaper för att kunna ge raka direktiv vid pressade situationer därför uppfattas den manliga ledaren inneha ett auktoritärt chefskap.

5.2.4 Kompromissledarskap

Bland de kvinnliga respondenters utsagor fanns det inte några uppfattningar som tydde på att en manliga ledare använder sig av ett kompromissledarskap. Däremot var det vissa aspekter som visade på att det manliga ledarskapet inte uppfattas använda ett kompromissledarskap. Som tidigare nämnt så uppfattas den manliga ledaren likna en auktoritär person som "pekar med hela handen och kör på 180". Denna typ av ledare uppfattas inte ge sina medarbetare någon chans alls att ta vara med vid beslutsfattande, vilket skiljer sig från kompromissledaren som enbart till en viss del ger medarbetarna tillåtelse att ta del av beslutsprocessen.

5.2.5 Integrerat chefskap

Det finns uppfattningar om att även om män är sämre på att ta hand om medarbetarna i samma mån som en kvinna så väljer oftast många att vända sig till en manlig ledare för att söka trygghet. Detta resonemang förklaras på följande vis, "Man känner en mer trygghet hos en man som ledare, här på arbetsplatsen kan det kanske vara så".¹⁷ Den manliga ledaren uppfattas av de kvinnliga respondenterna som mer stabil samt att han har mer kontroll vid nödlägen. Därför söker man sig till någon som vet och kan berätta vad man ska göra. Citatet beskriver att dessa uppfattningar är mer synliga på en arbetsplats som är mansdominerad. En integrerad ledare använder sig av ett ledarskap som främjar utveckling genom att organisationen präglas av bland annat medarbetarnas engagemang och ömsesidig respekt. Uppfattningarna om manliga ledare som stabila och säkra visar på att medarbetarna har respekt för honom och har tillit till att han kommer göra ett bra beslut. Detta resonemang kan indikera på att den manliga ledaren uppfattas använda ett integrerat chefskap.

Inom det integrerade chefskapet lägger ledaren fokus på att ta hänsyn till både medarbetarnas välmående samt att arbetet utförs. I följande citat uttrycks det som att kvinnor skulle klara den balansen bättre än de manliga ledarna.

"Det är lättare för en kvinna att agera som en man, genom att agera bestämt och målmedvetet men ändå är ödmjuka"¹⁸

Som tidigare nämnt så uppfattas de manliga som mindre benägna att ta hand om medarbetarna i den mån som en kvinnlig ledare kan. Därför beskriver de att en kvinna som redan innehar den ödmjuka sidan, även har tendenser att visa mer hårda egenskaper likt bestämdhet och målmedveten, vilket tidigare beskrivits som mer manliga egenskaper.

¹⁶ Respondent K1. Intervju den 26 april 2018.

¹⁷ Respondent K2. Intervju den 29 mars 2018.

¹⁸ Respondent K4. Intervju den 5 april 2018.

5.3 Mäns uppfattningar om kvinnligt ledarskap

5.3.1 Uppgivet ledarskap

”Sen ligger det fördomar i grunden hos olika personer och det kommer upp titt som tätt, men det pratar jag och min vice skiftledare om, väldigt mycket. Till exempel är de många som tror att jag favoriserar henne och man har hört kommentarer om att hon glider på en räkmacka, men det är andra som säger så och detta får man höra hela tiden.”¹⁹

Citatet beskriver hur det finns uppfattningar om att kvinnliga ledare inte uppfattas vara tillräckligt kompetenta för att besitta en högre position. Den kvinnliga ledaren som beskrivs i citatet, uppfattas fått sin position enbart för att någon högre chef gett henne jobbet och att hon inte uppfattas behöva arbeta lika aktivt som en manlig ledare. Beskrivningen av hur de kvinnliga ledarna uppfattas stämmer till en viss del överens med den uppgivna ledaren som agerar passivt i sitt ledarskap.

5.3.2 Eftergivet ledarskap

Kvinnor uppfattas av männen ha en mer omtänksam sida där de är måna om personalen och gärna ser till att alla medarbetare samarbetar mot samma håll samt att den kvinnliga ledaren är en god lyssnare, ”I situationer där lyssnandet behövs kan jag se att det är en fördel att vara kvinnlig ledare då hos dom finns det mer naturligt och de tar dessa personalfrågor mer seriöst”.²⁰ Den kvinnliga ledaren beskrivs ha bättre förståelse för medarbetarna och deras välmående samt att det finns uppfattningar om att de kvinnliga ledarna anser att en mer relationsorientering är viktigare. Inom det eftergivna ledarskapet anser ledaren att en bra relation till medarbetarna är viktigare än att utföra arbetet. En kvinnlig ledare har goda förutsättningar för att inneha ett eftergivet ledarskap.

De manliga respondenterna uppfattar att de kvinnliga ledarna har ett större fokus på medarbetarna än de manliga ledare, vilket är en återkommande utsaga hos de manliga respondenterna. Manliga ledare uppfattas istället lägga ett större fokus på att arbetet görs.

”Men där är kvinnor mycket starkare med att de har mer ro och kan diskutera mer och tar mer tid att få med alla, detta har män mer svårt för. Vilket jag i den situationen kan tycka att det är okej att vi alla inte är med, men bara vi når målet”.²¹

Kvinnor uppfattas av de manliga respondenterna ha större tålamod med att få alla medarbetare att förstå arbetsuppgiften och skapa en bra gemenskap. Problemet med ett sådant ledarskap är att det är väldigt tidskrävande och kan innebära att målet inte nås, vilket enligt de manliga respondenterna är viktigare att nå målet än att medarbetarna är sams. Dessa uppfattningar tyder på att män inte har de förutsättningarna för att använda sig av ett eftergivet ledarskap i samma mån som en kvinna.

¹⁹ Respondent M2. Intervju den 29 mars 2018.

²⁰ Respondent M1. Intervju den 26 mars 2018.

²¹ Respondent M2. Intervju den 29 mars 2018.

5.3.3 Auktoritärt chefskap

De manliga cheferna beskriver sina uppfattningar om kvinnliga chefer som att kvinnor är mjukare och skörare i det avseendet att de inte ha lika stort självförtroende än män för att vågar stå på sig. Detta kan förklara varför det finns så få kvinnliga ledare på ledarpositioner i mansdominerade branscher, vilket exemplifieras i följande citat.

”Nackdelar med att det är mansdominerat är att det redan är väldigt många män så blir det väldigt mycket åt det hållet och är man inte van med detta som kvinna så kan det vara ganska tufft att komma ut med sin åsikt och säga vad man tycker, man måste ha skinn på näsan”.²²

Den manliga ledaren uppfattas vara hård och ha mer mod att ta tuffare beslut. I en mansdominerad bransch behöver den kvinnliga ledaren vara tuffare för att likställas med en manlig ledare. Detta kan uppfattas som att hon måste vara övertydlig med att visa att det är hon som har makten, ”[...] på det sättet att de visar vem som bestämmer”²³. Inom det auktoritära chefskapet beskrivs ledaren kunna ge hårda direktiv som kanske inte medarbetarna accepterar. För att kvinnliga ledare ska efterlikna en auktoritär chef, finns det uppfattningar om att hon måste likställas med en mans egenskaper.

”[...]kvinnor måste visa sig så mycket duktigare än alla andra”²⁴

”Kvinnliga chefer är väldigt skärpta, nästan överskärpta”²⁵

Citaten från flertalet respondenter beskriver hur kvinnliga ledare uppfattas ha mer krav på sig från både omgivningen och från sig själva. Det uppfattas som att kvinnliga ledare kontinuerligt tvingas bevisa att de har rätt kompetens, vilket oftast leder till att de har en bättre detaljfokus och uppfattas som mer ambitiösa än män. Att kvinnor är bättre på att ta hänsyn till detaljer uppfattas som både negativt och positivt av de manliga respondenterna, ”[...] största misstaget är att man är inne och petar i detaljer, du måste kunna lita på människor att de gör det dom ska”.²⁶ Den manliga respondenten uttrycker att då den kvinnliga ledaren är rädd för att det ska bli fel, finns det en risk att hon lägger för mycket fokus på detaljerna, vilket leder till att ledaren inte låter medarbetarna vara självständiga för att på så sätt kunna utvecklas. Andra aspekter som de manliga respondenterna tar upp är att en överdriven detaljfokus kan uppfattas som tjatigt och för kontrollerande. Det positiva aspekterna de manliga respondenterna tar upp är att på grund av kvinnors öga för detaljer uppfattas de ibland vara mer tydliga än vad en manlig ledare är. De aspekter som kan kopplas till detta ledarskap är att kvinnor uppfattas ha ett så pass detaljfokus att de kan tolkas som kontrollerande och därav inte ger sina medarbetare utrymme för att jobba självständigt. Detta indikerar på ett auktoritärt chefskap där ledaren använder sina medarbetare som ett verktyg för att nå resultat.

5.3.4 Kompromissledarskap

Bland mäns utsagor fanns det inget uttryck som tydde på att de kvinnliga ledarna uppfattas upprätta en medelmåttig relation med sina anställda i den mån att enbart ha en relation för att kunna hålla sig borta från konflikter, likt kompromissledaren. Då det ett flertal gånger

²² Respondent M5. Intervju den 13 april 2018.

²³ Respondent M3. Intervju den 4 april 2018.

²⁴ Respondent M4. Intervju den 5 april 2018.

²⁵ Respondent M1. Intervju den 26 mars 2018

²⁶ Respondent M4. Intervju den 5 april 2018.

uttrycks att den kvinnliga ledaren uppfattas vara väldigt mån om sina medarbetare innehar hon därför för en hög grad av relationsorientering för att kunna ses som en kompromissledare.

5.3.5 Integrerat chefskap

För att beskrivas som en integrerad ledare behövs en hög grad av både relationsorientering och uppgiftsorientering. Men de manliga respondenterna uttrycker att kvinnliga ledare uppfattas ha fler mjuka egenskaper, vilket representerar en hög grad av relationsorientering. Därför finns det inget som tyder på att de manliga respondenterna har uppfattningar om att en kvinnlig ledare använder sig av ett integrerat ledarskap. Däremot finns det uppfattningar om att det manliga ledarskapet efterliknar mer ett integrerat chefskap.

”[...] dom visar mer respekt mot asså, män.”²⁷

”[...]om man som manlig ledare kommer ut och ska bestämma något, så respekterar man nog det mer, än om det är en kvinna som säger det.”²⁸

Citaten är från några av de manliga respondenterna och beskriver hur deras kvinnliga kollegor uppfattas. De manliga ledarna tar upp att det finns förutfattade meningar om att medarbetarna hellre vill ha en manlig ledare än en kvinnlig. Likt den integrerade ledaren ses som den optimala ledaren, så visar detta resonemang att de manliga respondenterna uppfattar den manliga ledaren som mer önskvärd samt mer optimal som ledare. ” [...]på produktionen vill man jättegärna säga emot och jobba emot den personen och då måste man vara lite hårdare om man ska säga emot”.²⁹ Citatet beskriver hur manliga respondenterna uppfattar kvinnor som för mjuka och inte tillräckligt hårda för att besitta en roll som ledare i en industri. Kvinnliga ledare uppfattas inte vara tillräckligt bestämda i samma utsträckning som en man och kan därför uppfattas den manliga ledaren inneha mer respekt från medarbetarna.

5.4 Mäns uppfattningar om manligt ledarskap

5.4.1 Uppgivet ledarskap

Det finns uppfattningar om att när manliga ledare blir tillfrågade om något som ledaren antingen inte kan eller inte vill svara på så kan en man lättare komma undan med det, vilket förklaras på följande vis, ”[...]manliga ledare klarar sig ur många situationer bara för att de är män”.³⁰ I en liknande situation beskriver han att den kvinnliga ledaren hade behövt svara på frågan. Detta resonemang uppfattas som att manliga ledare har tillåtelse att agera mer passivt i sitt ledarskap, till skillnad från kvinnliga ledare. Vilket visar på att den manliga ledaren har mer tendenser att använda ett mer uppgivet ledarskap.

5.4.2 Eftergivet ledarskap

Som tidigare nämnt av de kvinnliga respondenterna uppfattas inte de manliga ledare vara omtänksamma i samma mån som den kvinnliga ledaren. De manliga ledarna uppfattas inneha egenskaper som tyder på att de lägger mer fokus på att arbetet utförs. Även om vissa respondenter uttrycker att det kan finnas manliga ledare som lägger större vikt på

²⁷ Respondent M3. Intervju den 4 april 2018.

²⁸ Respondent M4. Intervju den 5 april 2018.

²⁹ Respondent M3. Intervju den 4 april 2018.

³⁰ Respondent M1. Intervju den 26 mars 2018.

medarbetarnas välmående, så uppfattas det att de finns fler män som är mer uppgiftsorienterade.

5.4.3 Auktoritärt chefskap

Manliga ledare uppfattas som raka, bestämda samt hårda. Detta är egenskaper de manliga respondenterna resonerar att en ledare ska ha i en producerande fabrik. "[...]manligt ledarskap passar mycket mer i en produktionsmiljö".³¹ Citatet visar att det finns uppfattningar om att den kvinnliga ledaren inte ses som en ledarfigur i en industri. Att respondenterna beskriver de manliga ledarna med egenskaper som hårda, raka och bestämda kan uppfattas som mer självsäkra på sitt ledarskap. En ledare med ett bra självförtroende är trygg i sin roll och uppfattas våga ta tuffare beslut, kan ses som gynnande inom det auktoritära chefskapet. Denna ledare är på så vis inte rädd för att ge hårda befallningar till sina medarbetare.

De manliga respondenterna resonerade om att det var viktigt att ha tydliga mål och riktningar för att arbetet ska utföras. "[...]eftersom jag är målinriktad och jag är inte så mån om att det är konsensus i allting och tar det för lång tid, så är det där jag kommer in".³² Här förklarar en manlig respondent att han inte tycker det är lika viktigt med harmoni på arbetsplatsen utan han anser att man når målet är viktigare. Detta resonemang kan kopplas till att det uppfattas som att manliga ledare är mer uppgiftsorienterade än relationsorienterade, vilket stämmer överens med det ledarskap en ledare inom det auktoritära chefskapet utövar.

"Vi män vågar ta ut, jag vill tro att vi är tillåtna att ta lite mer svängar eller vi ger oss själva tillåtelse och omgivningen ger oss den att ta lite mer svängar än vad en kvinna får som ledare, tror jag."³³

Manliga ledare uppfattas som modigare och mer flexibla, i den mån att de vågar tänja på gränserna och inte rädsla för att misslyckas. Det finns även uppfattningar om att de manliga ledarnas beteende tas för givet och accepteras av omgivningen, vilket gör att de kan vara mer hänsynslösa och komma undan med det, till skillnad från kvinnor i samma situation. De manliga ledarna ger sig själva den kontrollen och med den kan han ge direktiv som måste accepteras av andra. Detta ledarskap liknar det auktoritära chefskapet som genomsyras av en central ledning där ledaren ger ut direktiv till sina medarbetare likt en order som därefter måste efterföljas.

5.4.4 Kompromissledarskap

Inom kompromissledarskapet visar ledaren mindre uppskattning för förändring och beskrivs som en mer tillbakadragen ledare. Som det tidigare har nämnts i detta kapitel, uppfattas de manliga ledare vara mer våghalsiga och har en tendens att tänja på gränserna. De uppfattningar som uttryck bland de manliga respondenterna om en manliga ledares karaktär stämmer därmed inte överens med ett kompromissledarskap.

5.4.5 Integrerat chefskap

Inom det integrerade chefskapet innehar den optimala ledaren en hög grad av relationsorientering samt en hög grad av uppgiftsorientering. Även om de manliga ledarna

³¹ Respondent M3. Intervju den 4 april 2018.

³² Respondent M2. Intervju den 29 mars 2018.

³³ Respondent M4. Intervju den 5 april 2018.

inte uppfattas ha en hög grad av relationsorientering, likt en integrerad ledare, så uttrycks det att de manliga ledarna ser sig själva som bättre ledare och ser sig själva vara närmare en optimal ledare än en kvinnlig ledare. Vilket förklaras på följande vis, ”Män är kanske bättre i den tekniska biten mer”.³⁴ Det finns uppfattningar om att män värderar sig själva som mer kompetenta än kvinnorna. I situationer där män inte hade tillräckligt med kunskap så uppfattar de fortfarande sig själva som mer sakkunniga än den kvinnliga ledaren.

Kvinnors rädsla för att uppfattas som mindre lämpade som ledare gör att män uppfattas ha ett bättre självförtroende än kvinnor. Ett exempel är att inför en viss arbetsuppgift väljer kvinnor att säga att de inte kunde ett visst steg förrän de kände sig säkra på att de hade en grundlig kunskap om hela arbetsprocessen. ”[...]kvinnor ville verkligen vara säkra på att de kan arbetsuppgiften innan de svarar att de kan det”,³⁵ vilket får kvinnorna att verka mindre kunniga i jämförelse med den manliga kollegan som i samma situation valde att säga att han kunde hela processen men egentligen hade en översiktlig kunskap om arbetsprocessen. Att ha ett bra självförtroende och ta på sig arbetsuppgifter som man inte kan fullt ut kan ses som att även om manliga ledare inte beskrivs som tillräckligt relationsorienterade för att inneha ett integrerat ledarskap så uppfattar de sig själva som integrerade ledare.

5.5 Helhetsuppfattning

Både manliga och kvinnliga respondenter har uppfattningar om att manliga ledare är mer uppgiftsorienterade. De lägger mer fokus på att arbetet utförs och mål uppfylls samt att de beskrivs som hårda, bestämda och raka, vilket enligt modellen The Managerial Grid karaktäriseras som ett auktoritärt chefskap. Det kvinnliga ledarskapet uppfattas av både manliga och kvinnliga respondenter som mjukare och omhändertagande av medarbetarna, vilket tyder på att de uppfattas ha ett mer eftergivet ledarskap. Det kvinnliga ledarskapet uppfattas som mer passande i situationer där människor är inblandade. De beskrivs som lyhörda och har en förmåga att ta hand om medarbetare och personliga frågor, bättre än de manliga ledarna. Det manliga ledarskapet uppfattas passa mer i en industri eftersom det finns föreställningar om att män har en bättre teknikkunskap, vilket enligt respondenterna behövs i en industriverksamhet. När respondenterna ombads bestämma vilket typ av ledarskap, relation- eller uppgiftsorienterat ledarskap, skulle passa bäst för en chef beskrev samtliga respondenter att en kombination av båda skulle vara det optimala. Det uppfattas som att ledaren ska ha tydliga mål och sträva efter att nå dem, men samtidigt vara uppmärksamma så att medarbetarnas välmående är intakt och att de känner sig inkluderande. En kombination av både relation- och uppgiftsorienterad ledare kan uppfattas som att både de manliga och kvinnliga respondenterna ser det integrerade chefskapet som det bästa alternativet.

Det finns uppfattningar om att både manliga och kvinnliga ledare beskriver sitt ledarskap som integrerade ledare. Dock lyfter de manliga ledarna gärna upp sig mer än vad de kvinnliga ledarna gör vilket uppfattas som att manliga chefer ser sig själva som mer optimala ledare trots att de inte uppfattas inneha hög grad av relationsorientering, vilket eftersträvas inom det integrerade chefskapet. Däremot uppfattar män inte de kvinnliga ledarna inneha ett integrerat samtidigt som de kvinnliga respondenterna inte uppfattar de manliga ledarna ha ett integrerat chefskap.

³⁴ Respondent M2. Intervju den 29 mars 2018.

³⁵ Respondent M1. Intervju den 26 mars 2018.

6 Analys

Det som framkom i resultatavsnittet, kring uppfattningar om det integrerade chefskapet, behövs en mer djupgående analys. I detta kapitel kommer analysen bygga på var skillnaderna respektive likheterna angående förmågan att inneha ett integrerat chefskap, utifrån de begrepp för uppgift- respektive relationsorientering från tabell 1.0 och 2.0, som tagits fram ur operationaliseringen i den teoretiska referensramen. Dessa egenskaper kommer presenteras nedan i avsnittet som underrubriker. Därefter kommer materialet sammanställas i en övergripande analys med hjälp av en grafisk representation av en kvalitativ figur.

6.1 Uppgiftsorientering

6.1.1 Bestämd & direkt

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

De manliga respondenterna uppfattar de kvinnliga ledarna som för mjuka och inte tillräckligt tuffa samt att de har ett större fokus på medarbetarnas välmående. Detta kan vidare uppfattas som att ta svåra beslut och konfrontera medarbetare, inte ses som kvinnors starka sida. De manliga ledarna uppfattas ha ett stort självförtroende och föreställningar om att det ledarskap en manlig ledare utövar lämpar sig bättre i en producerande industri, vilket respondent M3 uttrycker. Vidare förklarar respondent M3 att det i en industribransch finns tendenser att medarbetarna jobbar emot ledaren och att det i sådana situationer kräver att ledaren är hård och kan visa vem som bestämmer. Detta stämmer överens med de uppfattningar om manliga ledare som beskrivs som hårda och därför kunna anses som att de manliga ledarna uppfattas vara mer trygga i ledarrollen och är inte rädda för att ta svåra beslut. Lindmark och Önnevik (2011) beskriver den uppgiftsorienterade ledaren vara effektiv vid pressade situationer där ledaren ger snabba och raka direktiv, vid sådana situationer finns det inte tillräckligt med tid och möjlighet att fundera ut den bästa lösningen och därför behöver ledaren vara bestämd och direkt. Därmed kan den kvinnliga ledaren ses som mindre lämplig som en uppgiftsorienterad ledare i den aspekten att hon inte uppfattas vara bestämd i samma utsträckning som en manlig ledare.

Kvinnliga ledare uppfattas även ha bättre tålamod än män, vilket respondent M2 uttryckte att kvinnor ger sig mer tid åt att se till att alla medarbetare förstår arbetsuppgiften och att går mot samma håll. Ett sådant förhållningssätt lämpar sig inte lika bra i problematiska situationer där snabba beslut behövs och det inte ges någon extra tid åt att se till att alla medarbetare förstår. Detta kan vidare bidra till att det finns uppfattningar om att en kvinnlig ledare inte uppfyller de kriterier för att beskrivas som en uppgiftsorienterad ledare, vilket innebär att ge snabba och raka direktiv när situationen kräver det (Lindmark & Önnevik 2011).

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Respondent K1 uttryckte uppfattningar om att manliga ledare är mer bestämda och drivande, vilket kan ses som lämpliga beskrivningar av en uppgiftsorienterad ledare. En bestämd och driven ledare kan vid pressade situationer göra drastiska åtgärder och se till att de fullföljs, vilket kan uppfattas som att manliga ledare är effektivare i pressade situationer och därmed vara lämpligare som en uppgiftsorienterad ledare (Lindmark & Önnevik 2011).

Kvinnor uppfattas vara mer ödmjuka och mjuka men vissa uttryck bland de kvinnliga respondenterna var att det var viktigt att veta gränsen och där man som ledare måste inta en mer bestämd roll. Det finns uppfattningar om att kvinnor har svårare att se den här gränsen,

vilket respondent K2 uttrycker och detta kan härledas till att kvinnor inte uppfattas som lämpliga i situationer där ledaren behöver ge raka direktiv, vilket kopplas vidare till att kvinnor inte uppfattas inneha en uppgiftsorienterad ledarskapsstil (Lindmark & Önnevik 2011).

6.1.2 Målorienterad

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Det finns uppfattningar om att kvinnor måste jobba hårdare för att uppnå lika mycket som en man och detta kan uppfattas som att kvinnliga ledare är mer målorienterade. Detta tolkas som att kvinnliga ledare uppfattas använda ett uppgiftsorienterat ledarskap eftersom hon strävar efter att uppnå ett mål hon satt och enligt det uppgiftsorienterade ledarskapet är mål ett viktigt verktyg för att arbetet ska utföras (Engelbert & Wallgren 2016). Det uppfattades tydligt att manliga ledare var mer måna om att uppnå resultat och mål, vilket respondent M2 uttrycker. Att fokusera på att uppnå ett visst resultat eller mål visar på att det manliga ledarskapet uppfattas vara mer likt ett uppgiftsorienterat ledarskap då den uppgiftsorienterade ledaren har fokus på att utforma mål som medarbetarna ska uppnå enligt Engelbert och Wallgren (2016).

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Det finns uppfattningar om att kvinnliga ledare är målinriktade men att detta visas på ett annat sätt än hos de manliga ledarna. Respondent K4 och K3 uttryckte att kvinnliga ledare är målinriktade men att det även är viktigt att få med alla medarbetare att gå mot samma mål, vilket uppfattades vara lika viktigt som själva målet. Detta bidrar till vidare uppfattningar om att kvinnliga ledare kan beskrivas som uppgiftsorienterade då det är av vikt för ledaren att det finns mål som medarbetarna ska sträva mot, vilket stämmer överens med Engelbert och Wallgrens (2016) beskrivning av en uppgiftsorienterad ledare. En manliga ledare uppfattades som mer målinriktade än kvinnliga ledare då de beskrivs som mer resultatnriktade och att de har ett större fokus på att se till att arbetet utförs, vilket talar för att en manlig ledare uppfattas som en lämplig uppgiftsorienterad ledare. Uppfattningar om att de manliga ledarna är målinriktade kopplas till Engelbert och Wallgrens (2016) beskrivning av en uppgiftsorienterad ledare sätter mål för att se till att arbetet utförs.

6.1.3 Auktoritär

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Det finns uppfattningar om att kvinnliga ledare är bättre på att se detaljer och att detta uppfattas hindra medarbetarna att arbeta självständigt. Att kvinnor måste arbeta hårdare än män för att visa sig tillräckligt kompetenta kan uppfattas som att de inte ges möjlighet för en kvinnlig ledare att göra misstag i samma mån som de manliga ledarna. Detta kan tolkas som att de kvinnliga ledarna istället blir väldigt måna att arbetet utförs på rätt sätt samt väldigt uppmärksamma ifall det sker något fel, vilket även respondent M1 uttrycker. Detta kan indirekt kopplas till att medarbetarna inte får den informationen de behöver eller att informationen blir otydlig då de inte vet hur de ska utföra arbetet, eftersom ledaren har så stor kontroll att medarbetarna inte ges möjligheten att ta del av ansvaret (Lindmark & Önnevik 2011). Likt den auktoritära ledaren som Lindmark och Önnevik (2011) förespråka så har denna ledare hög kontroll över sina medarbetare så kan uppfattningar om den kvinnliga ledaren med en hög detaljfokus, indirekt kopplas till att kvinnliga ledare har tendenser att vara auktoritära och därmed använda sig av ett uppgiftsorienterat ledarskap.

En manlig ledare uppfattas inte vara så mån om medarbetarnas välmående utan lägger sitt fokus mer på att medarbetarna utför sitt jobb och att resultat uppnås, vilket lämpar sig väl som en auktoritär ledare som har ett större fokus på att nå positiva produktionsresultat (Lindmark & Örnevik 2011). Den manliga ledaren uppfattas även ha mer frihet att utöva ledarskap hur de vill, vilket respondent M4 uttrycker, detta skapar förutsättningar för att de kan agera mer hänsynslös och ändå accepteras av omgivningen. Att den manliga ledaren uppfattas vara mer hänsynslös kan indirekt kopplas till en uppgiftsorienterad ledare i den mån att de efterliknar en auktoritär ledare som behandlar sina medarbetare hänsynslöst enbart för att nå resultat (Lindmark & Örnevik 2011; Casimir & Ng 2010).

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Manliga ledare uppfattas vara väldigt bestämda och auktoritära liksom respondent K1 uttryckte, så beskrivs de manliga ledarna styra medarbetarna genom att peka med hela handen och driva vidare med de beslutet han gör. Detta kan bidra till vidare uppfattningar om att de manliga ledarna delegerar direktiv och för att se till att de uppfylls pressas medarbetarna, vilket enligt Casimir och Ng (2010) beskriver en uppgiftsorienterad ledare. Dessa uppfattningar kan kopplas till att det manliga ledarskapet lämpas väl som en uppgiftsorienterad ledare. Däremot uppfattas de kvinnliga ledarna vara mer måna om medarbetarna och att skapa en bra atmosfär på arbetsplatsen, vilket underlättar för medarbetarna att exempelvis känna sig trygga att säga till ifall de inte mår bra eller att de känner sig utbrända av arbete. En uppgiftsorienterad ledare ser sina medarbetare som verktyg för att arbetet ska utföras och vidare pressar medarbetarna för att arbetet ska ha en hög arbets kvalitet (Lindmark & Örnevik 2011; Casimir & Ng 2010). Detta indikerar på att den kvinnliga ledaren inte uppfattas vara lika auktoritär som en manlig ledare och därmed inte lämplig som en uppgiftsorienterad ledare.

6.1.4 Välorganiserad & Strukturerad

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Kvinnliga ledare uppfattas mer tålmodiga eftersom de är måna om att samtliga medarbetare förstår arbetsuppgiften även om det är tidskrävande. Det kan bidra till vidare uppfattningar om att kvinnliga ledare vet hur de ska strukturera upp arbetet eller upplärningen, för att på bästa sätt se till att medarbetarna förstår. Detta kan tolkas som att den kvinnliga ledaren lämpar sig väl som en uppgiftsorienterad ledare då den uppgiftsorienterade ledaren strukturerar upp arbetet för medarbetarna för att se till att arbetet utförs (Engelbert & Wallgren 2016).

Manliga ledare uppfattas vara mer målinriktade och detta kan uppfattas som att de behöver göra en plan för att se till att medarbetarna når målet. För att göra en plan behöver ledaren strukturera upp medarbetarnas arbete och prioritera vad som görs först för att så effektivt som möjligt nå målet. Detta kan då bidra till uppfattningar om att manliga ledare är välorganiserade och strukturerade och överensstämmer med en uppgiftsorienterad ledare som ser till att arbetet utförs genom att planera och strukturera upp arbetet (Engelbert & Wallgren 2016).

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Kvinnliga ledare som har barn uppfattas ha en fördel när det gäller att vara ledare i en organisation. Det finns uppfattningar om att det är samma förutsättningar att uppfostra sina barn och leda en organisation, vilket respondent K2 uttrycker. Detta kan då tolkas som att liksom en förälder som måste ha en bra plan för hur barnen ska lära sig att gå mot rätt väg måste även den uppgiftsorienterade ledaren enligt Engelbert och Wallgren (2016) ha en plan för hur

medarbetarna ska nå de uppsatta målen. Uppfattningarna om kvinnliga ledare talar för att de ses som lämpliga uppgiftsorienterade ledare.

När företaget behöver genomgå en omorganisation eller förändring finns det uppfattningar om att den manliga ledaren ses som bättre lämpade på att genomdriva det. Detta kan tolkas som att den manliga ledaren uppfattas vara duktigare på att strukturera upp organisationen än de kvinnliga och därmed driva igenom förändringen. Likt den uppgiftsorienterade ledaren som lägger fokus på att arbetet utförs genom en bra struktur, planering och organisering av arbetet (Engelbert & Wallgren 2016) uppfattas de manliga ledarna ha fler förutsättningar att vara välorganiserade och strukturerad, vilket därmed kan tolkas som att det manliga ledarskapet ses som gynnsamt inom det uppgiftsorienterade ledarskapet.

6.1.5 Flexibel

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Den uppgiftsorienterade ledaren behöver vara flexibel för att vara beredd att hantera oförberedda störningar eller förändringar (Engelbert & Wallgren 2016). En manlig ledare uppfattas vara mer våghalsiga och flexibla än de kvinnliga, vilket respondent M4 uttrycker tydligt. De manliga ledarskapet kan uppfattas ge förutsättningar för att bättre hantera oväntade händelser, vilket bidrar till vidare uppfattningar om att manliga ledare uppfattas som mer passande som en uppgiftsorienterad ledare.

Det finns uppfattningar om att kvinnliga ledare kontinuerligt måste bevisa sin kompetens vilket bidrar till vidare uppfattningar om att den kvinnliga ledaren inte får göra misstag. Detta lämpar sig inte vid en situation där något oförutsett hänt och där den kvinnliga ledaren inte vågar lösa det eftersom risken att hon kan göra fel, hindrar henne. Uppfattningarna om att en kvinnlig ledares rädsla skapar hinder för att hantera plötsliga störningar och förändringar, visar sig inte vara lämpligt inom det uppgiftsorienterade ledarskapet då denna typ av ledare enligt Engelbert och Wallgren (2016) ska kunna hantera oförutsedda störningar och förändringar.

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

De kvinnliga respondenterna utmärkte inget specifikt kring uppfattningar om kvinnliga eller manliga ledarnas förmåga att hantera oförutsedda störningar eller förändringar i verksamheten, vilket enligt Engelbert och Wallgren (2016) beskriver att en uppgiftsorienterad ledare ska kunna hantera. Men det finns uppfattningar om att kvinnliga ledare kan anpassa sin uppmärksamhet samt stöd för medarbetarna. K1 uttryckte att den kvinnliga ledaren gav mer stöd när någon medarbetare var utanför gruppen för att sedan trappa ner på stödet när medarbetaren blev en del av gruppen. Detta kan tolkas som att den kvinnliga ledaren enbart till en viss del uppfattas som flexibel och därmed uppfattas som lämpligt inom det uppgiftsorienterade ledarskapet då hon kan hantera förändringar kring medarbetarnas behov av stöd.

6.1.6 Sammanställning av uppfattningar

Det uppgiftsorienterade i manligt ledarskap avseende faktor *bestämd & direkt* värderas lika av både män och kvinnor. Båda könen värderar de manliga ledarna inneha mer drag från dessa egenskaper. Manliga och kvinnliga ledare har även liknande uppfattningarna om kvinnligt ledarskap avseende egenskaperna *bestämd och direkt*. Det framhålls av de båda könen att kvinnor inte kan vara bestämda och direkta i samma utsträckning som de manliga ledarna.

Män lyfter upp uppfattningar om att kvinnliga ledare inte är lika bestämda vid svåra beslutsfattande och de inte kan ge snabba direktiv när situationen kräver det. Kvinnor lyfter upp egenskapernas viktiga betydelse men dock så uppfattas egenskaperna inte vara ett kännetecken för det kvinnliga ledarskapet.

Avseende faktor *målorienterad* värderar både manliga och kvinnliga ledare att de båda könen innehar inslag av den egenskapen. Män uppfattar de kvinnliga ledarna vara hårt arbetande för att likställas med manliga ledare och därför uppfattas de vara målorienterade. Manliga och kvinnliga ledare uppfattar de manliga ledarskapet vara väldigt målorienterat eftersom det tas upp föreställningar om att de manliga ledarna har ett mer fokus på att uppnå resultat och mål. Kvinnor uppfattar de kvinnliga ledarskapet vara målorienterat och påvisar egenskapens viktiga betydelse men däremot poängteras det vara lika viktigt att få med alla medarbetarna att gå mot samma mål, vilket de manliga ledarna uppfattar som mindre viktigt.

Auktoritär bedöms lika avseende de manliga ledarskapets karaktär och de manliga ledarna uppfattas av både manliga och kvinnliga ledare ha ett mer auktoritärt beteende gentemot medarbetarna. Avseende de kvinnliga ledarskapet uppfattas det av de båda könen inte karaktärisera ett kvinnligt ledarskap men däremot åtskiljer sig mäns förklaringar till en viss del. Män uppfattar de kvinnliga ledarna enbart ha tendenser att agera som en auktoritär ledare i form av hög kontroll, dock uppfattas de inte inneha en auktoritär approach mot sina medarbetare.

Faktorerna *välorganiserad & strukturerad* värderas lika av både manliga och kvinnliga ledare, dessa egenskaper uppfattas vara egenskaper som båda könen innehar i sitt ledarskap. Däremot skiljer sig uppfattningarna åt avseende faktorn *flexibel*. Män uppfattar de manliga ledarskapet inneha hög grad av egenskapen flexibilitet och de kvinnliga ledarnas möjlighet för att vara flexibla uppfattas vara begränsade och därmed inte förmå sig inneha den egenskapen i sitt ledarskap. Detta skiljer sig från kvinnors uppfattning om kvinnligt ledarskap då de poängterar att kvinnligt ledarskap kan vara flexibelt avseende anpassning av uppmärksamhet och stöd för medarbetarna.

6.2 Relationsorientering

6.2.1 Omtänksam & Omvårdande

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

En relationsorienterad ledare som innehar egenskaper omtänksam och omvårdande innebär enligt Sveningsson och Alvesson (2010) att ledaren prioriterar medarbetarnas välmående samt behov. Att ta hand om medarbetarna och lyssna på deras problem uppfattas som de kvinnliga ledarnas starka sida. De kvinnliga ledarna uppfattas ha bättre förståelse för medarbetarna än de manliga ledarna. Att kvinnliga ledare uppfattas vara mer omtänksamma än männen talar för att en kvinnlig ledare kan uppfattas som en lämplig ledare inom det relationsorienterade ledarskapet. Medan manliga ledare uppfattas vara mer hårda samt som det tydligt uttrycks att manliga ledare väljer att prioritera att arbetet utförs. Detta kan bidra till vidare uppfattningar om att manliga ledare inte är omtänksamma då han inte prioriterar medarbetarnas välmående som enligt Sveningsson och Alvesson (2010) är av vikt för den relationsorienterade ledaren.

Vidare finns det uppfattningar om att manliga ledare lättare kommer undan när de hamnar i problematiska situationer som de inte har ett svar eller lösning på, vilket även respondent M3

uttrycker. Detta kan skapa uppfattningar om att manliga ledarna har tendenser att undvika medarbetarnas personliga problem eftersom de inte har förståelse för medarbetarna i samma utsträckning som de kvinnliga ledarna. Relationsorienterade ledaren fokuserar även på att hjälpa medarbetarna när de kommer med problem, eventuella intressen eller en önskan att utvecklas (Sveningsson & Alvesson 2010). Att de manliga ledaren undviker medarbetarna, kommer i längden inte främja medarbetarnas utveckling och därmed kan uppfattningar om det manliga ledarskapet tolkas som att det inte lämpar sig inom det relationsorienterade ledarskapet.

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Kvinnliga ledare uppfattas vara väldigt lyhörda, omhändertagande och ha en förmåga att se ifall någon medarbetare inte mår bra. Dessa egenskaper gynnas inom det relationsorienterade ledarskapet (Sveningsson & Alvesson 2010). En ledare som kan se att en medarbetare inte mår bra, kan även se ifall någon medarbetare visar intresse för något speciellt. Detta kan exempelvis innebära att ledaren hjälper medarbetaren att få möjligheten till att visa sin potential samt att ledaren främjar medarbetarens utveckling, vilket uppfattas som att kvinnliga ledare tolkas som lämpliga ledare inom det relationsorienterade ledarskapet då denna typ av ledare lägger fokus på medarbetarnas önskan att utvecklas (Sveningsson & Alvesson 2010).

Det finns uppfattningar om att de manliga ledarna är konflikträdna, vilket respondent K4 uttrycker. Respondent K3 uttrycker uppfattningar om att manliga ledare inte bryr sig om medarbetarnas välmående utan fokuserar mer på att se till att resultat uppnås. Detta kan bidra till att medarbetarna inte känner sig trygga med att framföra sina problem till en manlig ledare som kommer försumma medarbetarnas problem. Därmed kan det tolkas som att den manliga ledaren som försummar sina medarbetare, inte ses som passande inom det relationsorienterade ledarskapet då han inte tar hänsyn till medarbetarnas välmående och därmed inte överensstämmer med Sveningsson och Alvessons (2010) beskrivning av en relationsorienterad ledare.

6.2.2 Lojal & Respektfull

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

En ledare som visar respekt och tillit mot medarbetarna och deras idéer är enligt Casimir och Ng (2010) en relationsorienterad ledare. Det finns uppfattningar om att medarbetarna har större respekt för manliga ledare än kvinnliga, vilket respondent M3 och M4 uttrycker. I en miljö med fler manliga anställda finns det uppfattningar om att när en ledare gör ett beslut så uppskattas det mer ifall det är en manlig ledare. Detta kan tolkas som att det finns uppfattningar om att de manliga ledarskapet anses vara bättre lämpat i en industrimiljö. Uppfattningar om att de manliga ledarna har respekt från medarbetarna kan bidra till vidare uppfattningar om att manliga ledare ses som passande inom det relationsorienterade ledarskapet då den typen av ledare har en ömsesidig respekt gentemot medarbetarna enligt Casimir och Ng (2010).

Att kvinnliga ledare uppfattas vara lyhörda och mer måna om medarbetarna kan tolkas som att kvinnliga ledare har tillit från medarbetarna då de känner att de kan anförtro sig sina problem eller idéer. Uppfattningar om att den kvinnliga ledaren har tillit från sina medarbetare kan vidare kopplas till att kvinnliga ledare innehar ett mer relationsorienterat ledarskap enligt Casimir och Ng (2010).

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Som tidigare nämnt så finns det uppfattningar om att medarbetarna hellre väljer att vända sig till den kvinnliga ledaren när de har problem, vilket kan uppfattas som att de känner sig tryggare med den kvinnliga ledaren. Detta kan bidra med vidare uppfattningar om att medarbetarna känner sig tryggare med den kvinnliga ledaren eftersom de känner ett större förtroende för henne än de manliga ledarna. Att det finns en likställig tillit mellan den kvinnliga ledaren och medarbetarna uppfattas som gynnande och därmed kan det kvinnliga ledaren se som mer lämpad inom det relationsorienterade ledarskapet enligt Casimir och Ng (2010).

Däremot finns det uppfattningar om medarbetarna känner en stor tillit för de manliga ledarna, vilket ses som gynnande inom det relationsorienterade ledarskapet där tillit och respekt är en väsentlig del inom ledarskapet (Casimir & Ng 2010). Respondent K2 beskriver ett exempel vid där medarbetarna vid en nödsituation, valde att vända sig till den manliga ledaren för att söka trygghet. Vid oförutsedda händelser likt ett nödläge så uppfattas det som att medarbetarna har ett större förtroende för den manliga ledaren då han ses som problemlösaren. Därmed kan det manliga ledarskapet tolkas som lämpligt inom det relationsorienterade ledarskapet avseende egenskaperna lojal och respektfull.

6.2.3 Stödjanden

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

En relationsorienterad ledare stödjer sina medarbetare (Casimir & Ng 2010). Att vara stödjande kan uppfattas som att ledaren lyssnar och är tillgänglig för sina medarbetare när de har problem, och den här tolkningen kopplas till uppfattningar om kvinnligt ledarskap. De kvinnliga ledarna uppfattas vara mer lyhörda och måna om medarbetarnas välmående, vilket tyder på att de stödjer medarbetarna när de inte mår bra eller behöver prata. Att kvinnliga ledare stödjer sina medarbetare kan således skapa uppfattningar om att kvinnliga ledare använder sig av ett relationsorienterat ledarskap.

Respondent M2 gav uttryck om uppfattningar att kvinnliga ledare som har en högre position, innehar den positionen enbart för att hon blivit favoriserad. Respondent M2 ser dessa uppfattningar som viktiga att diskutera med sina kvinnliga kollegor. Detta kan bidra till vidare uppfattningar om att den manliga ledaren uppfattas vara mån om de kvinnliga kollegornas anseende och därmed uppfattas som stödjande. Därmed kan detta tolkas enligt Casimir och Ng (2010) som att den manliga ledaren använder sig av ett relationsorienterat ledarskap då han stödjer sina kollegor.

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Det finns uppfattningar om att manliga ledare bemöts tuffare än de kvinnliga, vid situationer där medarbetare och ledare har olika åsikter. Detta kan tolkas som att medarbetarna har förväntningar på att den manliga ledaren ska vara mer auktoritär och bemöta medarbetarna med motargument. Ett sådant mottagande kan uppfattas som att manliga ledare inte ses som stödjande och därmed inte tolkas som en lämplig relationsorienterad ledare enligt Casimir och Ng (2010). Däremot finns det uppfattningar om att kvinnliga ledare är mer måna om medarbetarnas olika åsikter och att de anser att medarbetarnas åsikter är av stor vikt. Detta kan enligt Casimir och Ng (2010) kopplas till att den kvinnliga ledaren ses som bättre lämpad som en relationsorienterad ledare då hon stödjer medarbetarna och deras åsikter.

6.2.4 Trevlig

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Enligt det relationsorienterade ledarskapet läggs fokus på att skapa en trivsamt miljö och en god arbetsstämning för medarbetarna (Casimir & Ng 2010). Det finns uppfattningar om att man bör ha en kaxigare och självsäkrare attityd för att arbeta i ett industriföretag, vilket respondent M3 gav uttryck för. Det manliga respondenterna uttryckte tydligt att kvinnor inte uppfattas vara tuffa i samma utsträckning som män. Dessa uppfattningar visar ytterligare på att de manliga respondenterna har uppfattningar om att de kvinnliga ledarskapet anses vara mjukare. Detta kan bidra till vidare uppfattningar om att de kvinnliga ledarskapet ses som mer gynnsamt för att skapa en trivsamt atmosfär samt att de kvinnliga ledarna lämpar sig bättre som relationsorienterade ledare än vad de manliga ledarna gör.

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Som tidigare nämnts finns det uppfattningar om att manliga ledare bemöts tuffare än kvinnor. Medarbetarna bemöter de kvinnliga ledarna med en mjukare förhållningsätt, vilket kan visa på att det de kvinnliga ledarskapet medför en trevligare atmosfär där medarbetarna inte har lika aggressivt beteende gentemot både ledaren och medarbetarna emellan. Det är viktigt för den relationsorienterade ledaren att ha en bra relation med medarbetarna samt att se till att medarbetarna emellan trivs med varandra (Casimir & Ng 2010). Detta kan bidra till uppfattningar om att det mjukare förhållningsätt de kvinnliga ledarna medför ses som mer gynnsamt inom det relationsorienterade ledarskapet.

6.2.5 Harmonisk

Manliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Inom det relationsorienterade ledarskapet ska ledaren se till att organisationen och gruppen genomsyras av harmoni (Alvesson et. al. 2015). Det finns uppfattningar om att de manliga ledarna har ett större självförtroende än de kvinnliga ledarna samt att de manliga ledarna har mer mod att ta sig an arbetsuppgifter de inte klarar av fullt ut. Ett bra självförtroende kan bidra till vidare uppfattningar om att medarbetarna kan känna sig lugnare med en ledare som utstrålar säkerhet och kunskap. Detta kan skapa en känsla av trygghet hos medarbetarna. Samtidigt kan det även bidra till uppfattningar om att de kvinnliga ledarna med ett mindre självförtroende, inte utstrålar en övertygelse om att de är tillräckligt bra och därmed skapa en känsla av osäkerhet hos medarbetarna. Den manliga ledaren med ett bra självförtroende kan tolkas skapa en lugnare stämning och därför ses som lämplig inom det relationsorienterade ledarskapet enligt Alvesson et. al. (2015). Samtidigt finns det även uppfattningar om att kvinnliga ledare tillför en lugn och harmonisk känsla bland medarbetarna. De manliga respondenterna tar upp uppfattningar om att kvinnliga ledare handskas bättre med medarbetarna och har en bättre förmåga att se till att alla förstår arbetsuppgiften och går mot samma mål tillsammans. Detta visar på att kvinnor uppfattas sträva efter en enighet och harmoni i gruppen, i och med detta ses de kvinnliga ledarna som passande inom det relationsorienterade ledarskapet (Alvesson et. al. 2015).

Uppfattningar om att kvinnliga ledare måste arbeta hårdare och kontinuerligt behäfta sin kompetens för att likställas med männen, kan bidra till vidare uppfattningar om att kvinnliga ledare måste tävla med sina manliga kollegor för att få samma acceptans. Denna tävlingsinriktade miljö som det manliga ledarskapet bidrar med, matchar inte med den lugna och harmoniska atmosfär som den relationsorienterade ledaren anser är av stor vikt för att ses som lämplig inom det relationsorienterade ledarskapet (Alvesson et. al. 2015).

Kvinnliga uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap

Kvinnliga ledare uppfattas vara måna om att skapa en trygg arbetsmiljö för sina anställda eftersom det skapar förutsättningar för medarbetarna att uttrycka sina åsikter. Dessa uppfattningar om en trygg arbetsmiljö kan bidra till vidare uppfattningar om att miljön genomsyras av en lugn och harmonisk stämning där de olika åsikterna accepteras av andra. Detta kan tolkas som att uppfattningar om de kvinnliga ledarnas strävan efter en trygg arbetsmiljö matchar med den relationsorienterade ledaren som strävar efter att harmoni i gruppen (Alvesson et. al. 2015).

Den relationsorienterade ledaren som är mån om att det ska finnas harmoni mellan medarbetarna (Alvesson et. al. 2015) kan uppfattas vara en ledare som försöker skapa en lugn och fridfull miljö även vid problematiska situationer. Det finns uppfattningar om manliga ledare lättare undkommer vissa svåra situationer, exempelvis personliga problem som medarbetarna har. Detta kan bidra till vidare uppfattningar om att en manlig ledare som undviker medarbetarna när de har problem inte finns tillgänglig när det behövs och därmed kan han inte sprida harmoni. Uppfattningar om den undvikande manliga ledaren tolkas därmed inte som lämplig inom det relationsorienterade ledarskapet enligt Alvesson et. al. (2015).

6.2.6 Sammanställning av uppfattningar

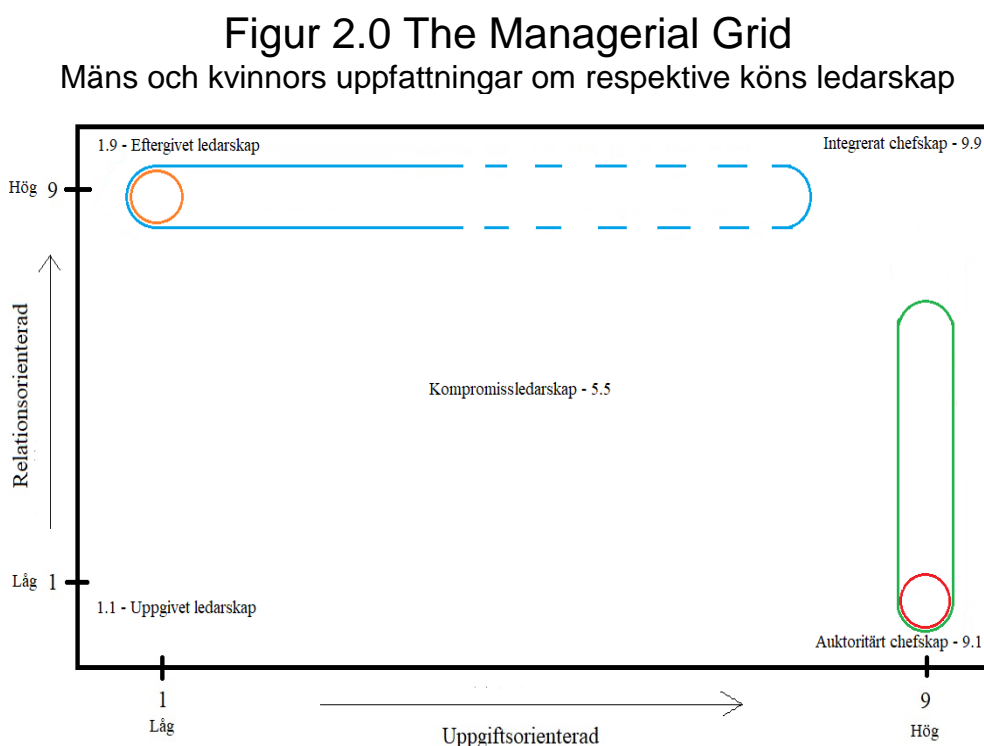
Det relationsorienterade i kvinnligt ledarskap avseende faktor *omtänksam & omvårdande* värderas lika av både män och kvinnor. Manliga och kvinnliga ledare bedömer de kvinnliga ledarna inneha mer drag från egenskaperna omtänksam och omvårdande. Båda könen har uppfattningar om att de manliga ledarna inte innehar dessa egenskaper i sitt ledarskap och uppfattas vara mer hårda och inte lika måna om medarbetarnas välmående. Däremot uppfattas det kvinnliga ledarskapet även karaktäriseras av omtänksamhet då de beskrivs vara väldigt måna om medarbetarna.

Lojal & respektfull är egenskaper som värderas lika av både manliga och kvinnliga ledare och båda har liknande uppfattningar om att vardera köns ledarskapsstil innehar dessa egenskaper. Dock är det intressant att ta upp de förklaringar som ges om varför manligt ledarskap uppfattas inneha dessa egenskaper. Både manliga och kvinnliga ledare tar upp uppfattningar om att manliga ledare verkar ha en ingrodd respekt av medarbetarna, däremot tas det inte upp ifall kvinnliga ledare har det i samma utsträckning som de manliga. Män uppfattar de kvinnliga ledarna ha en tillitsfull relation med medarbetarna då de känner sig trygga att dela med sig av sina problem och intressen, vilket även stämmer överens med kvinnors uppfattningar om kvinnligt ledarskap.

Avseende faktor *stödjande* värderas både av manliga och kvinnliga ledare att det kvinnliga ledarskapet karaktäriseras starkt av den egenskapen. Däremot skiljer sig uppfattningarna om till vilken grad de manliga ledarskapet karaktäriseras av egenskapen stödjande. Mäns uppfattningar visar på att de uppfattar manliga ledare inneha inslag av egenskapen stödjande då det finns föreställningar om att de är måna om sina kvinnliga kollegor som utsatt för fördomar. Dock uttrycks det att kvinnor inte uppfattar de manliga ledarna inneha egenskapen stödjande gentemot sina medarbetare eftersom de uppfattas ha en mer auktoritär attityd. Faktorn *trevlig* bedöms lika av både manliga och kvinnliga ledare. Avseende manligt ledarskap uppfattas det av båda könen, inte karaktäriseras av faktorn trivsam eftersom en mer hård approach inte uppfattas skapa en trivsam atmosfär. Däremot uppfattas det kvinnliga ledarskapet inneha ha en hög grad av faktorn trivsam då deras mjuka approach skapar en mer trivsam atmosfär.

Avseende faktor *harmonisk* finns det både likheter och skillnader i uppfattningar angående hur väl ledarskapet karaktäriseras av harmoni. Män tar upp blandade uppfattningar ifall det kvinnliga ledarskapet karaktäriseras som harmoniskt. Mäns uppfattningar om kvinnors dåliga självförtroende skapar en otrygg miljö för medarbetarna. Med hänsyn till detta så uppfattar män det manliga ledarskapet bidra till en mer tryggare miljö och därmed kunna karaktäriseras av faktorn harmonisk i större grad än de kvinnliga ledarskapet. Dock finns det även uppfattningar om att det manliga ledarskapet har förutsättningar för att skapa en tävlingsinriktad miljö för de kvinnliga ledarna och därmed inte skapa en harmonisk miljö. Kvinnor och män uppfattar det kvinnliga ledarskapet karaktäriseras av faktorn harmonisk då kvinnliga ledare uttrycks bidra till en trygg miljö där medarbetarna kan dela med sig av sina åsikter och svårigheter. Däremot uppfattas de manliga ledarna ha tendenser till att undvika medarbetarnas problem. Detta visar på att kvinnor inte uppfattar mäns ledarskap karaktäriseras som harmonisk, då det kan förklaras med att vid brist av närvaro kan ledaren inte sprida harmoni.

6.3 Analys kopplat till The Managerial Grid



Källa: Egen illustration utformad av författarna med inspiration och tolkning av Blake och Moutons *Tvådimensionella ledarstilmodellen* (Lindmark och Önnevik 2011, s. 300).

Både de kvinnliga och manliga ledarna värderar lika om hur stor betydelse det har att en ledare innehar både den relationsorienterade samt den uppgiftsorienterade aspekten, vilket det integrerade chefskapet representerar. Manliga och kvinnliga ledare har liknande uppfattningar om att det motsatta könet har fler tendenser av en viss orientering. Däremot skiljer det sig i självuppfattningarna om hur de ser till sitt egna köns ledarstil och hur de värderar ledarstilens lämplighet som en integrerad ledare. Det som diagrammet tillför är att visa hur uppfattningarna om det integrerade chefskapet går isär. Det cirkelmarkerade området vid 9.1 i

figur 2.0 representerar kvinnors uppfattningar om manligt ledarskap. Mäns uppfattningar om kvinnors ledarskap illustreras med ett cirkelmarkerat område vid 1.9 i figur 2.0. Det markerade området som sträcker sig från 9.1 mot 9.9 i figur 2.0 representerar mäns uppfattningar om manligt ledarskap. Kvinnors uppfattningar om kvinnligt ledarskap illustreras med hjälp av det markerade området som sträcker sig från 1.9, med en tydlig linje men som sedan övergår till en streckad linje, mot 9.9 i figur 2.0.

Det finns en samstämmighet med både manliga och kvinnliga ledares uppfattningar om att de manliga ledarna innehar fler egenskaper inom det uppgiftsorienterade ledarskapet. Av de fem faktorer, avseende relationsorientering uttrycks det att kvinnor har uppfattningar om att män inte ses som lämpade som en relationsorienterad ledare under fyra faktorer. Detta skapar ett intryck av att kvinnor uppfattar de manliga ledarna enbart kunna inneha ett högt uppgiftsorienterat ledarskap, vilket det auktoritära chefskapet representerar. Samtidigt har män uppfattningar om att manliga ledares lämplighet som relationsorienterad ledare enbart utmärks under tre faktorer varav två, *harmonisk* och *stödjande*, delvis kan uppfattas att män ses som lämpliga relationsorienterade ledare. Detta ger ett intryck av att män ser de manliga ledare som bättre lämpliga inom det uppgiftsorienterade ledarskapet och kan antas att i en organisation som grundas på ett uppgiftsorienterat ledarskap, eftersträvas det manliga ledarskapet mer än det kvinnliga. I en sådan organisation uppstår det hinder för kvinnor att avancera i sin karriär.

Manliga ledarna uppfattas ha ett högt självförtroende som uttrycks i att de har mod att åta sig uppgifter som de inte klarar av fullt ut. Av den anledningen kan det tolkas som att män har självuppfattningar om att de har en mer benägenhet att nå det optimala ledarskapet. Dessa självuppfattningar om manliga ledarnas större förmåga att nå idealet, illustreras i figuren med en stark linje som sträcker sig från det auktoritära chefskapet mot det integrerade chefskapet. Att däremot detta markerade område inte når det integrerade chefskapet fullt ut förklaras med att manliga ledare inte uppfattas inneha alla egenskaper som utgör exempel på ett högt relationsorienterat ledarskap. Det kan ses som att mäns strategi att övervärdera sig själva främjar föreställningar om att män ses som lämpliga ledare på toppositioner.

Män uppfattar de kvinnliga ledarna inneha en hög grad av relationsorientering med hänsyn till att det kvinnliga ledarskapet karaktäriseras av alla de faktorerna som representerar den relationsorienterade ledaren. Dessa uppfattningar illustreras med det cirkelmarkerade området vid 1.9 i figur 2.0, och visar att kvinnliga ledare uppfattas ha ett eftergivet ledarskap. Däremot är det tre av fem faktorer inom uppgiftsorienteringen, *bestämd & direkt*, till en viss del faktorn *auktoritär* samt *flexibel*, som de manliga ledarna uppfattar att det kvinnliga ledarskapet inte lämpar sig. Detta kan då tolkas som att män inte uppfattar det kvinnliga ledarskapet kunna beskrivas som ett optimalt ledarskap, vilket kan ge intryck av att kvinnors relationsorienterade ledarskapsstil uppfattas vara bättre lämpade på positioner som utmärks av ett högt fokus på medarbetarna och deras välmående, likt mellanledspositioner. Mäns uppfattningar om det kvinnliga ledarskapet inte lämpas inom det uppgiftsorienterade ledarskapet kan även antas skapa problem för en kvinna som vill bli ledare i en mansdominerad organisation genom att hon inte får samma respekt av kollegor och medarbetare som en manlig ledare.

I likhet med mäns uppfattningar om att kvinnligt ledarskap inte representerar ett uppgiftsorienterat ledarskap, visar de kvinnliga respondenterna ha liknande uppfattningar. Kvinnor uppfattar det kvinnliga ledarskapet inte inneha egenskaperna, *auktoritär* samt *bestämd & direkt*, och egenskapen *flexibel* enbart till en viss del, för att kvinnliga ledare ska beskrivas som lämpliga inom det uppgiftsorienterade ledarskapet. Detta illustreras med det

markerade området som sträcker sig från det eftergivna ledarskapet mot det integrerade chefskapet. Detta representerar kvinnors uppfattning om det kvinnliga ledarskapets förmåga att nå det optimala ledarskapet inte nås fullt ut. En annan viktig uppfattning är att de kvinnliga ledarna inte riktigt uppfattas vara självsäkra i sina roller som ledare och att detta kan påverka vidare uppfattningar om kvinnors förmåga att ses som en optimal ledare. Detta kan ge intryck av att kvinnor uppfattar de kvinnliga ledarna ha benägenhet att nå det optimala ledarskapet dock är det inte lika starkt uttalat som mäns självuppfattningar, vilket det streckade linjerna utgör ett exempel på. Detta kan då vidare tolkas som att kvinnor skapar hinder för dem själva att uppnå en karriär.

7 Diskussion

I detta avsnitt tas det upp forskningsresultat för den befintliga studien och resultat från tidigare forskning, för att föra en diskussion om det finns en överensstämmelse mellan resultaten eller om de skiljs åt.

I tidigare analysavsnitt framgår det att både kvinnliga och manliga ledare hade liknande uppfattningar om att manliga ledare är mer uppgiftsorienterade och att kvinnliga ledare är mer relationsorienterade. Däremot skilde sig respondenternas uppfattningar om huruvida det motsatta könets ledarskap ansågs ha benägenhet att nå ett optimalt ledarskap, det vill säga ett integrerat chefskap. De manliga respondenterna uttryckte att det manliga ledarskapet har mer benägenhet till att nå ett integrerat chefskap än de kvinnliga och de kvinnliga respondenterna uttryckte tvärtom, att det kvinnliga ledarskapet hade mer benägenhet att nå ett integrerat chefskap än det manliga. Att uppfattningarna skilde sig åt beroende på vilket kön respondenten hade visar på att respondenternas kön har en bidragande effekt på uppfattningar om vad som utgör en optimal ledare. Dessa resultat stämmer överens med Holt, Bjorklund och Green (2009) forskningsresultat gällande att respondenternas kön har en påverkan på uppfattningar om vad som utmärker en effektiv ledare.

Sedan finns det en likhet i bedömningen vari svagheten för män respektive kvinnor består. Män är svagare på relationsorienterat och kvinnor på uppgiftsorienterat ledarskap. Detta sammanfaller med tidigare resultat från Eagly och Johnson (1990) som säger att manliga ledare är mer uppgiftsorienterade medan kvinnliga ledare är mer relationsorienterade. Vidare tror män mer om sig själva att kunna klara ledarskapet fullt ut än kvinnor tror om sig själva och att det är detta som styr bort kvinnor från att bli chefer, och att det påverkar antalet sökande till tjänster. Detta sammanfaller med de resultat som forskarna Brands och Fernandez-Mateo (2017), Charness och Gneezy (2012) samt Flory, Leibbrandts och List (2015) tar upp, att en förklaring till att det finns en ojämn könsfördelning på ledande poster är att kvinnor väljer att avböja tjänster eftersom de väljer att undvika rivalitetsmiljön som uppstår vid rekryteringsprocesser. Kvinnors osäkerhet påverkar även den bedömande arbetsgivarens uppfattningar om att män anses vara ett säkrare kort och därmed väljer rekrytera manliga istället för kvinnliga kandidater (Berglund et. al. 2002; Bendl et. al. 2013)

Vidare visar mina resultat likheter med tidigare forskning av Paustian-Underdahl, Walker och Woehr (2014) och Eagly, Karau och Makhijani (1995) som uppmärksammar att i verksamheter som domineras av män, uppfattas de manliga ledarna vara mer lämpliga i roller som hade en mer uppgiftsorienterad karaktär. De forskningsresultat som min studie ledde fram till var att manliga respondenter hade uppfattningar om att deras ledarskap, som karaktäriserades av uppgiftsorienterade egenskaper, var bättre lämpande i ett tillverkande företag. Både kvinnliga och manliga respondenter uppfattade den kvinnliga ledaren inneha en högre grad av ett relationsorienterat ledarskap och uttryckte att ett sådant ledarskap ansågs vara bättre passande på positioner eller situationer som kräver en hög medarbetarfokus. Vilket kan kopplas samman med andra forskningsresultat av Paustian-Underdahl, Walker och Woehr (2014) och Eagly och Karau (2002), som tar upp de kvinnliga ledarskapet som uppfattas vara mer relationsorienterade ses som effektivare på en mellanledsnivå. Detta kan förklara varför det är få kvinnlig ledare på ledande poster. Att det kvinnliga ledarskapet uppfattas vara lämpligare på en mellanledsnivå, som genomsyras av en hög medarbetarfokus, styrks även av Cundliff och Vescio (2016) forskningsresultat. Cundliff och Vescio (2016) tar upp att det finns uppfattningar om att kvinnor ses som bättre passande på ledarpositioner där fokus är att upprätthålla relationer, vilket sammanfaller med de arbetsuppgifter en ledare på mellannivå

har. Genom dessa uppfattningar kan det tänkas skapa förutsättningar att kvinnor självmant väljer att anta chefsjobb som ur ett stereotypt perspektiv anses vara mer kvinnligt.

Tidigare forskning gjord av Eagly (2007) och Wahl (1999) tar upp att det finns likheter mellan manliga och kvinnliga ledare eftersom de kvinnliga förmås efterlikna manliga ledare och de stereotypiska egenskaper som föreskrivs det manliga ledarskapet. Detta sammanfaller med mina resultat där uppfattningar om att kvinnliga ledare arbetar hårdare för att bli lika accepterade som de manliga ledarna. Dessa resultat stämmer överens med Wahls (1999) forskningsresultat, om att ledarskapsidealet utmärks av den traditionella manliga normen. Uppfattningar om att män ser sig själva vara bättre lämpade som ledare, ger uttryck för att det finns fördomar gentemot kvinnor som ledare och att detta kan leda till att de mer eller mindre tvingas välja ett annat chefsjobb där det kvinnliga ledarskapet uppfattas ha bättre förutsättningar att nå en topposition. Detta liknar de uppfattningar som Eagly och Karau (2002) tar upp i sina slutsatser, som beskriver att fördomar gentemot kvinnors förmåga att klara av en ledarroll leder till att kvinnliga ledare ses som mindre duktiga även ifall de uppfyller kraven, för en ledarroll, lika bra som en manlig ledare. Att den befintliga uppsatsen tar upp forskningsresultat som stämmer överens med flera tidigare forskningsresultat, indikerar att min studie stärker resultat tidigare forskning framfört.

Däremot det som tidigare forskning inte belyser men som den befintliga studiens forskningsresultat påvisar är att det finns en sammanstämmighet bland manliga och kvinnliga respondenters uppfattningar om bedömningen vad svagheten för män respektive kvinnor består i relation med orienteringarna. Att detta gäller resultat från en specifik kontext, visar på att den befintliga studien bidrar till en precisering av tidigare förklaringar om uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap.

Det är känt sedan tidigare att män har högre självförtroende än kvinnor och att detta ger män ett övertag och ger dem intryck av att de är bättre lämpade till chefspositioner (Ylander 1997; Wahl et. al. 2014). Både bland de manliga och kvinnliga respondenterna i min studie, fanns det uttryck för att män uppfattas vara mer självsäkra och att deras självuppfattningar visar på att de ser sig själva som lämpligare ledare än de kvinnliga ledarna. Liknande forskningsresultat tas upp av Kiser (2015) då män anser sig vara bättre företagsledare än kvinnor och att män bedömde sig själva vara bättre lämpade för ett jobb som betraktades vara krävande. Även Alvesson och Billing (1989) har framfört liknande resultat om föreställningar att män anser sig vara bättre ledare än kvinnor. Däremot en annan precisering är att mäns högre självförtroende gör att de tror sig kunna klara relationsorienterade uppgifter tillräckligt bra trots att de ser att de har brister i detta avseende, medan kvinnor inte tror sig om motsvarande kompensatoriska förmåga avseende uppgiftsorienterat ledarskap.

Det som däremot skiljer sig från tidigare forskning är att den här studiens forskningsresultat visar att både manliga och kvinnliga ledare har liknande förutsättningar för att nå ett optimalt ledarskap. Kvinnliga ledarskapet förmås nå det optimala ledarskapet, ett integrerat chefskap, då kvinnor uppfattar de kvinnliga ledarna ha alla egenskaper som karaktäriserar ett relationsorienterat ledarskap och ett fåtal uppgiftsorienterade egenskaper samt att det uppfattas vara väldigt lärorikt för kvinnor att få barn eftersom det uttrycks att det finns ett flertal likheter med att uppfostra barn och leda medarbetare. Detta stämmer till en viss del överens med Conradson och Rundquist (1997) forskningsresultat gällande stereotypiska uppfattningar om att kvinnor inte skiljer sitt privata jag, som en mamma, med sitt arbetsjag. Det manliga ledarskapet förmås nå ett integrerat chefskap då män uppfattar den manliga ledaren inneha alla egenskaper som karaktäriserar ett uppgiftsorienterat ledarskap och ett fåtal

relationsorienterade egenskaper. Att den befintliga studien tar upp resultat om specifikt vilka delar i det uppgifts- respektive relationsorienterade ledarskapet respondenterna tror sig om att ha eller sakna, är en precisering av tidigare forskning.

8 Slutsats

I detta kapitel kommer slutsatserna presenteras och kopplas samman med syftet samt frågeställningarna. Kapitlet kommer avslutas med att presentera förslag till framtida forskning.

8.1 Vilka uppfattningar har de manliga och kvinnliga respondenterna om manligt och kvinnligt ledarskap?

Syftet med studien är att utifrån ett uppgifts- och relationsorienterat ledarskapsperspektiv undersöka hur mäns och kvinnors uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap uttrycks genom att se ifall det finns föreställningar om huruvida manliga och kvinnliga ledare beskrivs som optimala ledare. Mina resultat visar på att de manliga och kvinnliga respondenterna hade liknande uppfattningar. Både män och kvinnor uppfattar att de kvinnliga ledarna använder ett mer eftergivet ledarskap, vilket innebär hög grad av relationsorientering, samtidigt som de manliga ledarna uppfattas använda ett mer auktoritärt ledarskap, som har en hög grad av uppgiftsorientering. I enlighet med tidigare forskning uppfattas de manliga ledarna ha en fördel i en mansdominerad bransch då deras ledarskap karaktäriseras av fler uppgiftsorienterade egenskaper. Det kvinnliga ledarskapet innehar enbart vissa uppgiftsorienterade egenskaper, vilket skapar uppfattningar om att det kvinnliga ledarskapet anses vara bättre lämpade på positioner som förutsätter ett mer relationsorienterat ledarskap. Dessa uppfattningar indikerar att det eftergivna ledarskapet, som de kvinnliga ledarna innehar, inte anses lämplig i vissa branscher eller positioner. Kvinnliga ledare uppfattas vara bättre lämpade i organisationer eller positioner som innefattar att upprätthålla en bra relation med medarbetarna eller människor. Detta indikerar på att både män och kvinnors liknande uppfattningar bidrar till att kvinnors möjlighet till att göra karriär begränsas och bidrar vidare till att kvinnor blir underrepresenterade på vissa typer av chefsjobb eller branscher.

8.2 Vilka uppfattningar har de manliga och kvinnliga respondenterna om manliga och kvinnliga ledares benägenhet att nå ett optimalt ledarskap?

Ett annat forskningsresultat som studien lett fram till är att både manliga och kvinnliga ledare har benägenhet att nå ett optimalt ledarskap. Manliga ledare har uppfattningar om att det manliga ledarskapet var närmare ett idealt ledarskap och kvinnliga ledarna hade uppfattningar om att det kvinnliga ledarskapet var närmare ett idealt ledarskap. Däremot skilde sig uppfattningarna angående det motsatta könets benägenhet att nå ett idealt ledarskap. I likhet med tidigare forskningsresultat, har studiens resultat kommit fram till att kvinnliga ledare uppfattas vara mer osäkra och avvaktande än manliga ledare. Kvinnors osäkerhet uttrycks i uppfattningar om att kvinnliga ledare inte ser sig själva som en integrerad ledare i samma utsträckning som män. Mina resultat visar även att män uppfattar det manliga ledarskapet ha mer benägenhet att vara en ideal ledare och därmed inneha ett integrerat chefskap, vilket indikerar på att de är säkrare i sin roll som ledare. Inför en rekrytering för ett jobb kan kvinnors svagare självförtroende skapa hinder för dem att göra karriär. Denna osäkerhet förhindrar kvinnor att söka vissa högre tjänster ifall de inte tror att de kan arbetsprocessen medan män i samma situation väljer att chansera även om de inte kan arbetet fullt ut. Mäns starka självförtroende gör att de anses vara överrepresenterade på högre positioner och hade kvinnor tänk och agerat likadant hade könsfördelningen på högre poster inte varit lika

snedvriden. Detta visar hur skillnader i mäns och kvinnors uppfattningar om kvinnors lämplighet som ledare skapar hinder för kvinnors möjlighet att göra karriär och kan bidra till en möjlig förklaring, varför förändringsprocessen för att få mer kvinnor på ledande poster, går långsamt.

Det finns uppfattningar om kvinnliga ledares lämplighet som chef påverkas av respondenternas kön och att detta kan skapa hinder för kvinnor att nå ledande positioner. Dock har tidigare forskning inte härlett i större utsträckning vilka och hur uppfattningar i kombination med en kontext uttrycks, vilket i min studie är en mansdominerad bransch, och hur det skapar hinder för kvinnor. Därför anser jag att mina slutsatser medför en preciserad bild till den existerande teorin. Att kombinationen mellan uppfattningar, respondenternas kön och kontexten spelar en avgörande roll för hur en kvinnlig ledare uppfattas som lämplig och kan påverka ifall kvinnor lyckas, eller inte att göra en karriär.

En rekommendation är att den studerade organisationen borde ta hänsyn till om en ledare innehar enbart vissa egenskaper som uppfattas vara lämpliga för ett idealt ledarskap, skulle kunna kompletteras med en annan ledare med motsatta egenskaper. Genom detta uppfylla förutsättningar för ett optimalt ledarskap samtidigt som detta medför att organisationen jobbar med att ändra de uppfattningar som bidrar till snedfördelningen av könen. I studien tas det upp att både den manliga och den kvinnliga ledaren inte uppfattades ha alla egenskaper som karaktäriserar både det uppgiftsorienterade och relationsorienterade ledarskapet, likt det integrerade chefskapet som uttrycks vara det optimala ledarskapet. Med hänsyn till detta så indikerar det faktum att det inte alltid är möjligt att en ledare, oavsett kön, har en ledarskapsstil som innefattar både hög grad av uppgiftsorientering och en hög grad av relationsorientering. Därför bör uppfattningar, om manliga och kvinnliga ledares skillnader, inte göras större än vad de egentligen är. Genom att den studerade organisationen aktivt jobbar med de anställdas uppfattningar och påvisar att det kvinnliga och det manliga ledarskapet är lika lämpligt har de bättre förutsättningar för att uppnå ett idealt ledarskap, samtidigt som organisationen tar hänsyn till mångfald och jämställdhet.

8.3 Förslag till vidare forskning

I min uppsats har jag kommit fram till att det finns en problematik i hur uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap påverkas ifall det är en mansdominerad kontext. Jag har intervjuat nio ledare, varav fyra kvinnor och fem män, därmed kan inte studiens resultat med säkerhet uppfattas vara relevant för hela organisationen. Därför är ett förslag till vidare forskning är att göra en mer omfattande studie, med hänsyn till att det finns tid, så hade det varit fördelaktigt att göra en studie med större antal respondenter. Att ta med även medarbetare och högre chefers uppfattningar om manligt och kvinnligt ledarskap. Detta skulle bidra till en bredare förståelse för huruvida det finns uppfattningar bland medarbetarna samt ifall dessa skiljer sig åt från ledarnas utsagor. Att undersöka medarbetarnas uppfattningar skulle kunna göras på olika sätt men ett förslag, för att få ett populationsrepresentativt svar, hade varit att göra enkätundersökningar och därefter försökt sätta in det i figur 2.0 för att jämföra med de manliga och kvinnliga ledarnas uppfattningar. Vidare hade högre chefers uppfattningar bidragit till att bättre förstå hur beföringsmöjligheter kan te sig och skulle kunna ge mer utslagsgivande förklaringar varför det finns så få kvinnliga ledare på högre chefstjänster. Detta hade bidragit till en djupare analys och bredare förståelse för uppfattningarnas betydelse.

Ett annat förslag till vidare forskning är att ha samma upplägg som mitt arbete men med fler respondenter hade det även underlättat genomförandet av casefrågorna. Casefrågorna i den befintliga studien användes för att se ifall respondenterna uttryckte något specifikt om könet på ledaren hade större effekt på vad som ansågs vara en optimal ledare, än vad orienteringarna hade. Detta hade bidragit till en utveckling av analysen. Genom en större mängd respondenter hade det varit intressant att dela upp dem så att hälften svarar på, vem de ansåg var bättre lämpad som ledare, den ena frågan där manliga ledaren är uppgiftsorienterad och kvinnliga ledaren är relationsorienterad. Andra hälften av respondenterna hade fått svara på den andra frågan där kvinnliga ledaren är uppgiftsorienterad respektive manliga ledaren, relationsorienterad. Detta hade skapat en möjlighet för att ställa mer djupgående frågor om hur respektive ledares attityd, uppfattas av respondenterna. Vidare i analysen skulle datamaterialet jämföras för att se ifall könet på ledaren i relation till respektive orientering, påverkade respondenternas svar om huruvida lämpliga de uppfattas vara, eftersom respondenternas svar, i den befintliga studien inte visade på att könet hade någon effekt.

9 Källförteckning

Alvesson, M., Jonsson, A., Svenningsson, S. & Wenglen, R. (2015). *När ledarskapet krackelerar*. Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Billing, Y. (1989). *Four ways of looking at women and leadership*. Copenhagen School of Economy and social science. Stockholm University, 5(1), ss. 63-80.
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90006-7)

Bendl, R., Holgersson, C., Tienari, J., & Meriläinen, S. (2013). *And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search*. Gender in Management: An International Journal, 28(1), ss. 43-62.

Berglund, J., Blomberg, J., Bolander, P., Ejenäs, M. B., Hägglund, P., Larsson, P., Linghag, S., Löwstedt, J., Rogber, M., Schenkel, M., Stymne, B., Tillberg, U., Werr, A., Westling, G. & Åkerblom, S. (2002). *Scener ur ett företag: Organisationsteori för kunskapssamhället*. Lund: Studentlitteratur.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). *Management by grid principles or situationalism: Which?*. Group & Organization Studies (Pre-1986), 6(4), s. 439.
<http://costello.pub.hb.se/login?url=https://search-proquest-com.lib.costello.pub.hb.se/docview/232428329?accountid=9670>

Blake, R. R., & Mouton J. S. (1982). *A comparative analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle*. Organizational Dynamics, 10(4), ss.20-43.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4)

Brands, R., & Fernandez-Mateo, I. (2017). *Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women's Decisions to Compete for Executive Roles*. Administrative Science Quarterly, 62(3), ss. 405-442.

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

Casimir, G. & Ng, Y. N. K. (2010). *Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors*. Leadership & Organization Development Journal, 31(6), ss. 501-517. <https://doi.org/10.1108/01437731011070005>

Charness, G. & U. Gneezy. (2012). *Strong evidence for gender differences in risk taking*. Journal of Economic Behavior and Organization, 83(1), ss.50-58.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.007>

Conradson, B. & Rundquist, A. (1997). *Karriärkvinnan: Myt och verklighet i etnologiskt perspektiv*. Stockholm. Carlssons Bokförlag.

- Cundiff, J. L., & Vescio, T. K. (2016). *Gender stereotypes influence how people explain gender disparities in the workplace*. *Sex Roles*, 75(3-4), 126-138.
<http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1007/s11199-016-0593-2>
- 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
- Eagly, A. H., & Johnson, B. (1990). *Gender and Leadership Style: A Meta-analysis*. Purdue University, USA, 108(2), ss.233-256.
 doi:<http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). *Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin* 117(1) 125-145. doi:10.1037/0033-2909.117.1.125
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. *Psychological Review*, 109(3), ss. 573-598.
<http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M., & Engen, M. (2003). *Transformational, transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles*. *Psychological Bulletin*, Northwestern University, 129(4), ss. 569–591. DOI: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eagly A.H. (2007). *Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions*. *Psychology of Women Quarterly*. 31(1), ss. 1 – 12.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Engelbert, B., & Wallgren, L. G. (2016). *The Origins of Task- and People-Oriented Leadership Styles: Remains From Early Attachment Security and Influences During Childhood and Adolescence*. *Sage Open*. 6(2), ss. 2158-2440. DOI: 10.1177/2158244016649012
- Flory, J. A., Leibbrandt, A., & List, J. A. (2015). *Do competitive workplaces deter female workers? A large-scale natural field experiment on job-entry decisions*. *Review of Economic Studies*, 82(1), ss. 122–155.
- Hasan, A., & Othman, A. (2013). *When it comes to leadership, does gender matter?*. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(10), ss. 7178. <https://search-proquest-com.lib.costello.pub.hb.se/docview/1372758275?accountid=9670>
- 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.
<http://costello.pub.hb.se/login?url=http://search.proquest.com/docview/223744121?accountid=9670>

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. (1:a uppl.) Lund: Studentlitteratur.

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

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

Ledarna (2017). *Tiden går- attityder består: Ledarnas jämställdbarometer 2017*. <https://www.ledarna.se/globalassets/dokument/jamstalldhetsbarometer-2017-tiden-gar-attityder-bestar.pdf> [20180209]

Lincoln, Y.S., & Guba, E. G. (2016). *The Constructivist Credo*. Routledge

Lindmark, A., & Örnevik, T. (2011). *Human resource Management: organisationens hjärta*. 2. uppl. Stockholm: Studentlitteratur.

McTavish, D., & Miller, K. (2009) *Gender Balance in Leadership?: Reform and Modernization in the UK Further Education Sector*. *Educational Management Administration & Leadership*. 37(3), ss. 350 – 365. <https://doi.org/10.1177/1741143209102784>

Paustian-Underdahl, S., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). *Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators*. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), ss. 1129-1145. <http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1037/a0036751>

Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2003). *Techniques to Identify Themes*, *Field Methods*. *Sage Journals*, 15(1), ss. 85-109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569>

Statistiska Centralbyrån (2014). *Privat sektor, tjänstemän. Genomsnittlig månadslön och lönespridning: efter yrkesgrupp och kön*. [20180220]

Statistiska Centralbyrån (2016). *20 vanligaste yrkena för kvinnor*. <http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/20-vanligaste-yrkena-for-kvinnor/> [20180209]

Statistiska Centralbyrån (2017). *Färre kvinnor än män driver företag*. <http://www.scb.se/sv /Hitta-statistik/Artiklar/Farre-kvinnor-an-man-driver-foretag/> [20180217]

Svenska dagbladet (2016). *Lagförslag: Kvotera in kvinnor – annars böter*. <https://www.svd.se/regeringen-lagger-forslag-om-kvotering-i-borsbolag> [20180209]

Tabernerero, C., Chambel, M. J., Cural, L & Arana, J. M. (2009). *The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance*. *Social Behavior and Personality*; Palmerston North. 37(10), ss. 1391-1404. <https://search-proquest-com.lib.costello.pub.hb.se/docview/209927598?accountid=9670>

Wahl, A., Holgersson, C., Linghag, S., & Regnö, K. (2014). *Ökad medvetenhet men långsam förändring*, Stockholm: Statens offentliga utredningar.

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

Ylander, C. (1997). *Rädslans makt: om kvinnligt och manligt chefskap*. Stockholm: Natur och Kultur.



HÖGSKOLAN I BORÅS

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