



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

## Könsstereotypa ledaregenskaper, myt eller verklighet?

*En kvantitativ studie om ledarskapsstilar inom äldreomsorgen ur ett könsperspektiv*

Socionomprogrammet

**C-uppsats**

Författare: Per Thorén

Handledare: Siv Hansson

## **Abstract**

**Titel:** Könstereotypa ledaregenskaper, myt eller verklighet?

**Författare:** Per Thorén

**Handledare:** Siv Hansson

**Problemformulering:** . Idag såväl som historiskt har chefspositionerna dominerats av män, vilket har resulterat i att de flesta människor förknippar en ledare med en man. På den svenska arbetsmarknaden innehar män sammanlagt 71 procent av alla chefspositioner (SCB 2008). Framgångsrika ledare beskrivs således ofta av vad som vanligtvis associeras med maskulinitet. Den maskulina könsmärkningen av ledarskapet har bland annat bidragit till att minska kvinnliga chefers handlingsutrymme att utöva ledarskap jämfört med män. Studier har dock visat att andelen kvinnor och män i en organisation har en betydande effekt för organisationens normskapande av ledarskap, vilket kan göra det intressant att undersöka vilka ledarskapsstilar som råder inom den kvinnodominerade äldreomsorgen.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att jämföra hur den valda könstereotypa organisations och ledarskapsteorin överensstämmer med hur enhetschefer inom äldreomsorgen i Västra Götaland ser på sina egna ledaregenskaper, och hur synen på ledarbeteenden som kännetecknar en bra ledare påverkas av kön.

**Metod:** Studien har genomförts med hjälp av en kvantitativ metod i form av en webbenkät. Webbenkäten har riktat sig till enhetschefer verksamma inom äldreboende och i hemtjänst inom Västra Götalands län. Totalt sett har 49st chefer svarat på webbenkäten varav 24 var män och 25 kvinnor. Svaren redovisas sedan i resultatet med hjälp av deskriptiva tabeller och i löpande text. Dessa resultat har sedan analyserats med hjälp av studiens valda organisations- och ledarskapsteorier.

**Resultat:** Resultaten visar att de manliga enhetscheferna generellt värdesätter uppgiftsorienterade beteenden högre, medan de kvinnliga enhetscheferna generellt värdesätter relationsorienterade beteenden högre. Resultaten visar även att de könstereotypa föreställningarna om stereotypa manliga och kvinnliga egenskaper till viss del överensstämmer med hur enhetscheferna värderade sina ledaregenskaper. De kvinnliga enhetscheferna värderade ledaregenskaper relaterade till det egna könets stereotypa egenskaper högre än män på samtliga 10 egenskaper. De manliga enhetscheferna värderade ledaregenskaper relaterade till det egna könets stereotypa egenskaper högre än kvinnor på 7 av 10 egenskaper. Skillnaderna var dock överlag små och om de har någon praktiskt betydelse är oklart.

**Nyckelord:** Organisationsteori, ledarskapsteori, könstereotyper

## Innehållsförteckning

1.	<u>Inledning</u>	<u>1</u>
1.1	<u>Förförståelse</u>	<u>1</u>
1.2	<u>Syfte</u>	<u>1</u>
1.3	<u>Frågeställningar</u>	<u>1</u>
1.4	<u>Disposition</u>	<u>2</u>
1.5	<u>Begreppsförklaring</u>	<u>2</u>
1.5.1	<u>Chef och Ledarskap definitioner</u>	<u>2</u>
1.5.2	<u>Enhetschef</u>	<u>3</u>
1.5.3	<u>Äldreomsorg</u>	<u>3</u>
2.	<u>Bakgrund</u>	<u>4</u>
3.	<u>Teoretisk referensram</u>	<u>4</u>
3.1	<u>Det strukturella perspektivet</u>	<u>5</u>
3.2	<u>Human relations perspektivet</u>	<u>5</u>
3.3	<u>Uppgiftsorientering och relationsorientering</u>	<u>6</u>
3.4	<u>Det situationsanpassade ledarskapet</u>	<u>7</u>
3.5	<u>Stereotypa maskulina/feminina värden</u>	<u>7</u>
3.6	<u>Med kön-som-variabel</u>	<u>7</u>
3.7	<u>Könsskapande processer i organisationer</u>	<u>9</u>
4.	<u>Tidigare forskning</u>	<u>9</u>
5.	<u>Metod</u>	<u>10</u>
5.1	<u>Val av undersökningsmetod</u>	<u>10</u>
5.2	<u>Urval</u>	<u>11</u>
5.3	<u>Variabler</u>	<u>12</u>
5.4	<u>Hypoteser</u>	<u>12</u>
5.5	<u>Parametriska testet</u>	<u>12</u>
5.6	<u>Enkäten</u>	<u>13</u>
5.7	<u>Avgränsningar och metodproblem</u>	<u>14</u>
5.8	<u>Genomförande av datainsamlingen</u>	<u>15</u>
5.9	<u>Bortfall</u>	<u>15</u>
5.10	<u>Reliabilitet</u>	<u>16</u>
5.11	<u>Validitet</u>	<u>17</u>
5.12	<u>Etiska överväganden</u>	<u>17</u>
6.	<u>Resultat och analys</u>	<u>18</u>
6.1	<u>Fördelning i kön, ålder utbildning och yrkesverksamma år</u>	<u>18</u>
6.2	<u>Undersökningens hypoteser</u>	<u>20</u>
6.2.1	<u>Standardiserade frågor – hypotes 1</u>	<u>20</u>
6.2.2	<u>Standardiserade frågor – hypotes 2</u>	<u>21</u>
6.2.3	<u>Rangordningsfrågor – Uppgift/relationsorienterade beteenden</u>	<u>21</u>
6.2.4	<u>Standardiserade frågor - Hypotes 3</u>	<u>25</u>
7.	<u>Slutdiskussion</u>	<u>30</u>
7.1	<u>Förslag till vidare forskning</u>	<u>31</u>
8.	<u>Referenslista</u>	<u>32</u>
9.	<u>Bilagor</u>	<u>34</u>
9.1	<u>Bilaga 1- Enkäten</u>	<u>34</u>
9.2	<u>Bilaga 2- Informationsbrev 1</u>	<u>40</u>
9.3	<u>Bilaga 3- Informationsbrev 2</u>	<u>41</u>
9.4	<u>Bilaga 4- Tabeller och normativa kurvor</u>	<u>42</u>

# 1. Inledning

På den svenska arbetsmarknaden idag innehar män sammanlagt 71 procent av alla chefspositioner (SCB 2008). Idag likaväl som historiskt domineras chefspositionerna av män, vilket har resulterat i att flertalet människor förknippar rollen som chef med en man (Keisu 2009). Framgångsrika ledare beskrivs således ofta av vad som vanligtvis associeras med maskulina värden (Alvesson och Billing 1997).

Mycket av de tidigare ledarskapsstudierna har genomförts på högre chefsnivåer inom den privata sektorn, där intresset för sambandet mellan ledarstilar och ledaregenskaper med organisationers lönsamhet, anställdas arbetstillfredsställelse samt produktivitet har varit stort. En konsekvens av att ledarskapsforskningen främst bedrivits inom den mansdominerade företagsvärlden är att män som varit chefer har givits tolkningsföreträde för hur ledarskap ska bedrivas, vilket resulterat i att rollen som ledare historiskt är maskulint könsmärkt. (Keisu 2009)

Trots att litteraturen om chefer och ledarskap är omfattande, så finns det en kunskapslucka inom ledarskapsforskningen när det gäller lägre chefsnivåer, särskilt inom den offentliga sektorn. Då nästan all traditionell teoribildning om ledarskap kommer från den privata företagsvärlden (Keisu 2009) tyckte jag det skulle vara intressant att jämföra traditionella könsmärkta ledarskaps- och organisationsteorier med enhetschefer inom äldreomsorgens uppfattningar om den goda ledaren och om deras ledaregenskaper.

## 1.1 Förförståelse

Min egen förförståelse gällande ledarskap inom äldreomsorgen kommer från socionomutbildningens praktik där jag praktiserade 10 av de 20 veckorna som enhetschef på ett äldreboende. Under femte terminens praktik har jag således varit delaktig i ledningsarbete inom äldreomsorgen och kommit i kontakt med enhetschefers reflektioner kring ledarskap och ledarskapsutveckling. Jag tror att min erfarenhet inom området kan vara en fördel då det har gett mig en bättre insyn på området. Insyn inom ett område kan underlätta att då man lättare vet vad man vill undersöka, men det kan också tänkas bidra till att man har förutfattade meningar som gör det svårare att vara objektiv. Att försöka vara objektiv när man redan har en viss erfarenhet var därför en utmaning men jag har försökt att göra uppsatsen så förutsättningslös som möjligt.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ur ett könsperspektiv jämföra hur vald organisations- och ledarskapsteori överensstämmer med hur enhetschefer inom äldreomsorgen i Västra Götaland ser på de egna ledaregenskaperna och vilka ledarbeteenden de förknippar med ett bra ledarskap.

## 1.3 Frågeställningar

- Hur stämmer den teoretiska ansatsen om mäns uppgiftsorientering och kvinnors relationsorientering överens med enhetschefernas föreställningar om viktiga ledaregenskaper och beteenden?
- Hur stämmer den teoretiska ansatsen om stereotypa kvinnliga/manliga ledaregenskaper och femininitet/maskulinitet i organisationer överens med hur enhetschefer i äldreomsorgen uppfattar sina ledaregenskaper?

## **1.4 Disposition**

För att tillhandahålla en lättöverskådlig introduktion till uppsatsen upplägg går jag kortfattat igenom uppsatsens disposition

Kapitel ett innefattar inledning, förförståelse, syfte och frågeställningar samt begreppsförklaringar.

Kapitel två innehåller bakgrunden till uppsatsen där jag berättar kortfattat varför jag tycker ämnet är intressant att undersöka

Kapitel tre innehåller den teoretiska referensramen till min uppsats, där för studien relevant organisations-, ledarskaps- och genusforskning presenteras, dessa ligger till grund för hur min enkät konstruerades.

I kapitel fyra redogör jag för lite trenderna av den tidigare forskningen inom området. Att jag endast tar upp en liten del av den tidigare forskningen beror på att den är så oerhört omfattande att det är svårt att sammanfatta det kompletta kunskapsläget.

I kapitel fem går jag igenom studiens metod som inkluderar val av undersökningsmetod, urval, variabler, hypoteser, enkäten, avgränsningar och metodproblem, genomförande av datainsamlingen, bortfall, reliabilitet och validitet samt etiska överväganden.

I kapitel sex redogörs för studiens resultat och analys. Resultaten redovisas i form av tabeller med förklarande texter som senare analyseras och där resultatet återkopplas till de teoretiska utgångspunkterna och den tidigare forskningen.

Kapitel sju består en avslutande diskussion som sammanfattar uppsatsens resultat och analys.

Kapitel åtta och nio innehåller referenslista och bilagor till uppsatsen. det finns fyra bilagor, dessa består av enkäten, tabeller med normativa kurvor, statist samt informations- och påminnelsebrev till respondenterna.

## **1.5 Begreppsförklaring**

### **1.5.1 Chef och ledarskaps definitioner**

Skillnaden mellan att vara en ledare och en chef har länge varit ett omdebatterat ämne.(Yukl 2006). Enligt Mossboda, Peterson och Rönnholm(2003) handlar chefskapet om position och ledarskap om relationer. Chef är en organisatorisk position där en formellt utsedd befattningshavare är överställd andra. Chef blir man automatiskt när man arbetar i en chefsposition och man fortsätter vara chef tills man lämnar uppdraget. Att vara chef innebär då att man har en formell maktposition med ett tydligt uppdrag i en organisation. Ofta innebär det ett ansvar för att driva en viss verksamhet där chefen har befogenhet att inom verksamhetens ramar hantera exempelvis ekonomi och arbetsrättsliga frågor (Mossboda, Peterson och Rönnholm 2003). Syftet med att ha en formellt utsett chefsbefattning är dock att chefen ska utöva bla. ledarskap som en del i chefsrollen(Thylefors 2007).

En ledare är enligt Nationalencyklopedins Ordlista en person som leder något eller en person inom en bestämmande ställning inom en verksamhet ([www.ne.se](http://www.ne.se)). Själva begreppet ledare kommer från socialpsykologin och har att göra med relationen mellan människor. (Utbult(red) 2005).Ledarskapet är inte förknippat med en särskilt position utan är något som förvärvas och som både kan förstärkas eller försvagas beroende på agerande. Som ledare får man sitt mandat från de anställda och inte från den formella maktpositionen. Ledaren är således beroende av

att ha de anställda med sig (Mossboda/Peterson/Rönholm2003). Ledarskap handlar alltså om socialt inflytande och en ledare är den person som utövar mer inflytande än andra i ett socialt sammanhang(Thylefors 2007).

Ledarskap har beskrivits och blivit definierat på många olika sätt exempelvis i form av egenskaper, beteende, inflytande, kommunikationsmönster, relationer mellan olika roller och innehav av en administrativ position. Yukl(2006) har samlat några olika definitioner som uppkommit de senaste 50 åren, några viktiga exempel är:

- Ledarskap är beteenden hos en individ som styr aktiviteter i en grupp mot ett delat mål.
- Ledarskap är en individs förmåga att påverka, motivera, och möjliggöra andra att bidra till effektiviteten och framgången av en organisation.
- Ledarskap är att artikulera visioner, förkroppsliga nödvändiga värden och skapa den miljö som krävs för att målen kan nås.
- Ledarskap är en process som ger mening till kollektiva ansträngningar och skapar engagemang som kan användas för att skapa mening och nå uppsatta mål. (Yukl 2006. s3,)

Olika definitioner av ledarskap kan variera i många aspekter, men det de flesta definitioner av ledarskap har gemensamt är att det inkluderar en process, som innebär att en person utövar inflytande över andra för att styra, strukturera och underlätta arbetet och samarbetet inom en grupp eller organisation. De flesta äldre ledarskapsdefinitioner betonar rationella och kognitiva processer som beslutsfattande och problemlösning. Fram till 80-talet var det få föreställningar om ledarskap som betonade vikten av känslomässiga faktorer som en faktor för inflytande. Detta har dock ändrats och mycket av den senare begreppsbildningen av ledarskap betonar istället de känslomässiga aspekterna i ledarskap mycket mer än de rationella (Yukl 2006, s4). Betydelsen av ledarskapets rationella och känslomässiga processer och hur de interagerar med varandra är enligt Yukl(2006) fortfarande oklart men han anser att när man reflekterar kring ledarskap bör man inkludera båda perspektiven.

### **1.5.2 Enhetschef**

Hagström (2006) definierar enhetschef som en chef med ett personalansvar och ofta även ett arbetsmiljöansvar. En enhetschef i denna uppsats är en första linjens chef inom den kommunala äldreomsorgen. En enhetschef inom äldreomsorgen har en position i organisationen tillhörande mellanchefsgruppen då de är verksamma mellan den högsta ledningen och den operativa personalen.

### **1.5.3 Äldreomsorg**

Äldreomsorgen är den del av den kommunala socialtjänsten som tillhandahåller bostad, vård och annan service till äldre personer. Kommunerna har sedan ädelreformen 1992 haft det samlade ansvaret för äldreomsorgen. Insatser inom äldreomsorgen kan variera alltifrån städning, personlig service och hemsjukvård till särskilda boendeformer, såsom servicelägenheter eller äldreboende (www.ne.se). Äldreomsorgen är alltså en verksamhet som producerar välfärd och tillhör den offentliga sektorn. Gemensamt för välfärdsorganisationer är att de utgörs av människor som påverkar på ett eller annat sätt och har delvis som uppgift att skydda människors välbefinnande och utveckling(Thylefors 2007).

## 2. Bakgrund

Det finns flera orsaker till varför man kan intressera sig för organisations- och ledarskapskulturer i ett könsperspektiv. Alvesson och Billing(1997) menar att man genom att bekämpa könsdiskriminering och konservativa könsmonster skulle ge företag möjlighet att på ett mer rationellt sätt kunna rekrytera och befordra arbetskraft. Genom att exempelvis bättre kunna utnyttja mångfalden när man gör sig av med konservativa könsmonster skulle det komma organisationer till nytta genom ökad kunskap och kreativitet inom organisationen(Alvesson & Billing 1997).

Organisationsteorin har fram till 1980-talet huvudsakligen betraktat anställda i ett könsneutralt perspektiv eller ur ett perspektiv där endast den manliga delen betraktas som intressant. Detta har resulterat i att främst elitgrupper av män har fått prägla organisations- och ledarskapsforskningen. Resultaten har sedan betraktats som allmängiltig för hela befolkningen. Strukturer, processer och praktiker i organisations- och yrkessammanhang kan dock enligt Alvesson och Billing((1997) betraktas som kulturellt maskulina och feminina. Att betrakta organisationer utefter kön har då historiskt sett inneburit att uppmärksamma hur organisatoriska strukturer och processer för det mesta definieras av kulturellt maskulina innebörder.

Även om mycket av den befintliga organisations- och ledarskapsteorin är framtagen i den privata sektorn kan man argumentera för att den även är relevant för den offentliga. För att stimulera den offentliga sektorns effektivitet har man nämligen ofta använt sig av framgångsrika företag från den privata sektorn som modell. Detta har inneburit att organisationer inom den offentliga sektorn sedan mitten av 1980-talet mer och mer har övergått till mer företagsorienterade styrformer, med förhoppning om att en större marknadsorientering ökar effektiviteten utan att försämra kvalitén i arbetet. Den mer företagsorienterade styrformen inom offentlig sektor har för övrigt kallats ”new public management” (Thylefors 2007).

## 3. Teoretisk referensram

Organisationer och ledarskap kan betraktas utifrån många teoretiska perspektiv. Tidigare organisations- och ledarskapsforskning har försökt att urskilja och beskriva det bästa ledarskapet med syfte att klargöra vilka ledaregenskaper som leder till framgång. Det framgångsrika ledarskapet har bedömts utifrån medarbetarnas arbetstillfredsställelse, verksamhetseffektivitet samt chefernas framgång i karriären . (Thylefors 2007)

I min teoretiska referensram tar jag förutom könstereotypa ledaregenskaper och feminina/maskulina värden också upp två av de mest relevanta organisationsperspektiven när det gäller välfärdsorganisationer, human relations-skolan, samt det strukturella perspektivet. (Thylefors 2007) Jag tar även upp det strukturella perspektivets tillhörande uppgiftsorienterade ledarstil, samt den human relations tillhörande relationsorienterade ledarstilen. Begreppen relationsorienterad och uppgiftsorienterad kommer från Michigan leadership studies som är en välkänd studie som enligt Keisu(2009) har haft en signifikant påverkan på hur länderna i västvärlden ser på ledarskap. Jag tar också upp den situationsanpassade ledarstilen som tillkommit på senare tid och kan anses vara en kombination av de olika stilarna.

Då uppsatsens övergripande syfte är att jämföra hur den vald organisations- och ledarskapsteori överensstämmer med enhetschefer inom äldreomsorgen har jag valt att inte

fördjupa mig så mycket i de olika perspektiven eller teorierna, utan fokus läggs huvudsakligen på de olika egenskaper och beteenden de förespråkar.

### **3.1 Det strukturella perspektivet**

Tankarna bakom den strukturella skolan är enligt Thylefors(2007) enkla och logiska. Verksamheten har ett behov och utifrån det behovet formas mål för att tillfredställa behovet. För att kunna tillgodose en organisations mål måste man fråga sig vad man behöver göra för att nå målet. Detta innebär att man identifierar nödvändiga arbetsuppgifter som sedan samordnas och integreras med varandra för att få ordning och reda i arbetsflödet(Thylefors 2007). Det strukturella perspektivet betonar alltså rationalitet och den formella ordningen. När verksamhetens formella ordning är rätt utformad bör det alltså maximera organisationens resultat och även minimera uppkomsten av problem. Enligt det strukturella perspektivet fungerar organisationer bäst då rationaliteten har företräde framför personliga preferenser och yttre tryck och där uppkomna problem och dåliga prestationer beror på strukturella svagheter vilka kan åtgärdas med omstrukturering av organisationen (Lee & Terrance, 2005).

Det strukturella perspektivet har dock inte som en av sina föregångare, Scientific management, samma mekaniska syn på mänskligt beteende, och ser inte bara på individerna utan studerar även arbetsplatsens sociala arkitektur. Den rätta strukturen för en organisation kan därför variera beroende på rådande omständigheter och vilken omgivning, mål eller strategi organisationen har. Enligt det strukturella perspektivet finns det utrymme både för kollektiva målsättningar och individuella skillnader, förutsatt att den formella ordningen är utformad på ett för organisationen korrekt sätt (Lee & Terrance 2005). Den strukturellt inriktade ledaren karaktäriseras som rationell, planerande, logisk och objektiv, samt styrande och kontrollerande. De egenskaper som kännetecknar den strukturellt inriktade ledaren är även vad som förknippas med stereotyp maskulina värden (Keisu 2009).

### **3.2 Human relations perspektivet**

Human relations perspektivet uppkom under 1930-talet och kan ses som en reaktion på den dåvarande dominerande organisationsteorin, Scientific managements, syn på människor, dvs. att de behövde kontrolleras för att arbeta (Keisu 2009). En annan anledning till dess framväxt var det växande behov som uppkom när de moderna organisationerna blev allt mäktigare i samband med globaliseringen. Globaliseringen skapade i sin tur ett växande behov av att människor skall kunna känna frihet och värdighet i en värld som fokuserar på ekonomisk tillväxt och kortsiktiga vinster (Lee & Terrance 2005).

Human relationsperspektivet skiljer sig från det strukturella perspektivet genom att de förespråkar vikten av att försöka förändra människorna inom organisation, istället för att betona rationalitet och den formella ordningen. En organisations produktionsresultat är beroende av arbetsgruppernas sociala organisation, dvs. man anser att arbetare inte reagerar som enskilda individer utan som medlemmar av en grupp. Human relations betonar att den enskilde individen är lättare att påverka när man behandlar den som medlem i en grupp, särskilt om påverkan sker i en situation präglad av deltagande och ömsesidig kommunikation (Flaa 1998). Human relations fokuserar huvudsakligen på arbetsgruppers funktion med sociala relationer och en god arbetsmiljö. Motivation bland anställda är också en viktig faktor (Keisu 2009).



En viktig skiljelinje mellan Human relationsperspektivet och det strukturella perspektivet är att enligt Human relations finns organisationer till för att uppfylla människornas behov och inte tvärtom (Lee & Terrance 2005). Ledarens uppgift är enligt Human relations perspektivet att stödja och vägleda medarbetarna i arbetet. De egenskaper som kännetecknar den relationsinriktade ledaren är således vad som förknippas med stereotyp feminina värden (Keisu 2009).

### 3.3 Uppgiftsorientering och relationsorientering

Det uppgiftsorienterade och relationsorienterade ledarskapsbeteendet är begrepp som kommer ifrån Michigan leadership studies. Michigan leadership studies fokuserar på chefers ledarstilar och effektivitet. Informationen om ledarskapsbeteendena inhämtades i studien med hjälp av intervjuer och frågeformulär riktade till personer i chefsposition. I relation till intervjuerna och frågeformulären användes sedan objektiva mätningar av olika gruppers produktivitet som användes för att dela in cheferna som relativt effektiva eller ineffektiva. Jämförelsen mellan effektiva och ineffektiva chefer visade sedan några intressanta skillnader i chefers ledarskapsbeteende (Yukl 2006, s 54). Två av dessa skillnader kan delas in i uppgiftsorienterat eller relationsorienterat beteende.

1. Uppgiftsorienterad ledarskapsstil: Studien visade att kännetecknande för en effektiv chef var att de inte koncentrerade sig på samma slags arbete som de anställda utan att de la mer fokus på exempelvis planering, schemaläggning och att koordinera de anställdas arbete.

Hersey (1984, s.31) definierar det uppgiftsinriktade ledarskapsbeteendet som ”i den utsträckning i vilken ledaren ägnar sig åt att klargöra en individs eller grupps plikter och ansvar”. Ledarskapsstilen fokuserar således på att chefen ska planera, koordinera, sätta upp mål för verksamheten och stödja medarbetare med nödvändig utrustning och teknisk assistans, samt att se till att de har vad de behöver. Fokus ligger på struktur, system och övergripande kontroll av verksamheten. (Keisu 2009) Den uppgiftsorienterade ledarskapsstilen har alltså en stark koppling till det strukturella perspektivet och omfattar mestadels produktionsorienterade beteenden.

2. Relationsorienterad ledarskapsstil: Några av de mest effektiva cheferna var också de som var mer stödjande och hjälpsamma mot anställda. Studien visade att det finns ett samband mellan effektivitet och hur stödjande cheferna var med att exempelvis vara vänlig och förstående, eller att visa anställda tillit och förtroende gentemot anställda (Yukl 2006).

Den relationsorienterade ledarskapsstilen tillhör Human relations-skolan. Hersey (1984, s.32) definierar det relationsinriktade ledarskapsbeteendet som ”i den utsträckning vilken ledaren ägnar sig åt två eller flervägskommunikation”. Central för den relationsorienterade ledarskapsstilen är att chefen skall stödja, bekräfta och hjälpa anställda, vara förstående och vänskaplig, jobba med förtroende samt informera anställda om vad som händer i organisationen. Tanken bakom den relationsorienterade ledarskapsstilen är att en chef som använder sig av ovanstående beteenden får nöjdare medarbetare med högre effektivitet, fungerande grupper och färre som sjukskriver sig eller slutar sina arbeten (Keisu 2009).

Enligt Keisu (2009) har denna studie varit en av de mest inflytelserika för hur den västerländska världen ser på ledarskap.

### **3.4 Det situationsanpassade ledarskapet**

På senare tid har många forskare insett att ett fullt relations- eller uppgiftsorienterat ledarskapsbeteende inte räcker fullt ut. Idéer om det situationsanpassade ledarskapet bygger på att man kan se ledarbeteenden som tekniker och att man kan välja beteende utefter situation. Den situationsanpassade ledaren är inte inriktad på några speciella beteenden utan de anpassar sig till de krav situationen kräver (Thylefors 2007).

Fiedler (1996) har gjort en kontingensmodell med tre faktorer som används för att bestämma den effektivaste ledarstilen. Enligt Fiedler är den viktigaste faktorn relationen mellan ledare och medarbetare. Sedan kommer uppgifternas struktur och hur väl specificerade de är. På tredje plats kommer ledarens formella makt. Fiedler menar alltså att de allra viktigaste förutsättningarna för ett bra ledarskap är en bra relation mellan chef och medarbetare, välstrukturerade arbetsuppgifter och en hög grad av legitim makt (Thylefors 2007).

Det situationsanpassade synsättet på ledarskap tacklar de svårigheter som finns i att beskriva den framgångsrika ledaren på ett endimensionellt sätt som föregångarna relations- och uppgiftsinriktade ledarskapet förespråkar. Dock hävdar många forskare att den situationsanpassade ledarskapsmodellen inte har särskilt mycket forskningsstöd och att det inte finns något som talar för att den situationsanpassade ledaren är mer eller mindre framgångsrika än andra. Yukl (2001) menar dock att det enda säkra är att ledare som visar sin personal hänsyn har de mest tillfredsställda medarbetarna.

### **3.5 Stereotypa maskulina och feminina värden**

Det finns många exempel på stereotyp maskulina och feminina värden i organisationssammanhang. Enligt Collinson & Hearn (1994) är några exempel av maskuliniteter i organisationssammanhang entreprenörskap, karriärism, paternalism, informalism samt auktoritetsstyrning. (Alvesson/Billing 1997) Kerfoot & Knights (1996, s79) beskriver maskulinitetens karaktär i ledande befattningar och i organisationssammanhang som ”en instrumentell form av rationell kontroll”.

Kvinnliga värden beskrivs av Marshall (1993) med begrepp som ömsesidigt beroende, samarbete, mottaglighet, acceptering, medvetenhet om mönster, helheter och kontexter, intuition och kreativitet. Grant (1998) talar om omvårdnad, känslighet och empati som typiska feminina värden.

### **3.6 Med ”kön-som-variabel”**

Ett perspektiv som har varit populärt när det gäller att jämföra män och kvinnor för att förklara fenomen som diskriminering är ”kön-som-variabel” perspektivet. Inom denna inriktning undersöks i vilka avseenden män och kvinnor skiljer sig åt när det gäller exempelvis etik, värderingar, attityder och psykologi. Denna sorts variabelforskning har varit mycket populär inom organisationsteori ända sedan 60-talet. Ofta visar man i nämnda perspektiv upp en ganska enkel syn på kön. Det finns enligt Alvesson/Billing (1997) två olika läger inom forskningen om kvinnor, män och ledarskap inom kön som variabel perspektivet. Det ena läget är ”ingen-skillnad-läget” och det andra är det könsstereotypa läget. Det könsstereotypa läget menar då alltså att det finns avgörande skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap (Alvesson & Billing 1997).

Ett exempel på det könsstereotypa läget är Sargents (1983) kategorisering av manliga och kvinnliga ledaregenskaper, som används nedan som utgångspunkt för manligt och kvinnligt ledarskap. De manliga och kvinnliga ledaregenskaperna är ett exempel på vad

Thylefors(2007) beskriver som första fasens ledarskapsforskning, där man försöker identifiera egenskaper hos framgångsrika ledare.

Sargent(1983) beskriver de typiskt maskulina ledaregenskaperna som: instrumentellt beteende, prestationsorientering, förmåga till analytisk problemlösning, beslutsfattande och bedömning, handlingskraft, förmåga att reagera ändamålsenligt på händelser, märkbart inflytande över andra, förhandlingsförmåga, paternalism och förmåga att framtvunga eftergifter. Kännetecknade för manligt ledarskap är ex. auktoritärt beteende, rationalitet, handlingskraft, analytisk förmåga, självständighet, tävlingsinriktning och beslutsförmåga (Thylefors, 1991).

Sargent(1983) beskriver de typiskt feminina ledaregenskaperna som: expressivt beteende, ställföreträdande verkställighetsstil, anpassningsförmåga, självkänedom, kreativitet, förmåga att umgås med andra människor, ickeverbal sensitivitet och förmåga att skapa samförstånd (Thylefors, 1991) . Kännetecknande för kvinnligt ledarskap är enligt Helgesen(1990) bland annat problemlösning baserad på intuition och empati, samverkan och samarbete mellan chefer och underordnade.

Värt att nämna i samband med de stereotypa manliga och kvinnliga egenskaper/värden är dock att de inte behöver ses som unika egenskaper hos män respektive kvinnor . Marshal menar exempelvis att ”kvinnor oftare är förankrade i den kvinnliga polen och männen i den manliga beroende på biologisk och fysisk beskaffenhet, socialisation och social roll” (Marshal 1993, s 125)

Om man granskar vilka ledarskapsegenskaper som förknippas med manliga och kvinnliga chefer kan man se att manliga egenskaper är egenskaper viktiga för det uppgiftsorienterade ledarskapet och det strukturella perspektivet, medan kvinnliga egenskaper är egenskaper viktiga för det relationsorienterade ledarskapet och human relation perspektivet (Keisu 2009).

Det stereotypa manliga ledarskapet har enligt Thylefors(1991) formats av arbetslivets krav, medan egenskaper förknippat med kvinnligt ledarskap kommer från privatlivet. En möjlig anledning till att egenskaperna är hämtade från olika livssfärer kan vara att fram till nyligen har nästan all ledarskapsforskning fokuserats på män. Ledarskapet har traditionellt setts som en manlig aktivitet och det är först på senare år som intresset för genus och ledarskap ökat pga. förändringen av kvinnors roll i samhället (Lee & Terrance 2005). Att egenskaper förknippat med kön har hämtats från olika livssfärer kan vara en förklaring till att beskrivningarna av det stereotypa beteendet är såpass onyanserat (Thylefors 1991).

Enligt Höök(2001) så avspeglas och återskapas samhällets könsordning i dess organisationer, vilket skulle kunna vara en förklaring på varför genus och ledarskap inte uppmärksammades i den tidiga organisationsforskningen. Det kvinnliga ledarskapet verkar enligt Höök(2001) konstrueras utifrån traditionella föreställningar om kvinnlighet och föreställningen att könen kompletterar varandra. Det går således att se att traditionella värden om kvinnlighet sammanfaller med både femininet i organisationssammanhang och föreställningarna om det kvinnliga ledarskapet. Maskulinitet i organisationer sammanfaller även de med traditionellt maskulina värden.

Ett problem med att ledarskap traditionellt har setts som en manlig aktivitet i kombination med att maskulinitet och femininitet konstruerats i motsatsförhållande till varandra är att femininitet kan ses som oförenligt med ledarskap. Kvinnor riskerar därför lättare att betraktas som bristfälliga ledare (Wahl 1992).

Powell (2002) spekulerade i om att anledningen till att ledarrollen (inom företagsvärlden) fortfarande inte har avmaskuliniserats kan bero på att det är enbart kvinnor som känner igen sig i den maskulina rollen som söker och blir anställda på chefspositioner. (Thylefors 2007) Om det ligger någon sanning i ovanstående påstående borde det också vara intressant om det gäller omvänt, dvs. om manliga chefer inom en kvinnodominerad arbetsmiljö känner igen sig mer i den feminina rollen.

### **3.7 Könskapande processer i organisationer**

Fogelberg (2005) menar att kön och ledarskap konstrueras socialt i ständigt pågående processer. Dessa processer består av exempelvis hur vi talar och agerar i en viss kontext. Enligt Acker finns det flera processer där kön skapas och reproduceras i organisationssammanhang. En av dess processer berör individers identitets – och meningsskapande. Keisu (2009) beskriver denna process som att ”individer ständigt skapar förståelse och mening för arbetsorganisationers könsmärkning samt hur man som individ förhåller sig till och gör femininitet alternativt maskulinitet inom ramen för rådande föreställningar och förväntningar. Kön skapas ständigt och individer behöver hantera den könsidentitet som är adekvat för det arbete som utförs” (Keisu 2009, s 72) Processen berör alltså de tankemönster som individer konstruerar avhängigt av kön. Som jag tolkar det innebär detta att våra uppfattningar kan således vara omedvetet påverkade av samhällets eller organisationens förväntningar på den egna könsrollen.

## **4. Tidigare forskning**

Frågan huruvida manliga och kvinnliga ledare verkligen är olika ges inget entydigt svar på av den tidigare forskningen. Jag tar därför upp några exempel som jag anser är representativa för den rådande trenden inom ledarskapsforskningen.

En möjlig anledning till att det inte finns något entydigt svar kan vara att arbetsmarknaden är delad och att manliga och kvinnliga chefer i huvudsak har kommit från olika arbetsmiljöer. Den tendens som finns i ledarskapsforskningen är dock att ju senare undersökningen är gjord, desto mindre skillnad verkar det finnas mellan kvinnliga och manliga chefer och arbetsledare. Skillnaderna mellan könen har också visat sig minska ju närmare forskarna kommer chefen, vilket skulle kunna vara en indikation på att det snarare är föreställningarna om typologiskt manliga respektive kvinnliga ledarskapegenskaper än faktiskt handlande som ligger till grund för det könstereotype lägret (Thylefors 1991).

Bayes (1987) drog tex. slutsatsen efter att ha studerat kvinnliga och manliga chefer inom offentlig förvaltning i USA att kvinnor i offentliga byråkratier inte använder sig av en annan ledarstil än män. En liknande slutsats gjordes av Holmquist (1995) efter en studie av kvinnliga företagare. Holmquist menade att de olikheter och likheter som finns mellan könen, beror på de olika sammanhang som män respektive kvinnor vistas inom (Alvesson/Billing 1997). vilket talar för att de skillnader som finns inte beror på kön utan på miljöpåverkan som ett resultat av en delad arbetsmarknad. Män och kvinnor som har en jämförbar ställning har alltså uppvisat fler likheter än olikheter och de skillnader som man hittat visar i allmänhet att kvinnor har en tendens att få generellt högre poäng än män på olika ledarskapsmätningar. Skillnaderna är dock små och det är oklart om det har någon praktisk betydelse (Lee & Terrance 2005).

En intressant tendens när det gäller tidigare forskning om ledarskap och hur det tar upp olikheter mellan könen är att Wahl (1997) har hittat ett mönster i hur likheter och olikheter förstås. Då män och kvinnors likheter framhävs har egenskaper hos chefer varit i centrum, men då olikheter påpekas är det ofta ledarstilen som är i centrum (Höök 2001).

Män och kvinnor som har en jämförbar ställning har enligt många forskare uppvisat fler likheter än olikheter och de skillnader som man faktiskt hittat visar i allmänhet att kvinnor har en tendens att få generellt högre poäng än män på olika ledarskapsmätningar. Skillnaderna är dock små och det är oklart om det har någon praktisk betydelse (Lee & Terrance 2005). Denna inställning har alltså inte ändrats nämnvärt från 1997 då Alvesson & Billing skrev att de flesta akademiska empiriska arbeten från senare tid stödjer tesen om att det inte finns någon större skillnader mellan manliga och kvinnliga ledarstilar. De framhåller dock problemet med denna typ av forskning då det är svårt att fånga alla nyanser i ledarskapets relationer på ett bra sätt.

Hur kommer det sig då att intresset för könsskillnader inom ledarskapsforskningen är så stort trots att forskningen visar att manliga och kvinnliga chefers ledarstil inte skiljer sig märkbart åt under samma förutsättningar? Enligt Keisu (2009) kan det delvis förklaras med att attityder och föreställningar är trögörliga men att det även är en fråga om makt. Keisu exemplifierar med att när kvinnor använder sig av typologiska maskulina beteenden riskerar de att uppfattas som ”manhaftiga”, vilket vanligtvis tolkas som negativt. För mycket femininitet kan också tolkas som negativt då kan det uppfattas som att inte vara affärsmässigt. Då ledarskap vanligtvis är maskulint könsmärkt (inom den privata sektorn) leder detta enligt Keisu till att män har större handlingsutrymme än kvinnor att utöva ledarskap eftersom de inte riskerar att bli tolkade som ”manhaftiga” på samma sätt som kvinnor. Alvesson & Billing (1997, s 100) beskriver det som att kvinnliga chefer behöver hitta en balans mellan att betraktas som en kompetent chef/ledare och att betraktas som tillräckligt feminin för att inte anses bryta mot könsförväntningarna.

Som tidigare nämnt är en orsak till den traditionellt maskulina könsmärkningen av ledarskap den numerära dominans män har haft på ledarpositioner som har gett män tolkningsföreträde för hur ledarskap utformas. (Keisu 2009) Dock har Wahl (1999) i en studie visat att när ett företags ledning består av en kvinnlig majoritet blir kvinnorna i större utsträckning normen för utformandet av ledarskapet. En kvinnlig majoritet ger alltså enligt Wahl, en betydande effekt för hur ledningen beskriver sitt ledarskap. Detta kan tolkas som att andelen män och kvinnor i ledningsposition har betydelse för normskapandet av ledarskapet inom organisationen. Om det är applicerbart till äldreomsorgen som är en kvinnodominerad arena så borde det logiskt resultera i att de ledarskapsnormer som existerar inom äldreomsorgen är mer stereotypt kvinnliga ledaregenskaper. Detta bör då göra sig gällande även för de manliga enhetscheferna (förutsatt att det finns någon validitet i de stereotypa manliga och kvinnliga ledaregenskaperna).

## **5. Metod**

### **5.1 Val av undersökningsmetod**

Enligt Trost(2001) kan en vetenskaplig studie vara antingen kvalitativ eller kvantitativ, eller en kombination av båda. Förenklat kan man säga att när en undersökning använder sig av siffror, kan man säga att det rör sig om kvantitet. Dock är det inte bara siffror i den begränsade meningen siffertal utan även i en bredare betydelse som innebär att ord som längre, fler eller mer också tillhör det kvantitativa tänkandet (Trost(2001).

Min studie använder sig av kvantitativ metod då jag ville undersöka föreställningar och attityder hos ett så stort antal individer som möjligt, vilket gör den kvantitativa metoden särskilt lämplig. (Elofsson 2005)

Det specifika med kvantitativ metod är att man använder sig av just kvantiteter när man analyserar och tolkar sina empiriska data. Ett exempel är att man studerar hur många som har en viss egenskap, föreställning eller åsikt vilket gör att den kvantitativa metoden passar bra ihop med denna undersöknings syfte och frågeställningar. Ofta använder man sig sedan i den kvantitativa analysen exempelvis av medelvärden, medianer eller liknande för att studera valda egenskaper eller föreställningar (Elofsson 2005)

Enligt Elofsson(2005) är kvantitativ metod särskilt lämpad att använda när man vill studera frågor som exempelvis jämställdhet eller jämlikhet. Då kvantitativ metod är den enda metoden som går att använda sig av för att ta fram generaliserbara resultat går det alltså inte enligt Elofsson att seriöst studera övergripande samhällsproblem utan att använda sig av kvantitativa metoder.

## 5.2 Urval

Då det inte var praktiskt genomförbart att använda sig av ett totalurval eller statistiskt urval använder sig denna studie av ett selektivt urval. Den typ av selektivt urval som används är ett strategiskt urval som normalt används huvudsakligen vid kvalitativa studier. I det strategiska urvalet väljer man ut ett antal variabler som är av teoretisk betydelse. De variabler som är av betydelse för denna undersökning är bland annat kön, ålder, utbildning och yrkesverskamma år. Dock är den enda variabel som togs i konsideration vid denna undersöknings urvalsprocess kön. När man valt variabler väljer man vanligtvis ut ett antal ur målpopulationen där värdena är synliga i register eller liknande (Trost 2001). Då det inte finns något synligt register av enhetschefer inom västra Götaland fick jag istället använda mig av kommunernas respektive hemsidor där kön vanligtvis framgår av namnen.

Urvalet genomfördes således genom att jag gick igenom samtliga kommuners hemsidor i västra Götaland och identifierade så många manliga enhetschefer inom äldreomsorgen som möjligt. Efter att ha identifierat 35 manliga enhetschefer valde jag även ut 35 kvinnliga enhetschefer inom målgruppen för att få en jämn fördelning mellan män och kvinnor. I urvalsprocessen av kvinnor tog jag även hänsyn till att fördelningen mellan deltagande i varje kommun skulle bli så jämn som möjligt för att minimera eventuella kulturskillnader i de olika organisationerna.

Vilken giltighet ett forskningsresultat har i ett större sammanhang är beroende av metoden som använts. Enligt Eggeby & Söderberg(1999) finns det endast ett sätt att kunna dra slutsatser från ett fastställt resultat till ett större sammanhang och det är med representativa urval. Det representativa urvalet kännetecknas av att varje undersökt individ i målpopulation, i det här fallet enhetschefer inom äldreomsorgen, har en chans att komma med i urvalet. Om vissa individer inte haft någon chans att komma med i urvalet kan det inte anses vara representativt för målpopulationen (Eggeby & Söderberg 1999). Således blir följden av att använda sig av ett selektivt urval i denna studie att resultaten endast kan anses gälla för de individer som är undersökta, vilket begränsar möjligheterna till att kunna generalisera resultatet till ett större sammanhang.

### 5.3 Variabler

Svenning(2003) menar att använda sig av kvantitativa undersökningar är att bryta ner verkligheten i variabler. I denna undersökning är kön den centrala variabeln. Detta betyder att syftet med studien är att se hur kön påverkar enhetschefer attityder till ledarskapsegenskaper och uppfattningarna om deras egna egenskaper som ledare. Jag har även försökt hitta samband mellan studiens underliggande variabler som består av ålder, utbildning och år som enhetschef. Jag har dock inte hittat något specifikt mönster i hur de samverkar med resultaten så jag ägnar inte mycket tid åt det i resultatdelen. Dock finns det deskriptiva tabeller av jämförelserna med på slutet i bilaga 5.

### 5.4 Hypoteser

Hypoteser är riktade frågeställningar som är testbara. Hypoteser ska vara logiskt kopplade till studiens frågeställningar och ha sin utgångspunkt i ett teoretiskt resonemang (Svenning 2003). En hypotes måste också vara testbar. Hypotesprövningen utgår från falsifieringskriteriet, dvs att det bara går att påvisa att en hypotes är falsk då det inte alltid är möjligt att visa att en given hypotes är sann.

Enligt Elofsson(2005) bör man därför vid hypotesprövning utgå från motsatsen till det man tror gäller för att hoppas att den ska gå att falsifiera. Anledningen till att det bara går att falsifiera en hypotes är att om det inte finns något statistiskt samband mellan två variabler behöver man inte heller ta hänsyn till eventuella bakomliggande variabler.

Studiens hypoteser är direkt kopplade till frågeställningarna och har sin grund i den teoretiska referensramen;

Hypotes 1: Kvinnliga chefer värderar egenskaper som är förknippat med det relationsorienterade ledarskapsbeteendet högre än manliga chefer.

Hypotes 2: Manliga chefer värderar egenskaper som är förknippat med det uppgiftsorienterade ledarskapsbeteendet högre än kvinnliga chefer.

Hypotes 3: Det finns ett statistiskt samband mellan kön och hur enhetscheferna värderar sina egenskaper som ledare.

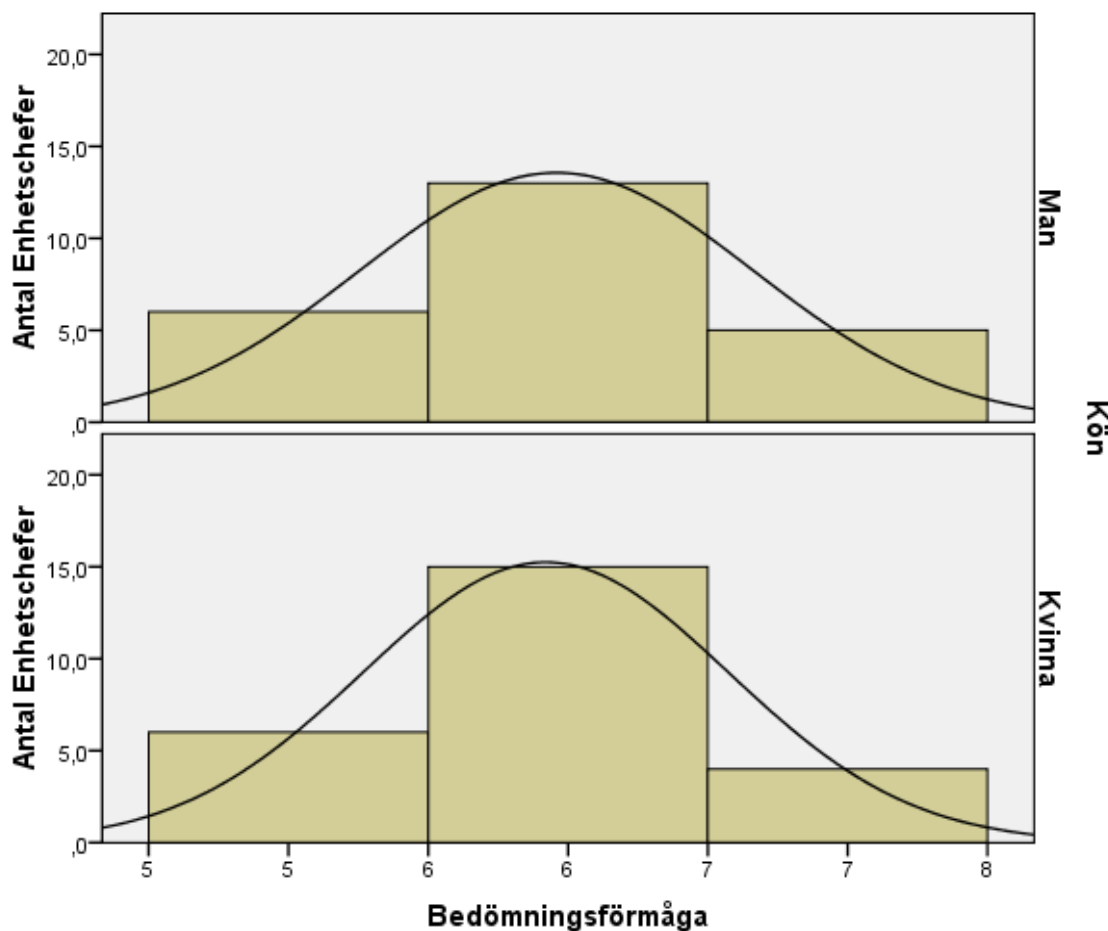
### 5.5 Parametriska testet

För att kunna svara på om det finns om ett statistiskt samband mellan kön och de olika ledaregenskaperna behöver man först välja ett lämpligt statistiskt test. För att avgöra vilket statistiskt test som är lämpligt behöver jag först undersöka om jag ska använda mig av ett parametriskt eller icke parametriskt test. Parametriska test är vanligtvis de tillförlitligaste men de förutsätter följande tre förhållanden (Greasley 2007):

*Mättningsgraden av variablerna är i intervall eller skalform.* Detta krav är således uppfyllt då enkätfrågorna som mäter ledaregenskaper är i skala från 1-7.

Det andra kravet är att *resultaten har en relativt normal fördelning.* Med normalfördelning menas att den normala kurvan ser ungefär likadan även om själva medelvärdet för män och kvinnor kan skilja sig åt. För att exempelvis redovisa normalfördelningen för egenskapen bedömningsförmåga använder jag mig av följande histogram:

**Tabell 1: Histogrammet visar resultaten för hur enhetscheferna betygsatte egenskapen bedömningsförmåga indelat i kön med respektive normativa kurvor.**



Som vi ser av tabell 1 så är resultaten av egenskapen bedömningsförmåga ganska normalt distribuerad. Liknande test har gjorts för samtliga egenskaper och jag har inte funnit några väsentligt onormalt distribuerade resultat.

Det tredje kravet för att använda sig av ett parametriskt test är att *spridningen av resultaten inom båda grupperna är relativt lika* (Greasley 2007). För att kontrollera detta har jag kontrollerat standardavvikelserna. Som framgår av tabellerna längre fram i resultatet är samtliga standardavvikelserna relativt lika. De egenskaper där skillnader är störst berör rationalisering (1,112 män, 0,737 kvinnor) och förmåga att förmedla känslor (0,703 män, 1,092 kvinnor). Jag anser dock att samtliga ledaregenskaper uppfyller kraven för att analyseras genom ett parametriskt test då testet enligt Greasley (2007) klarar av moderata avvikelser.

## 5.6 Enkäten

Enligt Elofsson (2005) är det en svår konst att skapa användbara frågeformulär. En av svårigheterna när man konstruerar enkätfrågor är att omsätta undersökningens svepande, abstrakta frågeställningar till konkreta frågor.

Då enkätfrågorna syftar till att man ska få en sanningsenlig bild av hur respondenten uppfattar det undersökta fenomenet eller situationen bör man ta särskild hänsyn till hur frågorna är



utformade (Elofsson(2005). Särskilt viktigt är det att inte ställa ledande eller mångtydiga frågor.

Då frågorna i denna enkät består av ställningstaganden och värderingar kopplade till undersökningens teoretiska referensram bör utrymmet för ledande frågor eller mångtydighet vara liten. Dock bör man vara medveten om att det kan vara individuellt hur en person exempelvis tolkar ”att jobba strukturerat” men det är ett problem som inte går att undkomma utan att ha en utförlig beskrivning till varje fråga, vilket sannolikt skulle kunna påverka bortfallet negativt då enkäten skulle bli mycket mera tidskrävande att fylla i (Trost 2001).

Innan enkäten skickades ut till samtliga chefer genomfördes ett pilotförsök med tre personer som fick genomföra enkäten för att uppmärksamma eventuella oklarheter i frågeformuleringarna. Pilotförsöket resulterade i ett par mindre omformuleringar av enkätfrågorna.

Utformningen av enkäten har skett med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Frågorna i enkäten består i majoritet av vad Trost(2001) kallar attityd- eller åsiktsfrågor. Enkäten kan delas in i tre olika delar.

Första delen består av frågor kopplat till studiens variabler dvs. vilket kön, ålderskategori, utbildning samt vilken yrkeserfarenhet som respondenten har.

I andra delen av enkäten får respondenten ta ställning till, med hjälp av standardiserade frågor med en skala från 1-7, hur viktiga olika ledarskapsbeteenden är för att utöva ett bra ledarskap inom äldreomsorgen. Ledarskapsbeteendena är hämtade från Michigan leadership studies uppgiftsinriktade och relationsorienterade ledarskapsbeteenden. Avslutningsvis får respondenten i en rangordningsfråga ta ställning till vilka 3 av de 10 beteenden de anser vara de viktigaste för att utöva ett gott ledarskap.

Sista delen av enkäten består av 20 frågor som är kopplade till Sargents(1983) manliga och kvinnliga ledaregenskaper, samt Marshalls (1993) och Collinson och Hearn (1994) maskulina och feminina värden i organisationer. Respondenten får här ta ställning till sina egna ledaregenskaper inom olika områden på en skala från 1-7 som sträcker sig från ”inte alls bra” till ”mycket bra”.

## **5.7 Avgränsningar och metodproblem**

Då organisations- och ledarskapsforskningen är oerhört bred har jag fått avgränsa mig till ett fåtal perspektiv och teorier. Jag har valt att huvudsakligen inrikta mig på det strukturella-kontra human relations-perspektivet och tillhörande ledarskapsforskning, samt kön-som-variabel perspektivet då jag anser att dessa inriktningar är bäst lämpade för att hitta svar på uppsatsen syfte och frågeställningar. Problemet med att behöva avgränsa de teoretiska utgångspunkterna kan vara att man går miste om eventuella alternativa förklaringar till uppsatsens empiri, men jag anser ändå att det var nödvändigt för att hålla mig inom tidsramen för en C-uppsats

Om man ska vara lite efterklok så tror jag att jag skulle avgränsat den teoretiska referensramen mer och valt färre teoretiska utgångspunkterna. Tanken var från början att jag ville täcka in så mycket som möjligt men i efterhand så känns det som att det gjorde det svårare att få en synlig röd tråd genom arbetet. Uppsatsen kan därför möjligtvis uppfattas lite hoppig av läsaren.

Ett av studiens största metodproblem är i min mening att den använder sig av ett selektivt urval. En anledning till att jag inte kunde använda mig av ett statistiskt slumpmässigt urval, som skulle kunna användas för att generalisera resultaten till hela målpopulationen, är att det inte finns något register med samtliga enhetschefer i västra Götaland. Det skulle därför tyvärr ta för lång tid att kartlägga samtliga av västra Götaland enhetschefer. Urvalet är således endast slumpmässigt ur den aspekten att endast de manliga enhetschefer som står listade under respektive kommuns hemsida fick chans att komma med i urvalet.

Även det faktum att jag enbart har använt mig av en enkätundersökning kan ses som ett metodproblem. Om jag hade haft obehindrat med tid hade det optimala möjligtvis varit att använda någon form av trianguleringsstrategi som innebär att man kombinerar både kvantitativa och kvalitativa metoder (Larsson 2005). Detta hade kunna lösa problemet

Förslagsvis genom att använda någon form av triangulering strategi som innebär att man kombinerar både kvantitativa och kvalitativa metoder i sin studie. Enligt Larsson (2005) kan då enkätundersökningen kombineras med kvalitativa strategier som djupintervjuer av ett mindre urval av cheferna eller deras anställda. Denna sorts trianguleringsstrategi tror jag hade gett betydligt klarare då det hade bättre kunnat förklara vad eventuella skillnader i resultaten egentligen beror på, förutom att som nu endast kunna konstatera att det finns ett samband mellan olika variabler.

### **5.8 Genomförande av datainsamlingen**

Det första steget var att ta reda på hur många manliga enhetschefer som fanns att tillgå. Jag började mitt sökande efter mailadresser på Göteborgs stads hemsida [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se). Då jag inte lyckats samla in mer än ca 10-15 manliga chefer i Göteborgs kommun insåg jag att jag behövde utöka målpopulationen till att inkludera samtliga kommuner i västra Götaland. Efter att ha letat igenom samtliga kommuners hemsidor med hjälp av <http://www.vastragotaland.se/> fick jag tag i totalt 70 enhetschefer jämnt fördelade mellan män och kvinnor som föll inom min urvalsram. Efter att jag samlat in mailadresser formulerade jag ett informationsbrev till respondenterna (se bilaga 2) där jag presenterade mig själv och uppsatsens syfte. Detta informationsbrev innehöll även en direktlänk till webbenkäten. Detta informationsbrev skickades sedan ut till samtliga respondenter. Efter en veckas tid skickades en påminnelse ut (se bilaga 3), även den till samtliga respondenter. Eftersom jag ville att enkäten skulle vara anonym fanns det således ingen möjlighet för mig att kontrollera vilka som inte svarat, då enkäten inte inkluderade några kontaktuppgifter.

### **5.9 Bortfall**

Av de 70 enhetschefer som enkäten skickades ut till fick jag in 49 svar. Svarsfrekvens låg alltså på strax över 70 %. Enligt Trost (2001) är en svarsfrekvens på mellan 50 och 75 % något man får räkna med vid enkätundersökningar. Undersökningar som gäller speciella grupper eller kategorier bör dock kunna komma upp i högre svarsfrekvenser vilket kan göra att drygt 70 % i svarsfrekvens kanske kan anses lite lågt. Dock var det 24 män och 25 kvinnor som svarade, vilket gör att bortfallet har en ganska jämn könsfördelning.

Syftet med att göra en bortfallsanalys är oftast att minimera osäkerheten när man ska generalisera sitt resultat. En bortfallsanalys brukar bestå av att man jämför hur fördelningen av studiens variabler (i detta fall kön) ser ut hos totalpopulationen jämfört med det egna urvalet. Brutto och nettourval räknas även in i det egna urvalet. Bruttourvalet står för studiens valda urvalsgrupp och nettourvalet utgörs således av de som faktiskt deltog i undersökningen. I bortfallsanalysen jämför man sedan alltså variablerna (kön) mellan totalpopulationen,

bruttourvalet samt nettourvalet och kan då se hur mycket resultaten skiljer sig åt mellan grupperna av svarande (Johanessen & Tufte 2003, s. 137).

Då det på ovan nämnda anledning inte går att generalisera mitt resultat finns det därför ingen anledning att göra en avancerad bortfallsanalys. Dock kan jag tillägga att det faktum att bortfallet är jämnt fördelat borde indikera på att det inte finns några könsrelaterade orsaker till varför vissa inte svarat, vilket är ytterligare en anledning till varför en bortfallsanalys inte är nödvändig.

## 5.10 Reliabilitet

Med reliabilitet menas en undersöknings tillförlitlighet. I en kvantitativ enkätundersökning står det således för att mätningen av de aktuella värdena i enkäten är stabil och inte utsatt för slumpinfltelser. (Trost 2001) Enligt Ejlertsson(2005) är en fördel med enkätundersökningar att intervjueffekten inte behöver tas med i beräkningen, då alla respondenter får enkätfrågorna ställda på exakt samma sätt och i samma ordning. Intervjueffekten brukar annars vara ett vanligt hot mot reliabiliteten om inte alla intervjuare ställer frågor på samma sätt, då detta kan påverka respondentens svar. I och med att denna studie använder sig av en webbenkät kan man vara säkert på att alla respondenter har introducerats för enkätfrågorna på samma sätt vilket ger en god reliabilitet. Andra faktorer som påverkar reliabiliteten som är svåra att påverka är exempelvis vilket humör respondenterna har när de fyllde i enkäten.

De fyra komponenter som innefattar reliabilitet är: kongruens, precision, objektivitet och konstans (Trost 2001). Kongruens handlar om likhet mellan frågor som avses mäta ungefär samma sak. Kongruens är relevant vid enkätundersökningar och innebär att man har med närbesläktade frågor för att få med fler nyanser om ämnet. Ur den aspekten har denna undersökning god reliabilitet då många av enkätfrågorna kan anses närbesläktade.

Precision är hur intervjuaren registrerar svar, precisionen innefattar även hur den svarande kryssar i enkätformuläret och att enkäten är lätt att fylla i, vilket jag anser att min webbenkät är. Angående hur svaren registreras så har samtliga enkätsvar överförts till databasen i SPSS under samma kategorier, alltså finns det ingen variation i hur svaren är registrerade (Trost 2001).

Objektivitet i reliabilitetssammanhang är hur olika intervjuare registrerar svaren. Om de registrerar samma sak under samma förhållanden ger det en hög objektivitet(Trost 2001). Således är objektiviteten hög då det är en enkätundersökning och svaren kodas in i olika kategorier som inte är öppna för tolkning, då de övervägande består av siffror.

Konstans tar upp tidsaspekten och förutsätter att fenomenet man undersöker inte ändrar sig över tid (Trost 2001). Att ett fenomen eller attityd ändrar sig över tid är ganska självklart, men det är också logiskt att man inte kan anse att en exempelvis 30 år gammal undersökning har hög reliabilitet då ämnen inom samhällsvetenskaplig forskning inte är konstanta. Konstansfaktorn för denna undersökning är alltså ickeexisterande vilket innebär att studiens reliabilitet blir lägre desto längre tid som förflutit sen dess färdigställande.

Sammanfattningsvis anser jag att reliabiliteten i studien är god, om man skulle göra en liknande undersökning med samma enkät och population är jag övertygad om att resultaten skulle bli ungefär likadana. Att jag inte kan garantera att resultaten skulle bli exakt likadana beror på att faktorer som respondenternas förhållanden och humör när de fyller i enkäten kan påverka hur de svarar. Dessa förhållanden är dock svåra att påverka.

## 5.11 Validitet

Med validitet menas att man mäter det man avser att mäta. (Trost 2001) En god validitet är betydligt krångligare att uppnå än reliabilitet när det gäller enkätundersökningar. När man har god validitet har man alltså lyckats mäta det man tänkte mäta (Elofsson 2005). En vanlig risk med enkätundersökningar är att respondenten kan missförstå vissa av frågorna som gör att det uppstår mätfel. För att minimera risken av mätfel så genomfördes en pilotstudie där tre personer fick fylla i enkäten för att se om det vara några frågor de upplevde som oklara.

Efter pilotstudien åtgärdades de frågor som uppfattades som oklara. Dessa provmätningar kan anses höja undersökningens validitet då det bidrar till att minimera mätfelen (Trost 2001).

Svenning (2003) talar om inre och yttre validitet. Den inre validiteten kan kallas logisk validitet och den yttre kan kallas för begreppsvaliditet. Begreppsvaliditeten berör den teoretiska grunden undersökningen utgår ifrån medan den inre validiteten handlar om kopplingen mellan teori och empiri. I den bemärkelsen anser jag att studien har en god inre validitet då kopplingen mellan syfte, teori och empiri är god och välstrukturerad. (Svenning 2003). Den yttre validiteten kan dock inte anses vara god då den teoretiska grunden för vilka könstereotype uppfattningar bygger på är relativt tunn. Dock var detta faktum en bidragande anledning till varför jag valde att delvis utgå ifrån könsstereotype uppfattningar att jag ville testa dess validitet.

## 5.12 Etiska överväganden

Enligt vetenskapsrådet får individer i samband med forskning inte utsättas för onödig psykisk eller fysiska skada, förödmjukelse eller kränkning. Detta krav är utgångspunkten för forskningsetiska överväganden och kallas individskyddskravet. Individskyddskravet kan delas upp i fyra huvudkrav på forskningen, dessa är informationskravet, samtyckeskravet, nyttjandekravet samt konfidentialitetskravet.

Enligt informationskravet har jag i ett utskickat informationsmail till samtliga berörda enhetschefer informerat om deras del i undersökningen och syftet med denna uppsats.

Enligt samtyckeskravet bör deltagare i en undersökning själva ha rätt att bestämma över sin medverkan. Samtyckeskravet är uppfyllt genom att informationsmailet tar upp att deltagandet är frivilligt samt att de har rätt att avbryta sin medverkan.

Enligt konfidentialitetskravet bör alla informanter ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras så att obehöriga ej kan ta del av dem. För att uppfylla konfidentialitetskravet valde jag att dela in frågor som ålder och erfarenhet i enkäten i olika grupper som skulle göra det svårare för respondenterna att bli identifierade, samt att email-adresser och namn inte heller inkluderades för att ge respondenterna högsta möjliga anonymitet. Resultatet från enkäterna var för övrigt enbart behandlade av mig innan de fördes in i SPSS för att koda som statistik.

Denna uppsats följer även vetenskapsrådets nyttjandekrav som innebär att uppgifter om enskilda, insamlade för forskningsändamål inte användas eller utlånas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften. (<http://www.vr.se>). Detta krav var inget hinder då jag alltid enbart tänkt använda det insamlade materialet till min uppsats.

## 6. Resultat och analys

Jag har valt att presentera resultatet i form av deskriptiva tabeller med medelvärde för att göra det så enkelt som möjligt att förstå resultaten. Förutom medelvärdet finns även i vissa tabeller standardavvikelse med. Standardavvikelsen står för genomsnittet av alla observationers avvikelse från medelvärdet (Arvidson & Rosengren 2002). En hög standardavvikelse betyder således att det var stor variation bland svaren hos respondenterna på den specifika frågan. Jag har medvetet valt att inte använda mig av några stapeldiagram då jag anser att de deskriptiva tabellerna ger en bättre översikt av resultaten.

### 6.1 Respondenternas fördelning i kön, ålder, utbildning och yrkesverksamma år som enhetschef

**Tabell 2: Respondenternas fördelning i undergruppen kön**

	Antal	Procent
Män	24	49,0
Kvinnor	25	51,0
Totalt	49	100,0

Av de inkomna 49 enkäterna bestod alltså respondenterna av 24 manliga enhetschefer och 25 kvinnliga enhetschefer.

**Tabell 3: Respondenternas fördelning i undergruppen utbildning**

	Antal	Procent
Socionomexamen	6	12,2
Social Omsorgsexamen	12	24,5
Sjuksköteskeexamen	6	12,2
Arbetsterapeutexamen	1	2,0
Sjukgymnastexamen	2	4,1
Annan utbildning	22	44,9
Total	49	100,0

Hela 44.9% procent hade alltså en utbildning som inte var bland alternativen i min enkät vilket var för mig ganska förvånande. Vanliga akademiska bakgrunder bland de som kryssade i annan utbildning var exempelvis socialpedagog, beteendevetare eller arbetsvetare, även fritidspedagog förekom flertalet gånger.

**Tabell 4: Respondenternas fördelning i undergruppen *åldersgrupp***

	Antal	Procent	Kumulativ Procent
under 26 år	1	2,0	2,0
26-30 år	5	10,2	12,2
31-35 år	8	16,3	28,6
36-40 år	4	8,2	36,7
41-45 år	9	18,4	55,1
46-50 år	6	12,2	67,3
51-55 år	5	10,2	77,6
över 55 år	11	22,4	100,0
Total	49	100,0	

Då jag ville att enkäten skulle vara så anonym som möjligt var enkätfrågan angående ålder indelad i kategorier enligt ovan. Tyvärr går det därför inte att räkna ut någon medelålder för respondenterna men det framgår ändå av tabell 4 att medelåldern låg väl över 40 år. Det framgår dock att fördelning över åldersgrupperna var relativt jämn, över 55 år var den vanligaste med 22.4% procent. Näst vanligast var 41-45 år med 18.4% procent och tredje vanligast var 31-35 år med 10.2%. Det går alltså inte att påstå att enhetschef är ett yrke som huvudsakligen utövas av en specifik åldersgrupp.

**Tabell 5: Respondenternas fördelning i undergruppen *år som yrkesverksam enhetschef***

	Antal	Procent	Kumulativ Procent
0-3 år	9	18,4	19,1
4-6 år	14	28,6	48,9
7-9 år	8	16,3	66,0
9-11	6	12,2	78,7
12-15	4	8,2	87,2
16-20	1	2,0	89,4
över 20 år	5	10,2	100,0
Total	47	95,9	
Saknade	2	4,1	
Totalt	49	100,0	

Resultaten visar att det är ganska god omsättning på enhetschefer inom äldreomsorgen i dagsläget, hela 48.9% har jobbat som enhetschef i 6 år eller mindre. Endast 20.4% av respondenterna har jobbat längre än 12 år eller längre som enhetschef vilket jag tycker är ett förvånande litet antal.

För att undersöka hur undergrupperna *ålder, utbildning* och *år som yrkesverksam enhetschef* kan ha påverkat resultaten har jag jämfört dessa gruppers medelvärde med varandra. Även om resultaten till viss del skiljer sig åt har jag inte hittat några specifika mönster för hur dessa undergrupper påverkat resultat och har därför inte valt att gå in på det djupare. Tabellerna återfinns i bilaga 5.

## 6.2 Undersökningens hypoteser

### 6.2.1 Standardiserade frågor - Hypotes 1:

*Hypotes 1: Kvinnliga chefer värderar egenskaper som är förknippat med det relationsorienterade ledarskapsbeteendet högre än manliga chefer.*

#### **Tabell 6: Medelvärdet visar hur manliga respektive kvinnliga enhetschefer värderade ledarbeteenden förknippat med den relationsorienterade ledaren.**

*Skalan på nedanstående frågor sträcker sig från 1 till 7 där 1 står för "inte alls viktigt" och 7 står för "mycket viktigt".*

	Kön	Antal	Medelvärde	Standard avvikelse
Att stödja anställda	Män	24	6,38	,824
	Kvinnor	25	6,72	,614
Att bekräfta anställda	Män	24	6,13	1,076
	Kvinnor	25	6,76	,523
Att vara förstående och vänskaplig gentemot anställda	Män	24	5,25	1,152
	Kvinnor	25	6,00	1,118
Att jobba för att få de anställdas förtroende	Män	24	6,42	,776
	Kvinnor	25	6,80	,408
Att informera anställda om vad som händer i organisationen	Män	24	6,46	,779
	Kvinnor	24	6,33	,868

Kvinnliga enhetscheferna värderade 4 av 5 beteenden förknippat med det relationsorienterade ledarskapsbeteendet högre än de manliga cheferna. Den första hypotesen om att kvinnliga chefer värderar egenskaper förknippade med det relationsorienterade ledarskapsstilen högre än manliga chefer verkar alltså stämma för undersökningens population.

## 6.2.2 Standardiserade frågor – hypotes 2:

*Hypotes 2: Manliga chefer värderar egenskaper som är förknippat med det uppgiftsorienterade ledarskapsbeteendet högre än kvinnliga chefer*

### **Tabell 7: Medelvärdet på hur manliga respektive kvinnliga enhetschefer värderade ledarbeteenden förknippat med den uppgiftsorienterade ledaren.**

*Skalan på nedanstående frågor sträcker sig från 1 till 7 där 1 står för "inte alls viktigt" och 7 står för "mycket viktigt".*

	Kön	Antal	Medelvärde	Standard avvikelse
Att koordinera arbetet med andra	Män	24	5,38	1,209
	Kvinnor	25	5,84	1,068
Att planera organisationens verksamhet	Män	24	6,13	,992
	Kvinnor	25	6,48	,823
Att rationalisera organisationens verksamhet	Män	23	5,65	1,191
	Kvinnor	25	5,44	,870
Att strukturera organisations verksamhet	Män	24	6,33	,917
	Kvinnor	25	6,56	,651
Att sätta tydliga mål för organisationens verksamhet	Män	24	6,63	,576
	Kvinnor	23	6,70	,559

Manliga enhetschefer värderade endast 1 av 5 ledaregenskaper relaterade till det uppgiftsorienterade ledarskapsbeteendet högre än kvinnor. Således kan undersökningens andra hypotes att manliga chefer värderar egenskaper som är förknippat med det uppgiftsorienterade ledarskapsbeteendet högre än kvinnliga chefer anses vara falsifierad för undersökningens population.

## 6.2.3 Rangordningsfrågor – uppgiftsorienterade och relationsorienterade ledarbeteenden

Respondenterna fick rangordna de tre viktigaste ledarbeteendena av de standardiserade frågorna som var med i enkäten. För att lättare ge en översiktlig bild av resultaten delade jag in beteenden relaterade till det uppgiftsorienterade samt relationsorienterade ledarbeteendet i två tabeller. Resultaten blev följande:



**Tabell 8: Rangordning av viktiga ledarbeteenden förknippat med den uppgiftsorienterade ledaren.**

	Kön	Antal
Att sätta tydliga mål för organisationens verksamhet	Män	21
	Kvinnor	16
Att strukturera organisationens verksamhet	Män	12
	Kvinnor	11
Att planera organisationens verksamhet	Män	9
	Kvinnor	9
Att rationalisera organisationens verksamhet	Män	2
	Kvinnor	1
Att koordinera arbetet med andra	Män	3
	Kvinnor	0

**Tabell 9: Rangordning av viktiga ledarbeteenden förknippat med den relationsorienterade ledaren.**

	Kön	Antal
Att stödja anställda	Män	6
	Kvinnor	9
Att bekräfta anställda	Män	6
	Kvinnor	8
Att vara förstående och vänskaplig gentemot anställda	Män	0
	Kvinnor	2
Att jobba för att få de anställdas förtroende	Män	6
	Kvinnor	11
Att informera anställda om vad som händer i organisationen	Män	9
	Kvinnor	8

Det ledarbeteende enhetscheferna prioriterade högst oavsett kön var alltså ”att sätta tydliga mål för organisationens verksamhet” där hela 21 av 24 av manliga enhetschefer och 16 av 25 kvinnliga enhetschefer värderade det som ett av de tre viktigaste kännetecknen på ett bra ledarskap.

Det ledarbeteende de manliga cheferna prioriterade näst högst var ”att strukturera organisationens verksamhet” där 12 av 24 manliga enhetschefer och 11 av 25 kvinnliga enhetschefer värderade det som ett av de tre viktigaste kännetecknen på bra ledarskap. Det ledarbeteende de manliga cheferna prioriterade som nummer tre var ”att planera organisationens verksamhet” samt ”att informera anställda om vad som händer i organisationen” där 9 av 24 manliga enhetschefer värderade båda beteendena som ett av de tre viktigaste kännetecknen på bra ledarskap. Även här är resultaten mellan könen snarlika då 9 av 25 kvinnor rangordnade ”att planera organisationens verksamhet” som ett av de tre

viktigaste ledarbeteendena och 8 av 25 rangordnade ”att informera anställda om vad som händer i organisationen” som ett av de tre viktigaste ledarbeteendena.

De ledarbeteenden där de manliga och kvinnliga enhetscheferna skiljde sig mest åt var ”att arbeta med förtroende bland anställda” där 11 av 25 kvinnor ansåg att detta var ett av de viktigaste ledarbeteendena medan endast 6 av 24 män rangordnade samma beteende bland de tre viktigaste. Att stödja anställda var också ett beteende som visade på en relativt stor skillnad där 9 av 25 kvinnor rangordnade det som ett av de viktigaste ledarbeteendena jämfört med enbart 6 av 24 män. Sammanfattningsvis så tillhörde 37 av de 75 ledarbeteendena som värderades högst av de kvinnliga cheferna det uppgiftsorienterade ledarskapsbeteendet, och 38 det relationsinriktade ledarskapsbeteendet. 47 av de 72 ledarbeteendena som värderades högst av de manliga cheferna tillhörde det uppgiftsorienterade ledarskapsbeteendet, och 25 det relationsinriktade ledarskapsbeteendet.

Även om de standardiserade frågorna visar att kvinnor värderar beteenden tillhörande den uppgiftsinriktade ledarstilen högre än män, så ger rangordningsfrågorna en annan bild. Det verkar som att när respondenterna blev tvingade att ta ställning till de olika ledarbeteendena i förhållande till varandra så visade sig en betydligt större skillnad jämfört med de standardiserade frågorna. Två tredjedelar av männens viktigaste ledaregenskaper tillhörde det uppgiftsorienterade ledarbeteendet jämfört med endast hälften av kvinnornas, trots att de kvinnliga cheferna generellt sett gav högre poäng på de standardiserade frågorna. Att män generellt värdesätter uppgiftsorienterade beteenden verkar alltså överensstämma med resultaten. Det samma kan då sägas om att kvinnor generellt värdesätter relationsorienterade beteenden högre då hälften av de ledarbeteenden kvinnor prioriterade högst är förknippat med den relationsorienterade ledarstilen jämfört med endast en tredjedel av männens.

Att manliga och kvinnliga enhetschefer värderar olika ledarbeteenden lite olika kan ha flera anledningar. Jag anser dock inte att skillnaderna är så stora att man kan påstå att manliga chefer i huvudsak prioriterar den uppgiftsorienterade ledarstilen och kvinnliga chefer den relationsorienterade, utan att man får se skillnaderna i relation till varandra.

Att exempelvis båda könen anser att sätta tydliga mål eller struktur i organisationen är bland de viktigaste ledarbeteendena talar för att det till viss del finns ett gemensamt skapande av ledarskapsnormer inom äldreomsorgen som gäller oavsett kön. Detta överensstämmer med Bayes (1987) slutsats om att de eventuella skillnader som finns mellan könen beror i huvudsak på miljöpåverkan då Bayes kommit fram till att manliga och kvinnliga chefer inom offentliga förvaltningar i USA använder sig av samma ledarstil.

En annan intressant jämförelse är Keisus doktorsavhandling *Att peka med hela handen* (2009) som utgår från den teoretiska ansatsen *doing gender*. I denna studie framgår det att äldreomsorgens enhetschefers berättelser av deras ledarskap präglas av en uppgiftsorienterad inriktning där rationellt grundade handlingar värderas högt. Anledning till denna värdering inom äldreomsorgen är enligt Keisu att ekonomi är ett så viktigt inslag i enhetschefernas arbetsvardag vilket gör att ekonomisk kontroll och rationalisering prioriteras. Detta verkar dock inte alls stämma med min studies population då rationalitet var ett av de beteenden som värderades lägst, endast 3 av 49 enhetschefer ansåg att det var ett av de viktigaste ledarbeteendena. Det är dock möjligt att rationalisering pga. ekonomiska begränsningar uppfattas som en jobbig baksida av chefsrollen och ses mer som något nödvändigt än önskvärt. Kravet på ökande effektivitet och ekonomisk kontroll skulle ändå kunna vara en förklaring på varför struktur och tydliga mål har utvecklats som en viktig norm för ledarskapet inom äldreomsorgen.

Eftersom 84 av de 147 ledarbeteendena som rangordnades som de tre viktigaste av de 49 enhetscheferna tillhörde den uppgiftsorienterade ledarstilen skulle man kunna säga att dessa beteenden värdesätts marginellt högre jämfört med de relationsorienterade. Eftersom den uppgiftsorienterade ledarstilen beskriver egenskaper som tillhör de könstereotypa manliga ledaregenskaperna (Keisu 2009) skulle man alltså kunna föra argumentet ännu längre och säga att de manliga ledaregenskaperna generellt värderas högre. Detta påstående tror jag dock inte stämmer. Jag anser att det snarare är ett uttryck för att män historiskt dominerat chefspositioner vilket har lett till att män har fått ”första tjing” på viktiga ledaregenskaper. De typologiska kvinnliga ledaregenskaperna har tillkommit senare och har konstruerats i motsatsförhållande till de manliga med föreställningen att könen kompletterar varandra (Höök 2001). Med tanke på resultaten kan man då spekulera i vad som är mest troligt: Att manliga och kvinnliga typologiska ledarbeteenden egentligen inte har någon större validitet eller att män generellt anses vara bättre ledare även bland kvinnor. Personligen tror jag mer på det första alternativet.

Att det uppgiftsorienterade eller stereotypa maskulina ledaregenskaper prioriterades högre skulle kunna förklaras genom Powells (2002) spekulation att ledarrollen är maskulint könsmärkt beroende på att det är enbart kvinnor som känner igen sig i den maskulina rollen som söker och blir anställda på chefspositioner. Dock har Wahl (1999) i en studie visat att i en organisation med kvinnlig majoritet blir kvinnorna i större utsträckning normen för utformandet av ledarskapet. Logiskt borde då i en organisation som äldreomsorgen, där kvinnor är i majoritet, ledarskapsnormerna utgöras av mer stereotypt kvinnliga ledaregenskaper. Detta stämmer ju dock inte enligt studiens resultat vilket återigen kan ifrågasätta de könstereotypa ledaregenskapernas validitet. Hade de könstereotypa ledaregenskaperna varit korrekta så borde ju resultaten enligt Wahls undersökning betyda att beteenden tillhörande den relationsinriktade ledarskapsstilen skulle få högre prioritet.

Sammanfattningsvis skulle man kunna förklara det faktum att både män och kvinnor ansåg att beteenden från både stilarna var viktiga är att den endimensionella ledarskapsmodell som relationsorientering och uppgiftsorientering representerar helt enkelt är för enkelspåriga (Thylefors 2007). Man skulle kunna tolka den någorlunda jämna fördelningen av de högst prioriterade beteendena som att både män och kvinnor använder sig mer av ett situationsanpassat ledarskap där man prioriterar beteenden från båda inriktningarna beroende på situation och arbetsmiljö.

### 6.2.4 Standardiserade frågor - Hypotes 3:

*Hypotes 3: Det finns ett statistiskt samband mellan kön och hur enhetscheferna värderar sina egenskaper som ledare.*

#### **Tabell 10: Medelvärdet för hur manliga respektive kvinnliga enhetschefer värderade sina ledaregenskaper relaterade till feminina värden och kvinnliga ledaregenskaper**

*Skalan på nedanstående frågor sträcker sig från 1 till 7 där 1 står för "inte alls bra" och 7 står för "mycket bra".*

	Kön	Antal	Medelvärde	Standard Avvikelse
Att förmedla känslor	Män	22	5,27	,703
	Kvinnor	25	5,88	1,092
Självkänedom	Män	24	5,75	,608
	Kvinnor	25	6,00	,764
Att umgås med olika människor	Män	23	5,74	,752
	Kvinnor	24	6,50	,659
Lyhördhet	Män	24	5,79	,833
	Kvinnor	25	6,32	,852
Att skapa samförstånd hos anställda	Män	24	5,54	,658
	Kvinnor	24	5,75	,794
Att se helheter och kontexter i organisationen	Män	24	5,88	,680
	Kvinnor	24	5,92	,830
Samarbetsförmåga	Män	24	6,04	,806
	Kvinnor	24	6,29	,751
Intuitiv förmåga	Män	24	5,71	,806
	Kvinnor	25	6,36	,810
Empatisk förmåga	Män	24	5,88	,680
	Kvinnor	25	6,28	,891
Anpassningsförmåga	Män	24	5,79	,588
	Kvinnor	25	5,96	,735

De kvinnliga cheferna värderade sina ledaregenskaper förknippade med stereotypa kvinnliga värden och egenskaper högre på samtliga 10 frågor.

**Tabell 11: Medelvärdet för hur manliga respektive kvinnliga enhetschefer värderade sina ledaregenskaper relaterade till maskulina värden och manliga ledaregenskaper.**

*Skalan på nedanstående frågor sträcker sig från 1 till 7 där 1 står för "inte alls viktigt" och 7 står för "mycket viktigt".*

	Kön	Antal	Medelvärde	Standard Avvikelse
Analytisk problemlösning	Män	24	6,13	,850
	Kvinnor	25	5,44	,961
Identifiera möjligheter och ta tillvara på resurser i verksamheten	Män	24	6,08	,584
	Kvinnor	25	5,96	,676
Att leda med auktoritet	Män	24	5,13	1,191
	Kvinnor	25	5,28	1,173
Att leda på ett informellt och avslappnat sätt	Män	24	6,04	,751
	Kvinnor	25	5,84	,850
Rationalisering av organisationens verksamhet	Män	23	5,65	1,112
	Kvinnor	24	5,25	,737
Handlingskraft som ledare	Män	23	6,04	,706
	Kvinnor	25	6,04	,841
Beslutsförmåga	Män	24	5,96	,550
	Kvinnor	25	6,00	,764
Bedömningsförmåga	Män	24	5,96	,690
	Kvinnor	25	5,92	,640
Förhandlingsförmåga	Män	24	5,71	,908
	Kvinnor	25	5,60	,913
Att arbeta mål och resultatnriktat	Män	24	6,17	,917
	Kvinnor	24	5,92	,654

De manliga cheferna värderade sina ledaregenskaper förknippade med stereotypa maskulina värden och egenskaper högre på 7 av 10 frågor. De frågor där de kvinnliga cheferna värderade sina egenskaper högre berörde förmågan att leda med auktoritet, handlingskraft samt beslutsförmåga.

Egenskaper som i kolumnen Sig(2-tailed) är mindre än 0.05 har ett statistiskt samband med kön. Det går även att utläsa att Mean Difference (skillnaden i medelvärde) är högre desto lägre Sig (2-tailed) vilket innebär att desto lägre Sig(2-tailed) värdet är desto starkare samband (Greasley 2007).

**Tabell 12: Tabellen visar vilka egenskaper som kan anses ha ett statistiskt samband med kön.**

Egenskaper		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Känslor	Equal variances assumed	3,367	,073	-2,231	45	,031	-,607	,272	-1,155	-,059
	Equal variances not assumed			-2,293	41,407	,027	-,607	,265	-1,142	-,072
Förhandlingsförmåga	Equal variances assumed	,043	,837	,416	47	,679	,108	,260	-,415	,632
	Equal variances not assumed			,416	46,938	,679	,108	,260	-,415	,632
Bedömningsförmåga	Equal variances assumed	,078	,781	,202	47	,841	,038	,190	-,344	,421
	Equal variances not assumed			,201	46,370	,841	,038	,190	-,345	,422
Självkänedom	Equal variances assumed	,023	,880	-1,264	47	,212	-,250	,198	-,648	,148
	Equal variances not assumed			-1,270	45,467	,210	-,250	,197	-,646	,146
Beslutsförmåga	Equal variances assumed	1,164	,286	-,218	47	,828	-,042	,191	-,426	,342
	Equal variances not assumed			-,220	43,644	,827	-,042	,190	-,424	,340
Förmåga att umgås med andra	Equal variances assumed	,391	,535	-3,693	45	,001	-,761	,206	-1,176	-,346
	Equal variances not assumed			-3,683	43,684	,001	-,761	,207	-1,177	-,344
Handlingskraft	Equal variances assumed	,575	,452	,015	46	,988	,003	,225	-,450	,457
	Equal variances not assumed			,016	45,638	,988	,003	,223	-,446	,453
Rationaliseringsförmåga	Equal variances assumed	5,486	,024	1,467	45	,149	,402	,274	-,150	,954
	Equal variances not assumed			1,455	37,984	,154	,402	,276	-,158	,962
Lyhördhet	Equal variances assumed	,521	,474	-2,193	47	,033	-,528	,241	-1,013	-,044
	Equal variances not assumed			-2,194	46,984	,033	-,528	,241	-1,013	-,044
Förmåga att skapa samförstånd hos anställda	Equal variances assumed	,447	,507	-,990	46	,327	-,208	,210	-,632	,215
	Equal variances not assumed			-,990	44,467	,328	-,208	,210	-,632	,216
Förmåga att arbeta resultat inriktat	Equal variances assumed	2,452	,124	1,088	46	,282	,250	,230	-,213	,713
	Equal variances not assumed			1,088	41,588	,283	,250	,230	-,214	,714
Förmåga att se helheter och kontexter i	Equal variances assumed	,579	,450	-,190	46	,850	-,042	,219	-,482	,399

organisationen	Equal variances not assumed			-,190	44,284	,850	-,042	,219	-,483	,399
Att leda med auktoritet	Equal variances assumed	,095	,760	-,459	47	,648	-,155	,338	-,835	,525
	Equal variances not assumed			-,459	46,850	,649	-,155	,338	-,835	,525
Samarbetsförmåga	Equal variances assumed	,045	,833	-1,112	46	,272	-,250	,225	-,703	,203
	Equal variances not assumed			-1,112	45,765	,272	-,250	,225	-,703	,203
Intuitiv förmåga	Equal variances assumed	,433	,514	-2,821	47	,007	-,652	,231	-1,116	-,187
	Equal variances not assumed			-2,821	46,936	,007	-,652	,231	-1,116	-,187
Att leda informellt/ avslappnat	Equal variances assumed	1,860	,179	,879	47	,384	,202	,230	-,260	,663
	Equal variances not assumed			,881	46,679	,383	,202	,229	-,259	,662
Empatisk förmåga	Equal variances assumed	4,810	,033	-1,784	47	,081	-,405	,227	-,862	,052
	Equal variances not assumed			-1,794	44,761	,080	-,405	,226	-,860	,050
Anpassningsförmåga	Equal variances assumed	,000	,987	-,883	47	,382	-,168	,191	-,552	,215
	Equal variances not assumed			-,887	45,554	,380	-,168	,190	-,550	,214
Informera anställda om vad som händer i organisationen	Equal variances assumed	,490	,488	,525	46	,602	,125	,238	-,354	,604
	Equal variances not assumed			,525	45,471	,602	,125	,238	-,354	,604
Analytisk problemlösning	Equal variances assumed	,636	,429	2,639	47	,011	,685	,260	,163	1,207
	Equal variances not assumed			2,645	46,698	,011	,685	,259	,164	1,206
Förmåga att identifiera möjligheter och ta vara på resurser i verskamheten	Equal variances assumed	,358	,552	,683	47	,498	,123	,181	-,240	,487
	Equal variances not assumed			,685	46,494	,497	,123	,180	-,239	,486

Tabell 12 visar alltså att det endast finns ett statistiskt samband mellan kön och 5 av de 20 ledaregenskaperna. De egenskaper som kan anses ha ett statistiskt samband med kön (dvs inte uppkommit genom slumpen) är alltså: förmåga till analytisk problemlösning, intuitiv förmåga, lyhördhet, att umgås med andra människor samt förmåga att uttrycka känslor. Om vi går tillbaka till tabell 10 och 11 kan vi även se att det är dessa egenskaper som skiljde sig mest i medelvärde mellan könen. Då det finns ett statistiskt samband mellan kön och 5 av de 20 ledaregenskaperna i enkäten kan uppsatsens tredje hypotes om att *"Det finns ett statistiskt samband mellan kön och hur manliga och kvinnliga enhetschefer värderar sina egenskaper som ledare"* inte falsifieras och får anses vara korrekt för den undersökta populationen.

Av resultaten framgår alltså att kön är en variabel som påverkar hur enhetscheferna värderar sina ledaregenskaper även om skillnaderna i många fall är små. Att skillnaderna dock är små stämmer med vad Thylefors(1991) säger om att det lika mycket är föreställningarna om manligt respektive kvinnligt ledarskap som faktiskt handlande som ligger till grund för de könstereotypa ledaregenskaperna.

De egenskaper som skiljde sig mest av de stereotypa kvinnliga värdena och ledaregenskaperna var förmågan att uttrycka känslor, förmåga att umgås med människor, och intuitiv förmåga. De egenskaper som skiljde sig mest åt av de stereotypa manliga värdena och ledaregenskaperna var förmåga till analytisk problemlösning, att arbeta mål- och resultatnriktat samt förmåga att rationalisera.

Holmquist menar att de skillnader som finns i mäns och kvinnors ledarskap inte beror på kön utan på miljöpåverkan (Alvesson/Billing 1997). Trots att de chefer som genomfört enkäten vistas i samma sammanhang finns det alltså mindre skillnader på hur manliga och kvinnliga chefer värderar olika ledarbeteenden. Om enhetscheferna olika värdering av ledaregenskaperna har en praktisk betydelse för hur de utövar sitt ledarskap är detta alltså en motsägelse av Holmquists slutsats. Det kan dock finnas flera möjliga förklaringar till varför resultatet blev som det blev.

Den första förklaringen är ganska naturligt att det kan finnas mindre skillnader i ledaregenskaper mellan män och kvinnor. En annan möjlig förklaring till skillnaderna mellan hur män och kvinnor rangordnar ledarbeteenden är att det inte nödvändigtvis behöver spegla hur man leder i praktiken. Det är mycket möjligt att de små skillnader som visade sig i hur cheferna värderar olika ledarbeteenden inte betyder att det finns någon märkbar skillnad i hur de arbetar i praktiken utan mer är ett uttryck för en anpassning till rådande könsroller. Om vi för den tanken vidare och ser på de egenskaper som tydligast skiljde sig mellan män och kvinnor vilka var: förmågan att umgås med människor, intuitiv förmåga, förmåga till analytisk problemlösning samt förmåga att uttrycka känslor. Intressant i detta sammanhang är att samtliga av dessa egenskaper är vad jag skulle kalla starkt könsmärkta egenskaper i förhållande till de övriga.

Samma sak kan enligt min mening sägas om de egenskaper som hade minst skillnad mellan könen, dvs egenskaper angående: beslutsförmåga, förmåga att se helheter och kontexter i organisationer, bedömningsförmåga samt handlingskraft. Dessa är, enligt min mening, egenskaper som inte nödvändigtvis uppfattas som stereotypa manliga eller kvinnliga. Att det är ovanstående egenskaper som skiljde sig mest åt skulle då kunna indikera att enhetschefernas värderingar av deras egenskaper påverkas av den egna könsrollen. Resultatet skulle alltså kunna vara ett liknande uttryck av vad Alvesson & Billing (1997) beskriver som den balansgång kvinnliga chefer genomgår som består i att betraktas som en kompetent chef/ledare och att samtidigt betraktas som tillräckligt feminin/maskulin för att inte anses bryta mot rådande könsförväntningar.

Keisu(2009) menar att män har större handlingsutrymme än kvinnor som ledare eftersom de historiskt har sluppit ovanstående balansgång då rollen varit maskulint könsmärkt. Om män verkligen har större handlingsutrymme eller inte går givetvis inte att säga något om utifrån resultaten men man kan dra en liten parallell. Genom att jämföra de totala medelvärdena för hur enhetscheferna värderade sina egenskaper kan man se att de manliga chefernas medelvärde låg på 5,885 för de stereotypa manliga egenskaperna och 5.79 för de stereotypa kvinnliga. De kvinnliga cheferna hade ett medelvärde på 6,126 på de stereotypa kvinnliga egenskaperna och 5,765 på de manliga. Alltså skiljde sig kvinnornas medelvärde i snitt 0.27 mer jämfört med männens. Möjligtvis är detta en liten indikation på att män fortfarande kanske har ett litet större handlingsutrymme än kvinnor.



Undantaget från detta resonemang är dock är hur enhetscheferna värderade egenskapen att *leda med auktoritet* som måste anses som en mycket stereotypisk manlig egenskap där faktiskt kvinnor marginellt värderade sina egenskaper högre än männen. Detta är intressant med tanke på att Keisu(2009) menar att kvinnor som använder sig av för mycket stereotypa maskulina beteenden riskerar att uppfattas som ”manhaftiga”. I min mening är ett auktoritärt ledarskap hos en kvinnlig chef antagligen den egenskap som lättast skulle kunna tolkas som ”manhaftigt” vilket likaväl skulle kunna tala för att de kvinnliga chefer som deltog i denna undersökning inte känner liknande begränsningar som skillnader i medelvärde tyder på när det gäller att utöva ledarskap.

Wahls (1999) studie visade att när ett företags ledning består av en kvinnlig majoritet, leder detta också till att kvinnorna i större utsträckning står för utformandet av normerna för ledarskapet. Detta är intressant i förhållande till resultatet eftersom det borde resultera i att de ledarskapsnormer som existerar inom äldreomsorgen är mer stereotypt kvinnliga än manliga. Detta stämmer dock inte med vad som framgår av resultaten som visar att de ledarbeteenden som prioriterades högst i majoritet kommer från den uppgiftsorienterade ledarskapsstilen (dock endast av männen) . Det finns i min mening två möjliga förklaringar till detta:

1. De könstereotypa ledaregenskaperna har en låg grad av verklighetsförankring.
2. Wahls studie om att kvinnor i större utsträckning står för utformandet av normerna för ledarskapet när de är i majoritet är inkorrekt. Enligt min mening är alternativ 1 det mest troliga.

## 7. Slutdiskussion

Syftet med studien var att jämföra hur den framförallt könstereotypa organisations och ledarskapsteorin överensstämmer med hur enhetschefer, inom äldreomsorgen, värderar sina ledaregenskaper, och även vilka ledarbeteenden de förknippar med ett bra ledarskap. Som tidigare framgått finns det både likheter och skillnader mellan teorierna och mina resultat. Studien visar att det finns på föreställningsnivån mindre skillnader som är beroende av kön. Både i enhetschefernas inställning till vilka beteenden som är kännetecknande för bra ledarskap och även hur de betygsätter sina egna ledaregenskaper. Man kan som resultaten visar se att män generellt sett värdesätter den uppgiftsorienterade ledarstilen lite högre medan kvinnor värderar den relationsorienterade ledarstilen lite högre i relation till varandra. Skillnaderna är dock så små att man kan ifrågasätta om de har någon reell betydelse. Om de faktiskt påverkar hur enhetscheferna i fråga utövar sitt ledarskap är också svårt att veta. Oavsett om man tillskriver de könstereotypa ledaregenskaperna någon validitet eller inte är det svårt att blunda för att män och kvinnor i huvudsak faktiskt värderade sina egenskaper högre just på de frågor som är förknippat med det egna könets egenskaper.

Studien uppvisar alltså ganska motstridiga resultat med både inslag av likheter och skillnader mellan teori och enhetschefernas föreställningar. Detta kan relateras till det problem som finns med att försöka överföra ett resultat på föreställningsnivån till praktiken. En delorsak till att det inte går att få något tydligt svar kan dock härledas till att jag använt mig av en enkätundersökning som inte är särskilt tillförlitliga när det gäller att fånga invecklade processer av ett fenomen. Jag vill dock inte gå så långt att påstå att jag valt fel metod då jag anser att jag mätt det jag försökte mäta: dvs. hur kön som variabel påverkar på föreställningsplanet, och inte i praktiken. Även om forskning baserad på antaganden om biologiska skillnader mellan könen känns relativt gammaldags kunde jag inte motstå frestelsen att testa de könstereotypa ansatserna. För att återkoppla till min egen förförståelse som utgörs av socionomprogrammet 20 veckor långa praktik, kan jag mestadels säga att jag är ganska förvånad över resultaten. Min egen uppfattning är att ledarstilar är något

individuellt som enligt min begränsade erfarenhet inte är beroende av kön. Jag tror (oavsett av resultaten) att resultaten mer lika gärna kan vara ett uttryck av att vi som individer har ett omedvetet behov av att leva upp till de könsroller som samhället har tilldelat oss. Jag tror att Thylefors satte huvudet på spiken redan 1991 med att det snarare är föreställningarna om typiska manliga respektive kvinnliga ledaregenskaper som ligger till grund för olika könstereotyper än skillnaderna i praktiskt handlande.

### **7.1 Förslag till vidare forskning**

Är man intresserad av praktisk skillnad gällande ledarskap är således mitt förslag på vidare forskning att genomföra en liknande studie inriktad på att se hur den teoretiska ansatsen överensstämmer med det praktiska utförandet. Förslagsvis genom att använda någon form av triangulering strategi som innebär att man kombinerar både kvantitativa och kvalitativa metoder i sin studie. Enligt Larsson (2005) kan då enkätundersökningen kombineras med kvalitativa strategier som djupintervjuer av ett mindre urval av cheferna eller deras anställda. Denna sorts trianguleringsstrategi tror jag hade gett betydligt intressantare då det hade kunnat förklara mer ingående i vad skillnaderna i resultaten verkligen innebär. Jag ställer mig dock tveksam till att jag hade hunnit genomföra något liknande under den utsatta tiden.

## 8. Referenslista

- Alvesson, M. Billing, Y.** *Understanding Gender and Organisations*. 1997. SAGE Publications Ltd. London
- Arvidson, P. Rosengren, K-E.** *Sociologisk metodik*, 2002. Liber AB
- Collinson, D. Hearn, J.** "Naming men as men: implications for work, organization and management", *Gender, Work and Organization*. 1994. London: Sage.
- Kerfoot & Knights.** *The Best is Yet to Come: Searching for Embodiment in Managerial Work*, 1996, i **Collinson, D. Hearn, J(red)**. *Men as Managers, Managers as Men*. 1996. London: Sage
- Eggeby, E. Söderberg, J.** *Kvantitativa metoder – för samhällsvetare och humanister*. 1999. Studentlitteratur, Lund
- Elofsson(2005) i Larsson, Sam. Lilja, John. Mannheimer, Katarina(red).** *Forsknings metoder i socialt arbete*. 2005. Studentlitteratur AB, Lund.
- Ejlertsson, G.** *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. 2005. Studentlitteratur AB
- Flaa, P.** *Introduktion till organisationsteori*. 1998. Studentlitteratur, Lund.
- Grant, J.** *Women as managers: what they can offer to organizations, Organizational Dynamics*. 1998
- Greasley, P.** *Quantitative Data Analysis Using SPSS: An Introduction for Health and Social Studies*. 2007. Open University Press
- Hagström, C.** *Man är vad man heter- namn och identitet*. 2006. Stockholm, Carlsson
- Helgesen, S.** *The Female Advantage*. 1990. New York: Doubleday.
- Johanessen, A. Tufte, P-A.** *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. 2003. Stockholm: Liber
- Powell, G. N.** (2002) *Gender and managerial stereotypes: have the times changed?* 2002. Journal of Management.
- Henning, R. Holmberg(red).** *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. 2003. Holmbergs, Malmö AB.
- Höök, P.** *Stridpiloter i vida kjolar – om ledarutveckling och jämställdhet*. 2001. Elanders Gotab, Stockholm.
- Keisu, B-I.** *Att peka med hela handen: Om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*. 2009. Doktorsavhandling. Umeå universitet.
- Lee G, B. Terrence, D.** *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 2005. Studentlitteratur, Lund.
- Marshall, J.** *Organizational communication from a feminist perspective*, i **S.Deetz (red)** *Communication Yearbook*. Vol 16. Newbury Park, 1993 Ca: SAGE.

**Mossboda, Peterson och Rönnholm.** *Att vara chef och ledare: dina verktyg för praktiskt ledarskap.* 2003. Stockholm: Ekerlid

**Sargent, A G.** *Den hårdmjuke chefen.* 1983. Stockholm: Liber

**Svenning, C.** *Metodboken.* 2003. Lorentz Förlag.

**Statistiska centralbyrån.** *På tal om kvinnor och Män. Lathund om jämställdhet.* 2008. Stockholm: Statiska centralbyrån.

**Thylefors, I.** *Ledarskap I vård, omsorg och utbildning.* 1991. WSOY. Finland.

**Thylefors, I.** *Ledarskap i human service organisationer.* 2007. Natur och Kultur. Stockholm

**Trost, J.** *Enkätboken,* 2001. Studentlitteratur, Lund.

**Yukl, G.** *Leadership in Organizations.* 200.6 Eglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Utbult, M (red).** *Ledarskap i kommuner: forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser.* 2004. Stockholm: Svenska kommunförbundet

**Wahl, A.** *Könsstrukturer I organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärsutveckling.* 1992. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.

#### **Internetkällor:**

<http://www.ne.se/lang/ledarskap>

[http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska\\_principer\\_t\\_f\\_2002.pdf](http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_t_f_2002.pdf)

[www.goteborg.se](http://www.goteborg.se)

<http://www.vastragotaland.se/>

## 9. Bilagor

### 9.1 Bilaga 1 - Enkäten

# Webbenkät för enhetschefer inom äldreomsorgen, Västra Götaland

---

Vilken ålderskategori tillhör du?

- under 26 år
- 26-30 år
- 31-35 år
- 36-40 år
- 41-45 år
- 46-50 år
- 51-55 år
- över 55 år

Är du man eller kvinna?

- Man
- Kvinna

Ange vilken utbildning du har:

- Socionomexamen
- Social Omsorgsexamen
- Sjuksköterskeexamen
- Arbetsterapeutexamen
- Sjukgymnastexamen
- Annan utbildning

Om du kryssat i annan utbildning på föregående fråga, ange vilken:

Hur många år har du arbetat som enhetschef i äldreomsorgen?

## Hur viktiga anser du att följande beteenden är för att utöva ett gott ledarskap inom äldreomsorgen?

nedanstående skala är rangordnad från 1-7,där: 1=inte alls viktigt 3=mindre viktigt 5=viktigt 7=mycket viktigt

att planera organisationens verksamhet

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att stödja anställda

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att koordinera arbetet med andra

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att rationalisera arbetet i verksamheten

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att ha en god struktur på arbetet i verksamheten

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att bekräfta anställda

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att ta fram tydliga mål för verksamheten

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att vara förstående och vänskaplig mot anställda

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att jobba med förtroende bland de anställda

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

att informera anställda om vad som händer i organisationen

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls viktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket viktigt

### Kryssa nedan i de tre alternativ du anser är de viktigaste för att utöva ett gott ledarskap inom äldreomsorgen

- att planera organisationens verksamhet
- att stödja anställda
- att koordinera arbetet med andra
- att rationalisera arbetet i verksamheten
- att ha en god struktur på arbetet i verksamheten
- att bekräfta anställda
- att ta fram tydliga mål för verksamheten
- att vara förstående och vänskaplig mot anställda
- att jobba med förtroende bland anställda
- att informera anställda om vad som händer i organisationen

Finns det något/några ledarbeteenden som du anser är viktigt för ett gott ledarskap som inte finns med i ovanstående lista? i så fall vilket/vilka

### Kryssa på nedanstående frågor för det alternativ du anser stämmer bäst överens med dina personliga förmågor och egenskaper som enhetschef:

Nedanstående skala är rangordnad från 1-7 där: 1=inte alls bra 3=mindre bra 5=bra 7=mycket bra

min förmåga att förmedla mina känslor är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förhandlingsförmåga är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min bedömningsförmåga är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min självkänedom är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min beslutsförmåga är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att umgås med andra människor är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att vara handlingskraftig är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att rationalisera är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att vara lyhörd är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att skapa samförstånd mellan anställda är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra



min förmåga att arbeta resultatriktat är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att se helheter och kontexter i organisationen är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att leda med auktoritet är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att samarbeta med andra är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min intuitiva förmåga är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga att leda på ett informellt och avslappnat sätt är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min empatiska förmåga är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min anpassningsförmåga är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

min förmåga till analytisk problemlösning är:

	1	2	3	4	5	6	7	

inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------

min förmåga att identifiera möjligheter och ta tillvara på resurser är:

	1	2	3	4	5	6	7	
inte alls bra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mycket bra

**När du har fyllt i frågorna. klicka på submit/skicka längst ner för att registrera svaren. Tack för din medverkan!**

0	
Skicka	

## 9.2 Bilaga 2 – Informationsbrev 1

Hej!

Jag heter Per Thorén och är socionomstudent vid Göteborgs universitet, för närvarande skriver jag min C-uppsats som berör ledarskap bland enhetschefer inom äldreomsorgen.

Mitt syfte med uppsatsen är att ur ett könsperspektiv undersöka hur den traditionella organisations- och ledarskapsteorin överensstämmer med hur det ser ut inom äldreomsorgen idag.

Min undersökning består av ca 80 webbenkäter som skickas ut till ett jämnt fördelat antal manliga och kvinnliga enhetschefer inom äldreomsorgen i Västra Götaland. Enkäten berör era uppfattningar om olika ledarskapsbeteenden och om era egna egenskaper som ledare.

Enkäten går att fylla i direkt på bifogad webbadress och bör inte ta längre tid än några minuter. Medverkan är självfallet frivillig och dina svar är anonyma.

Uppsatsen följer vetenskapsrådets etiska riktlinjer för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Mer att läsa om de etiska riktlinjerna finns på vetenskapsrådets hemsida på: [www.vr.se](http://www.vr.se)

För att komma till enkäten, klicka på länken nedan:

[XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX](#)

Jag är tacksam om ni tar er tid att besvara enkäten senast den 25/3-10.  
Om du har några frågor om enkäten så är du välkommen att höra av dig till mig!  
Tack för din medverkan!

Per Thorén  
Telefon: xxxxxxxxxxxx  
Mail: [xxxxxxx@student.gu.se](mailto:xxxxxxx@student.gu.se)

Handledare: Siv Hansson  
Mail: [xxxxxxx@socwork.gu.se](mailto:xxxxxxx@socwork.gu.se)  
Telefon: xxxxxxxxxxxx

Institutionen för socialt arbete  
Göteborgs universitet  
Box 720  
405 30 GÖTEBORG

### 9. 3 Bilaga 3- Informationsbrev 2

Hej!

I förra veckan skickade jag min enkät om manligt och kvinnligt ledarskap. Då enkäten är anonym har jag ingen möjlighet att se vilka som har svarat därför skickar jag en påminnelse till samtliga.

Har du redan fyllt i enkäten gäller denna påminnelse inte dig och jag tackar för din medverkan!

Klicka på länken för att komma till enkäten:

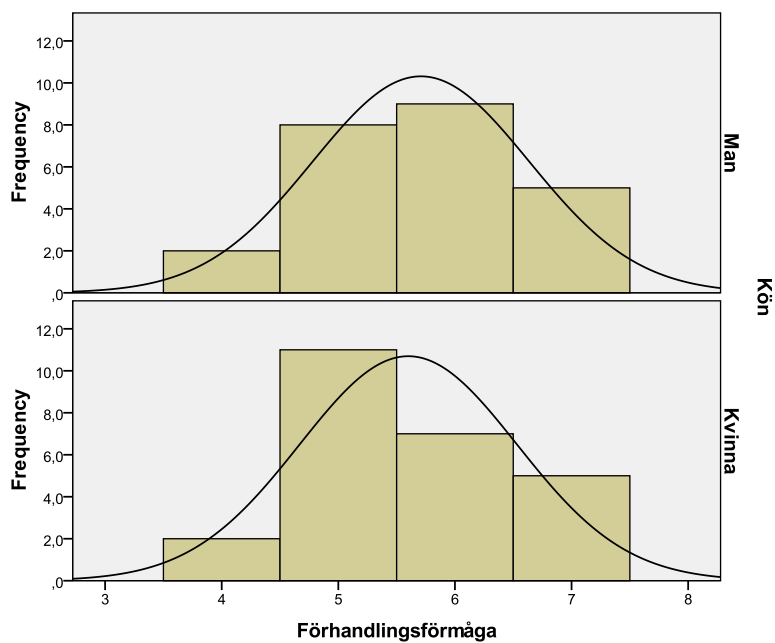
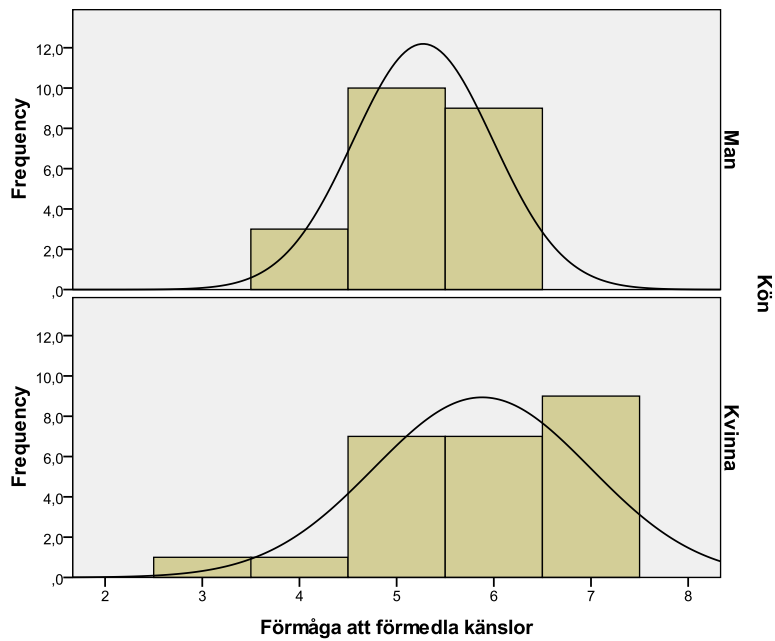
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

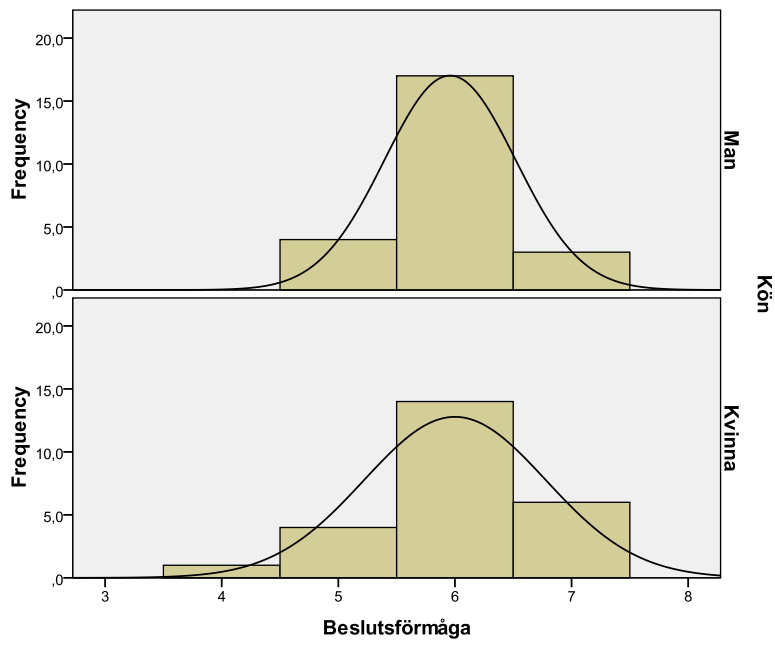
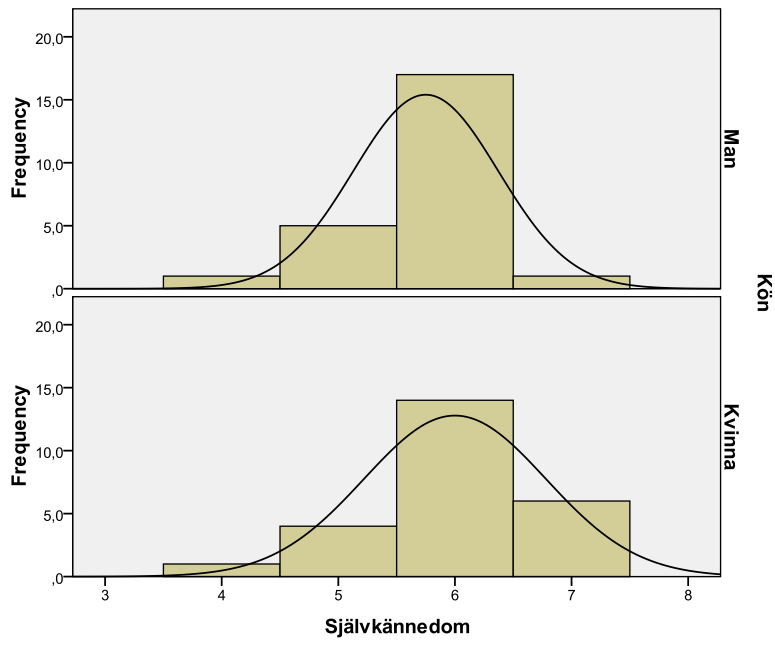
Per Thorén  
Telefon: xxxxxxxxxxxx  
Mail: xxxxxxxx@student.gu.se

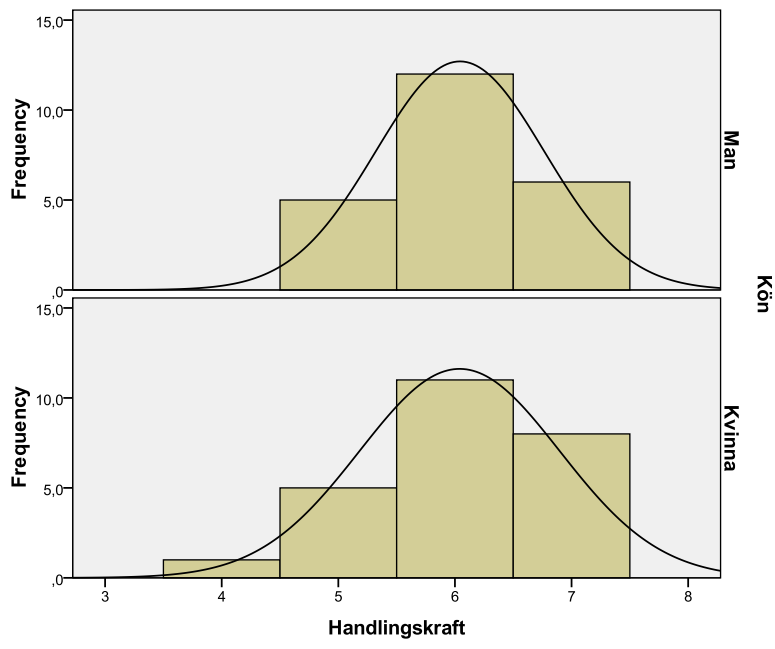
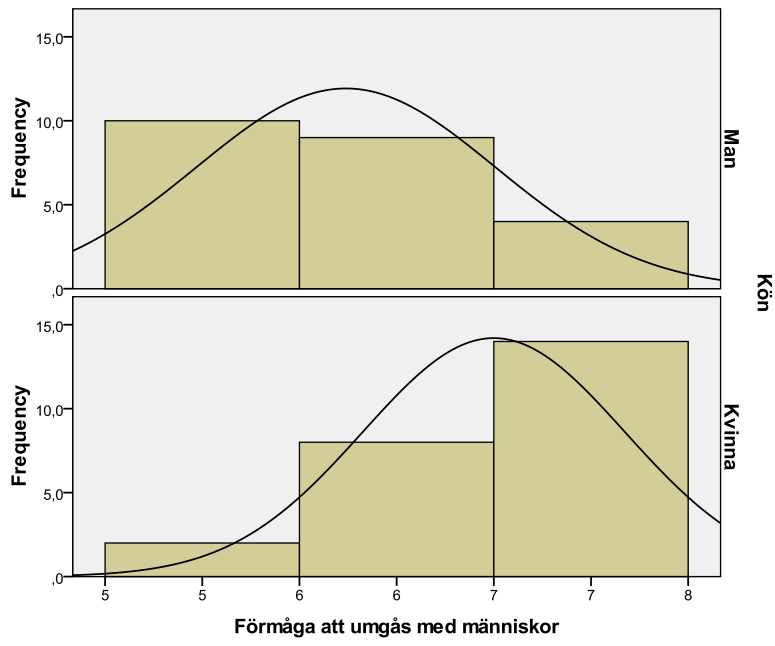
Institutionen för socialt arbete  
Göteborgs universitet  
Box 720  
405 30 GÖTEBORG

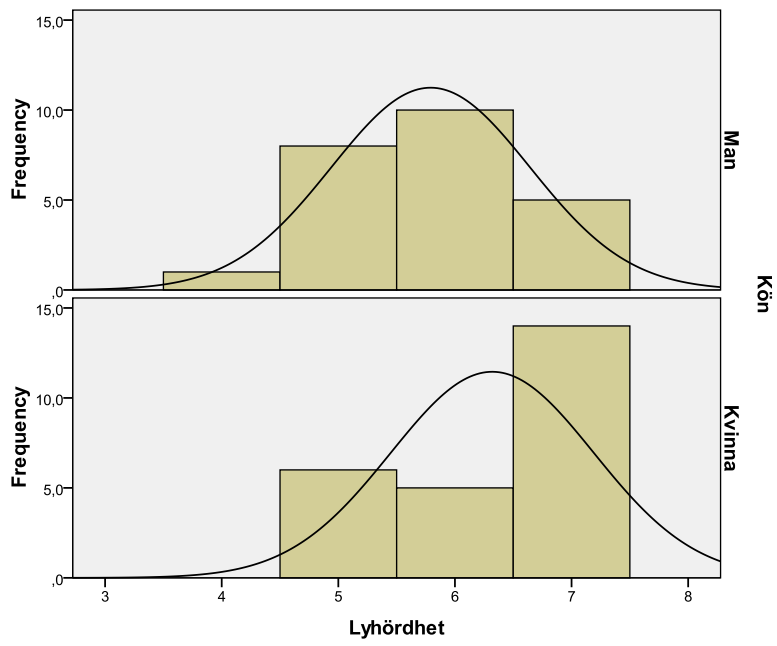
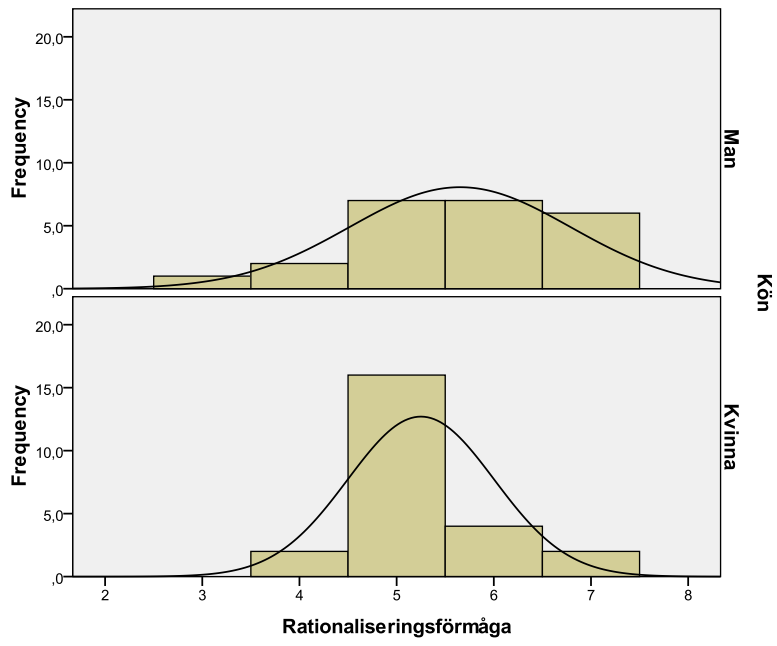
## 9.4 Bilaga 4 – Tabeller och normativa kurvor

Tabellerna nedan visar resultaten för hur enhetscheferna betygsatte sina egenskaper indelat i kön med normativa kurvor:

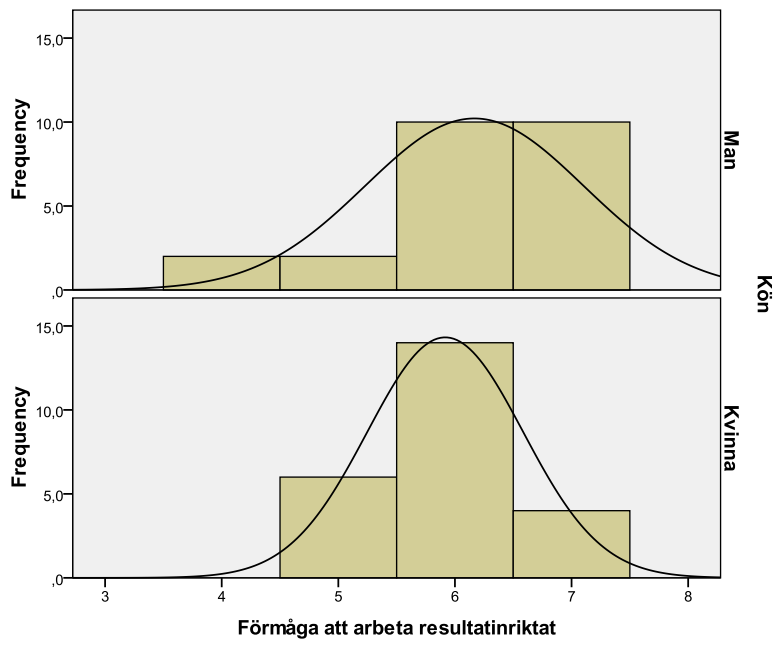
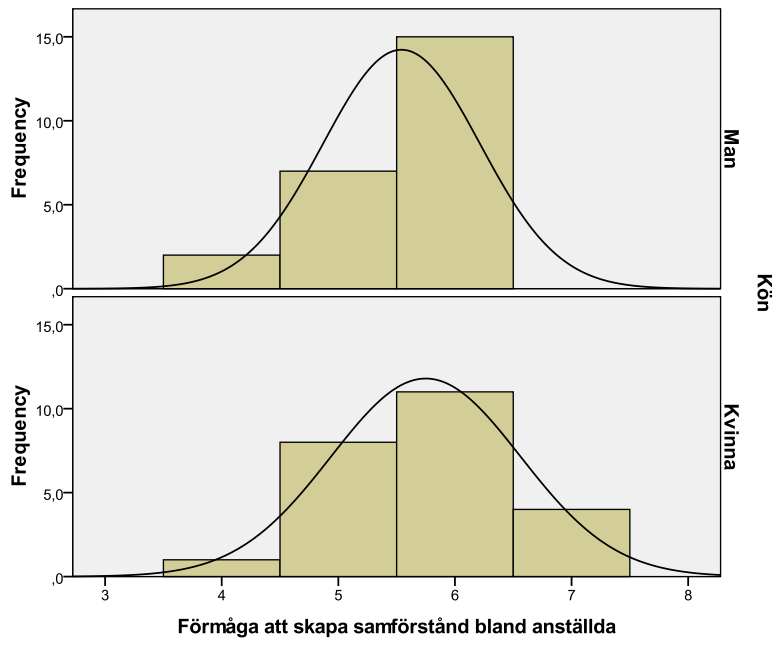


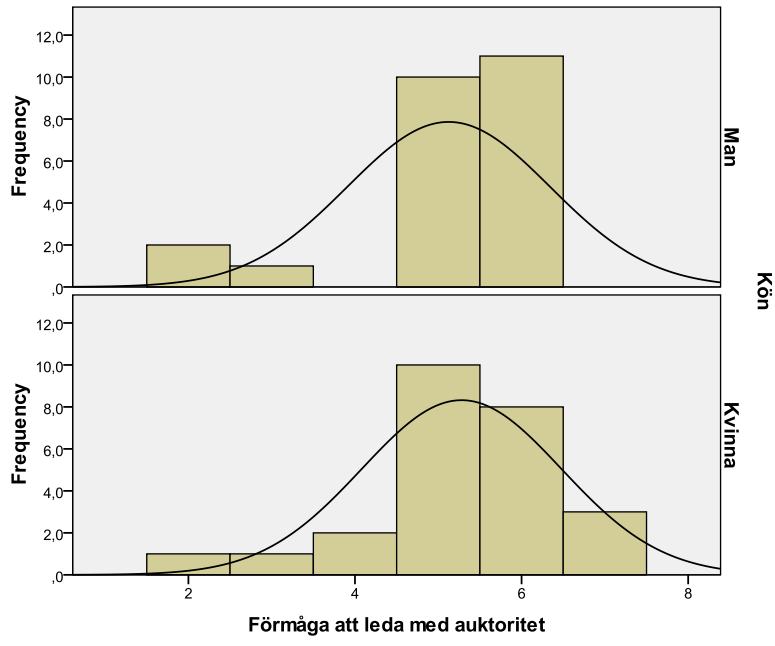
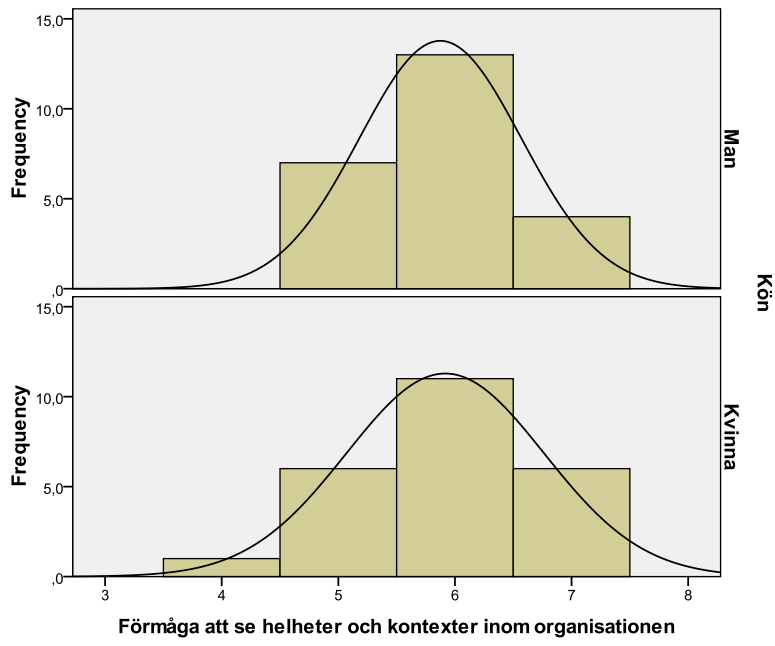


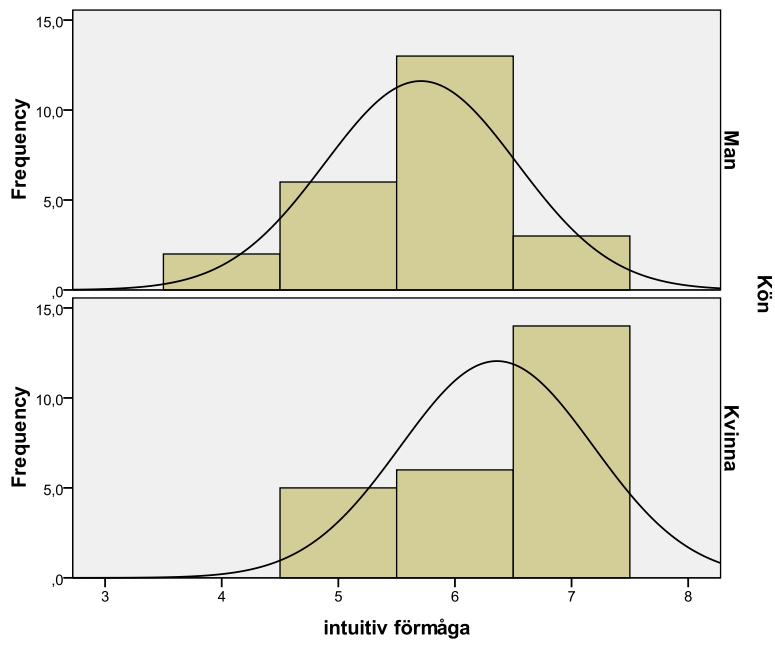
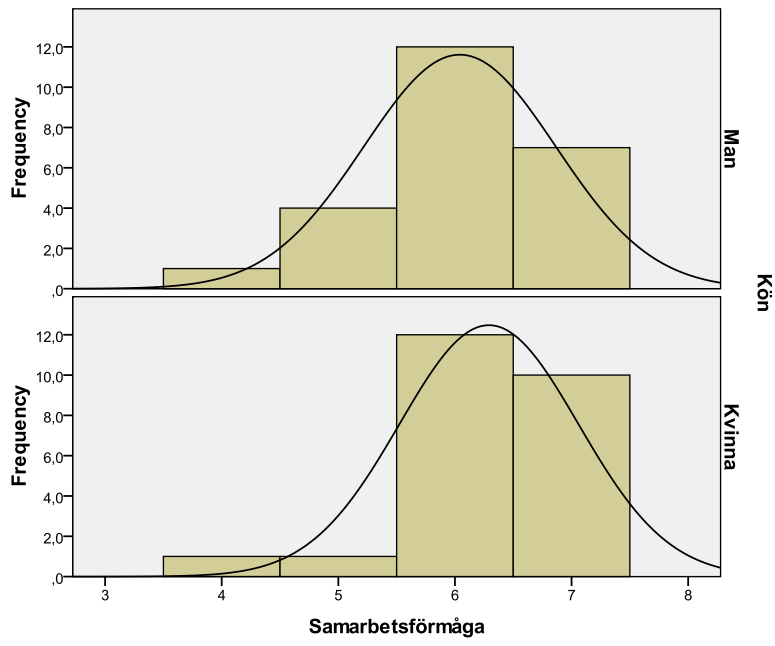


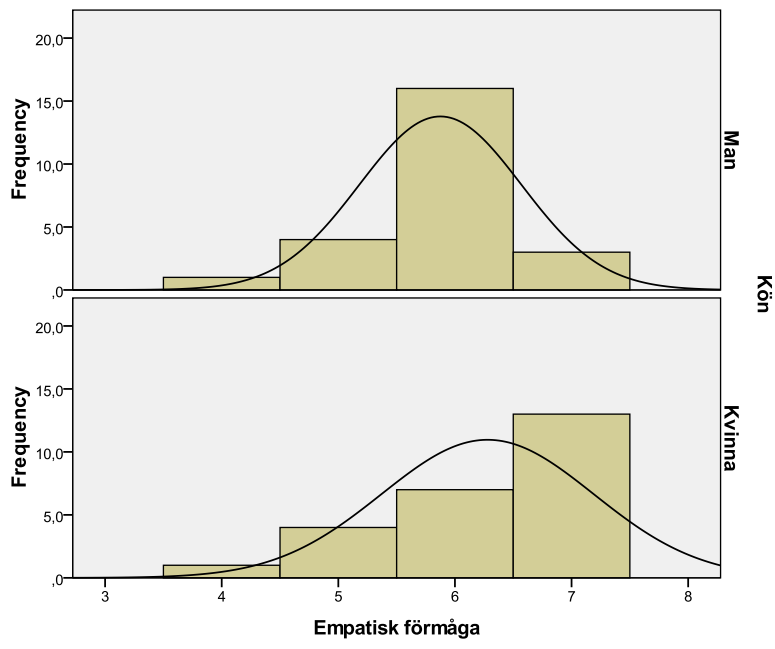
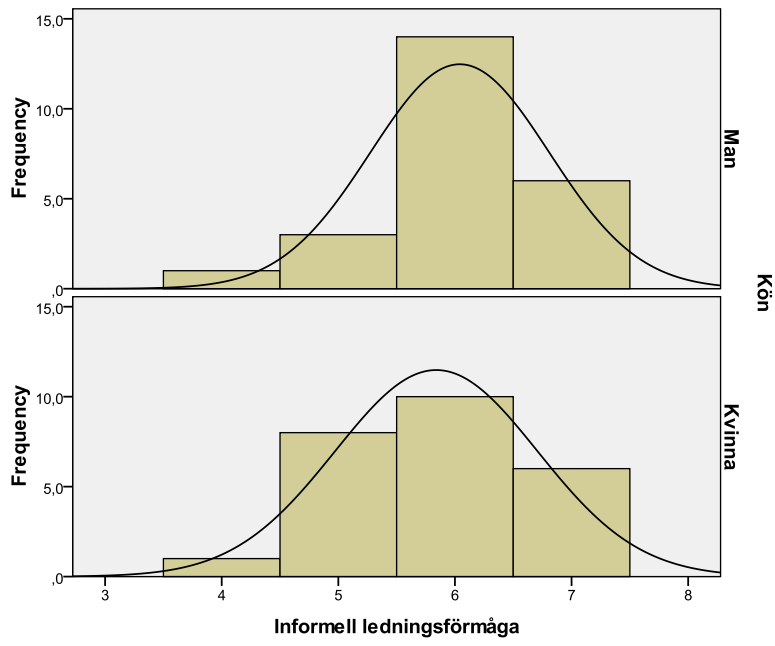


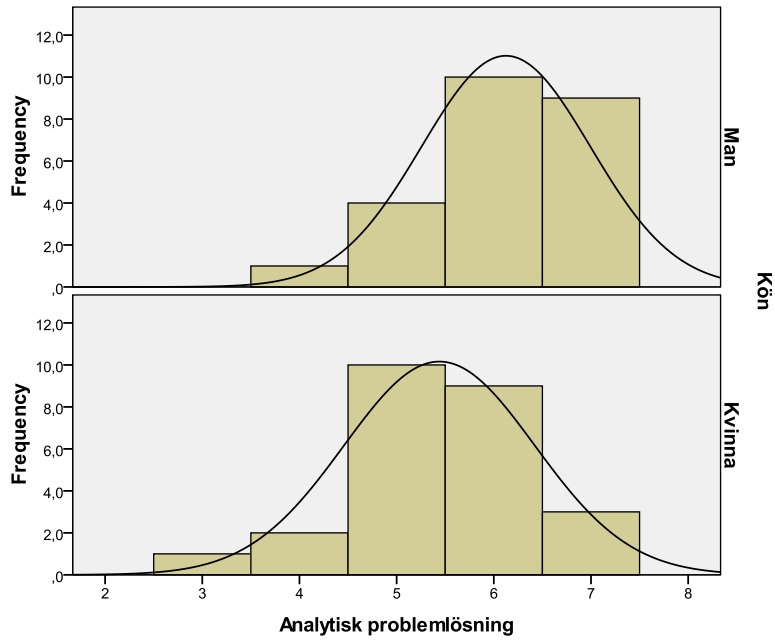
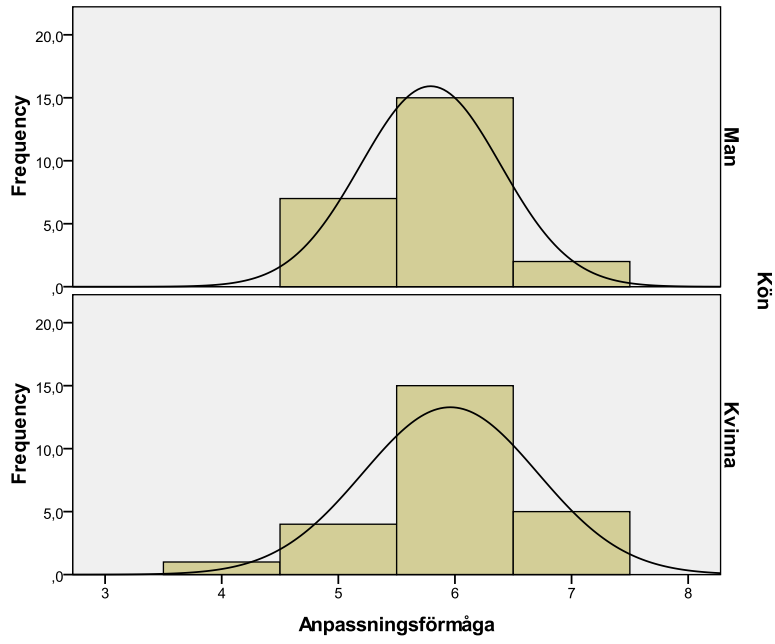


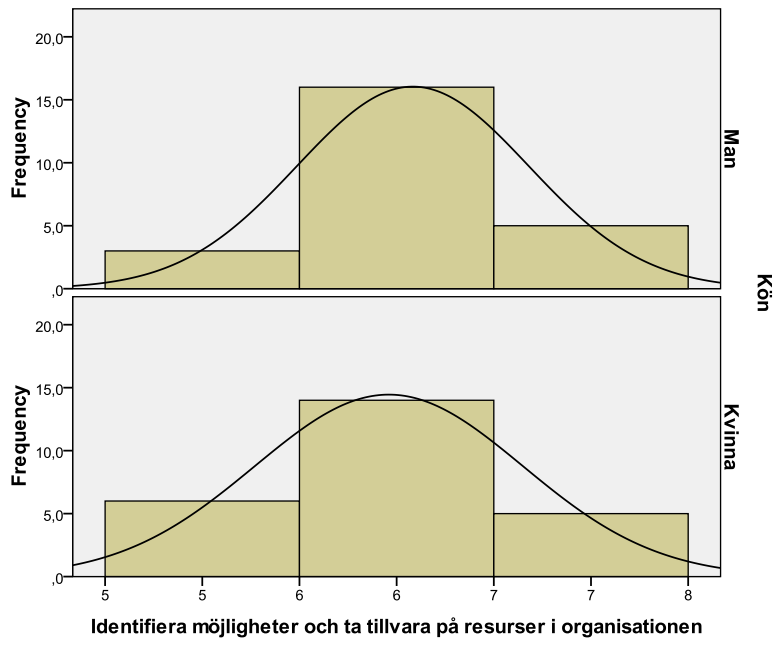












**Tabellerna nedan visar medelvärden och standardavvikelser för hur de olika undergrupperna ålder, utbildning och år som enhetschef värderade beteenden kopplade till den uppgifts- och relationsinriktade ledarstilen.**

Ålderskategori		Planering	Koordinera	Strukturer	Rationalisera	Tydligamål	Stödja	Bekräfta	Förstående	Förtroende	Informera
under 26 år	Medelvärde	7,00	4,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
26-30 år	Mean	6,20	5,40	6,40	5,40	6,40	6,40	5,80	5,40	6,60	6,40
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	,837	1,517	,548	1,140	,548	,894	1,304	1,517	,548	,548
31-35 år	Mean	6,38	5,87	6,50	5,75	6,29	6,38	6,38	5,50	6,50	6,38
	N	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8
	Std. Deviation	,916	,991	,756	1,282	,488	,744	,916	1,309	,756	,744
36-40 år	Mean	6,50	6,25	7,00	6,00	7,00	7,00	6,50	5,50	6,50	7,00
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	1,000	,957	,000	,816	,000	,000	1,000	,577	1,000	,000
41-45 år	Mean	5,78	5,00	6,11	5,38	6,44	6,44	6,78	6,00	6,78	5,78
	N	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	,972	1,000	1,054	1,061	,726	,726	,441	,866	,441	1,202
46-50 år	Mean	6,00	5,67	6,17	5,67	6,40	6,33	6,67	6,17	6,83	6,40
	N	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5
	Std. Deviation	1,095	1,211	,753	,816	,894	1,211	,516	,753	,408	,548
51-55 år	Mean	7,00	5,20	6,20	5,20	7,00	6,60	5,80	4,60	5,60	6,40
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	,000	,837	1,304	1,304	,000	,548	1,095	1,517	,548	,894
över 55 år	Mean	6,45	6,09	6,73	5,45	7,00	6,73	6,64	5,64	6,91	6,64
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	,934	1,221	,467	1,036	,000	,647	,924	1,286	,302	,674
Total	Mean	6,31	5,61	6,45	5,54	6,66	6,55	6,45	5,63	6,61	6,40
	N	49	49	49	48	47	49	49	49	49	48
	Std. Deviation	,918	1,151	,792	1,031	,562	,738	,891	1,185	,640	,818

Utbildning		Planering	Koordinera	Strukturer	Rationalisera	Tydliga mål	Stöd	Bekräfta	Förståelse	Förtroende	Informera
Socionomexamen	Mean	6,67	5,50	6,67	5,67	6,50	6,67	6,17	5,50	6,83	6,17
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	,516	1,225	,516	1,211	,548	,516	,983	,837	,408	1,169
Social Omsorgsexamen	Mean	6,58	6,08	6,50	5,58	6,73	6,58	6,33	6,25	6,50	6,42
	N	12	12	12	12	11	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	,669	,793	,674	1,084	,467	,669	,985	,965	,674	,669
Sjuksköteskeexamen	Mean	5,83	5,83	6,50	5,83	7,00	6,00	6,67	5,67	6,83	6,33
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	1,472	1,472	,548	1,169	,000	1,265	,516	1,366	,408	,816
Arbets terapeutexamen	Mean	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Sjukgymnastexamen	Mean	6,00	5,50	7,00	5,50	7,00	7,00	6,50	5,00	6,50	6,50
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	1,414	,707	,000	,707	,000	,000	,707	,000	,707	,707
Annan utbildning	Mean	6,18	5,32	6,27	5,38	6,52	6,59	6,50	5,36	6,55	6,43
	N	22	22	22	21	21	22	22	22	22	21
	Std. Deviation	,907	1,249	,985	1,024	,680	,666	,964	1,329	,739	,870
Total	Mean	6,31	5,61	6,45	5,54	6,66	6,55	6,45	5,63	6,61	6,40
	N	49	49	49	48	47	49	49	49	49	48
	Std. Deviation	,918	1,151	,792	1,031	,562	,738	,891	1,185	,640	,818



antal år som enhetschef		Planering	Stödja	Koordinera	Rationalisera	Strukturer	Bekräfta	Tydligamål	Förstående	Förtroende	Informera
0-3 år	Mean	6,56	6,44	5,33	4,78	6,44	6,22	6,56	5,56	6,44	6,00
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	,527	,527	,866	,833	,527	1,093	,726	,527	,726	1,000
4-6 år	Mean	6,00	6,43	5,50	5,64	6,50	6,14	6,43	5,07	6,57	6,21
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	1,038	,756	1,225	1,151	,650	1,027	,514	1,269	,646	,893
7-9 år	Mean	6,62	6,88	6,13	6,00	6,50	6,88	6,88	6,38	6,88	6,38
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Std. Deviation	,518	,354	,991	,756	,756	,354	,354	,744	,354	,744
9-11	Mean	6,00	6,33	5,50	5,60	6,00	7,00	6,50	6,00	6,83	6,80
	N	6	6	6	5	6	6	4	6	6	5
	Std. Deviation	1,265	1,033	1,378	,894	1,265	,000	1,000	1,265	,408	,447
12-15	Mean	6,25	6,25	5,75	5,75	6,50	6,50	6,75	6,00	6,75	6,75
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	1,500	1,500	1,500	,957	,577	,577	,500	,816	,500	,500
16-20	Mean	6,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Std. Deviation	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
över 20 år	Mean	6,80	6,80	5,80	5,40	6,40	6,00	7,00	5,00	6,00	6,60
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	,447	,447	1,304	1,342	1,342	1,225	,000	1,871	1,000	,894
Total	Mean	6,32	6,53	5,66	5,54	6,43	6,43	6,64	5,62	6,60	6,37
	N	47	47	47	46	47	47	45	47	47	46
	Std. Deviation	,911	,747	1,147	1,048	,801	,903	,570	1,190	,648	,826