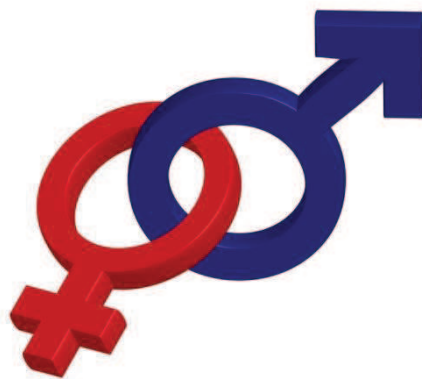


Kvinnligt och manligt ledarskap -Ur ett genusperspektiv



Examensarbete för kandidat i sociologi 15 hp
Claudia Hach
Emma Fröjd
Handledare: Linda Soneryd
VT-12

Abstract

Titel: Kvinnligt och manligt ledarskap – ur ett genusperspektiv

Författare: Claudia Hach & Emma Fröjd

Handledare: Linda Soneryd

Examinator: Cecilia Hansen Lofstrand

Typ av arbete: Examensarbete för kandidat i sociologi 15 hp

Tidpunkt: Vårterminen 2012

Antal tecken inkl. blanksteg: 55 851

Syfte och frågeställning: Syftet med denna studie är att belysa föreställningar och upplevelsen av manligt och kvinnligt ledarskap hos medarbetare och sedan undersöka på vilket sätt deras föreställningar och upplevelse reproducerar eller bryter mot genusstereotyper och föreställningar om manligt och kvinnligt ledarskap.

Frågeställningar:

- Vilka föreställningar om ledarskap har de? Vilka önskvärda ledaregenskaper beskriver de?
- Hur upplever de sina ledare? Vilka egenskaper tillskriver de sina ledare?
- Är föreställningarna och upplevelsen av ledarna genusstereotypa? Speglar medarbetarnas beskrivningar föreställningar och/ förväntningar av kvinnligt respektive manligt ledarskap (i jämförelse med de i litteraturen beskrivna egenskaper) eller bryter de mot stereotyperna?

Metod och material: Kvalitativ studie med intervjuer

Huvudresultat: Vår studie visar att föreställningen om hur en bra ledare skall vara avviker från det i litteraturen beskrivna traditionellt manliga idealet. Det framkommer i studien att ett bra ledarskap kännetecknas av en blandning av både stereotypt manliga egenskaper och stereotypt kvinnliga egenskaper, såsom tydlig, grupporienterad, lyhörd, aktiv och beslutsam samt inge förtroende och kontroll. Dessa egenskaper upplevs som positiva hos de egna ledarna och frånvaron av dessa bra ledaregenskaper upplevs som dåligt ledarskap. Studien visar också att upplevelsen av tre ledare i det stora hela reproducerar genusstereotypa föreställningar om genus, medan upplevelsen av en ledare bryter mot föreställningen om kvinnlighet. Dock bryter upplevelsen av ledarskapet mot den starka kopplingen mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet.

Nyckelord: ledarskap, genus, socialkonstruktionism, genusteori

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och frågeställning	5
2. Tidigare forskning	5
2.1 Från könsblind ledarskapsforskning till forskning om ledarskap med genusperspektiv	5
2.2 Aktuell forskning om ledarskap och genus	6
3. Teori	9
3.1. Genus och ledarskap som sociala konstruktioner	9
3.1.1. Genus och genusordningen	10
3.1.2. Genus och ledarskap	11
3.1.3. Genusstereotyper, status och ledarskap	12
3.1.4. Sammanfattning av teorin	13
4. Metod	14
4.1 Val av metod	14
4.2 Empiriskt material	14
4.3 Urval	14
4.4 Tillvägagångssätt	15
4.5 Etiska reflektioner	15
4.6 Analysprocessen	16
4.7 Analysmodell	16
5. Resultat	17
5.1 Hur skall en bra ledare vara?	17
5.2 Upplevelsen av ledare	19
5.3 Kvinnligt och manligt ledarskap	21
5.4 Ledarskap och genusstereotyper	21
5.4.1 Manliga ledare	23
5.4.2 Kvinnliga ledare	24
6. Sammanfattande diskussion	26
7. Populärvetenskaplig framställning	29
8. Referenser/litteraturlista	30
Bilaga 1	32

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Trots att fler kvinnor än män har högre utbildning (Statistiska Centralbyrån 2012b) är det fortfarande betydligt fler män än kvinnor som innehar höga chefpositioner i Sverige. Inom yrkesgruppen *Verkställande direktörer och verksamhetschefer* var det år 2010 87 procent män jämfört med 13 procent kvinnor. Inom offentlig förvaltning var det dock jämn könsfördelning bland chefer. Inom vård och omsorg samt utbildning dominerar kvinnliga chefer, medan det finns en tydlig mansdominans bland cheferna inom byggverksamhet och tillverkning. För alla branscher gäller dock att andelen kvinnor bland de anställda är större än andelen kvinnor bland cheferna. (Statistiska Centralbyrån 2012a). Detta visar att färre kvinnor lyckas stiga upp i hierarkin och de som är framgångsrika blir chefer framför allt i traditionellt ”kvinnliga” områden som administration, vård och utbildning.

Varför är det svårare för kvinnor att bli ledare? Det finns olika förklaringsansatser för detta, bland annat att kvinnor betar sig och kommunicerar på ett annorlunda sätt och att de på så vis inte blir sedda som medarbetare med ledarpotential. En annan förklaring är att kvinnors färdigheter och egenskaper värderas på ett annat sätt än mäns eftersom typiska manliga egenskaper anses som ledaregenskaper medan typiska kvinnliga egenskaper inte associeras med ledarskap. Traditionellt är ledarskap ett manligt normerat begrepp. Könsneutralt ledarskap utgår följaktligen från det manliga ledarskapsidealet. På 1970-talet började forskningen studera det kvinnliga ledarskapet för att undersöka om och på vilket sätt manliga och kvinnliga ledarskapsstilar skiljer sig från varandra. I detta sammanhang skildras det kvinnliga ledarskapet som en avvikelse från det manliga ledarskapsidealet och kvinnliga ledare tillskrivs ofta typiskt kvinnliga egenskaper (Wahl m. fl. 1998, s. 30-33).

I denna studie vill vi bidra till en bättre förståelse av konstruktionen av ledarskap och kvinnligt respektive manligt ledarskap i relation till konstruktionen av kvinnlighet och manlighet. Vi ska studera hur medarbetarna på fyra olika arbetsplatser upplever sina manliga respektive kvinnliga ledare för att undersöka om de upplever skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap och om medarbetarnas upplevelse på så sätt reproducerar genusstereotyper eller om upplevelsen bryter mot de genusstereotypa föreställningarna om ledarskap.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att belysa föreställningar och upplevelsen av manligt och kvinnligt ledarskap hos medarbetare på fyra olika arbetsplatser och sedan undersöka på vilket sätt föreställningarna och upplevelser reproducerar eller bryter mot genusstereotyper och föreställningar om manligt och kvinnligt ledarskap.

Frågeställning

Vi ska undersöka hur medarbetarna upplever sina ledare och vilka föreställningar de har om ledarskap med avseende på följande aspekter:

- Vilka föreställningar om ledarskap har de? Vilka önskvärda ledaregenskaper beskriver de?
- Hur upplever de sina ledare? Vilka egenskaper tillskriver de sina ledare?
- Är föreställningarna och upplevelsen av ledarna genusstereotypa? Speglar medarbetarnas beskrivningar föreställningar om/ förväntningar av kvinnligt respektive manligt ledarskap (i jämförelse med de i litteraturen beskrivna egenskaper) eller bryter de mot stereotyperna?

2. Tidigare forskning

2.1 Från könsblind ledarskapsforskning till forskning om ledarskap med genusperspektiv

Ledarskapet beskrivits ofta som ”könsneutralt” i både teori och praxis, det vill säga i forskningslitteraturen och inom arbetslivet (Sandberg 2003, s. 195; Wahl, Holgersson, Höök 1998, s. 30) trots att ledarskap är starkt förknippat med kön/genus. Detta forskningsperspektiv kallas därför för ”könsblind”. Ledaren beskrivs som en person eller individ, men det finns antydningar till att ledaren är en man (Sandberg 2003, s. 195). Det finns på så vis en tydlig koppling mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet (Wahl m. fl. 1998, s. 30; Wahl 1999, s. 131). Könsblindheten visar sig dels genom att det könsmärkta ledarskapet ofta beskrivs som könsneutralt, dels genom att man betraktar den manliga dominansen på ledande positioner som något helt normalt eller till och med naturligt som man inte behöver förklara (Sandberg 2003, s. 198, Wahl 1999, s. 131). På så sätt döljs manligheten i konstruktionen av ledarskap där kvinnlighet är underordnat (Wahl 1999, s. 131).

På 1970-talet började forskningen om kvinnligt ledarskap (Wahl m. fl. 1998, s. 30). Det handlade om frågor som om kvinnor kunde vara chefer och hur de var som chefer. Eftersom

det saknades en könsteori ifrågasattes inte föreställningar om kön och kvinnliga chefer beskrevs som bristfälliga (Holgersson m. fl. 2011, s. 151f). Föreställningar av kvinnligt ledarskap utgick från traditionella föreställningar om kvinnlighet. På så sätt var föreställningen om kvinnligt ledarskap präglad av kommunikation, känslor och lyhördhet (Höök 2001, s. 40).

Wahl (1999) och Sandberg (2003) understryker att detta perspektiv innebär att kvinnor jämförs med den normen som utgår från en manlig chef. Kvinnor som ledare beskrivs utifrån dikotomin likhet/skillnad mellan könen. På grund av detta presenteras män som mest lämpade för ledarskapet kvinnor som bristfälliga eller avvikande (Sandberg 2003, s.199; Wahl 1999, s. 133). Det påstås att kvinnor saknar vilja, kompetens och självförtroende. Vidare lyfter Wahl fram att föreställningen om hur kvinnor är eller borde vara som ledare är utgångspunkt för konstruktionen av ledarskap i relation till kvinnor. Detta visar sig i föreställningen att kvinnor är antingen en outnyttjad eller en annorlunda resurs. I det första fallet betonas likheten: Kvinnor har brister vilka de kan kompensera för på olika sätt. I det andra fallet betonas skillnaden: Kvinnor är bristfälliga men kan bidra med andra kompetenser eller egenskaper än män (Wahl 1999, s. 133).

Dessutom fokuserade forskningen om ledarskap och kön på frågan varför så få kvinnor är på chefpositioner. I fokus var inte längre skillnader eller likheter mellan män och kvinnor utan organisationer och dess strukturer samt arbetsvillkor för kvinnor (Holgersson m. f. 2011, s. 153f). Den mest kända och refererade studie för detta perspektiv är Kanters *Men and Women of the Corporation* från 1977 (Holgersson m. fl. 2011, s. 155ff; Fogelberg Eriksson 2005, s. 14). Kanters slutsatser är att kvinnor utgör en minoritet i chefpositioner och på detta sätt innehar en avvikarposition måste prestera bättre män för att få lika mycket uppskattning för sin kompetens, samtidigt får kvinnor inte vara mycket bättre än sina manliga kollegor för att bli accepterade av gruppen (Kanter 1977).

2.2 Aktuell forskning om ledarskap och genus

Den aktuella ledarskapsforskningen studerar ofta ledarskap utifrån genusteorin och fokuserar på frågan hur ledarskap är könsmärkt. Här handlar det inte bara om kvinnor och ledarskap utan även om män och ledarskap (Holgersson m. fl. 2011, s. 170). Syftet är att bidra till förståelsen att ledarskap är en social konstruktion (Wahl 1999, s.136). Det undersökts därför

konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av genus i relation till varandra. Fogelberg Erikssons har i sin avhandling *Ledarskap och kön. En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag* (2005) bidragit till en ny förståelse av konstruktionen av ledarskap och maskulinitet. Fogelberg Eriksson undersökte konstruktionen av ledarskap och manlighet inom ett traditionellt mansdominerat företag. Det visar sig att det finns olika former av ledarskap och maskulinitet, vilka hon beskriver som fyra olika *ledarskapsmaskuliniteter*. Den första formen är *Bygdens son*, vilket innebär nära relationer mellan äldre chefer med lång erfarenhet och yngre män. Yngre chefer förstås som söner som har möjlighet att växa in i ledarrollen. En annan ledarskapsmaskulinitet är *Fadern*, ”en metafor för ledarens och mannens ’vuxna’ uppdrag” (Fogelberg Eriksson 2005, s. 164). Att vara omsorgsfull, att stödja och lyssna är viktiga delar av detta relationsarbete, att vara en fadersgestalt (Fogelberg Eriksson 2005, s. 164). *Den hängivne*, ytterligare en ledarskapsmaskulinitet, är en chef som investerar mycket tid och engagemang i sitt arbete, som är alltid tillgänglig och identifierar sig med företaget och produkterna. Dessa tre former av ledarskapsmaskulinitet förekommer mest i det empiriska materialet. Därför utgör de ”lokala varianter av hegemonisk maskulinitet och ledarskapspraktik” (Fogelberg Eriksson 2005, s. 166).

I retoriken lyft det fram ytterligare en ledarskapsmaskulinitet, *den feminine*. Ledarna anser femininitet i relation till ledarskap som önskvärd, såsom ”ett varierat språk, bredare perspektiv, noggrannhet, fokus på personliga relationer, mjukhet och ödmjukhet.” (Fogelberg Eriksson 2005, s. 166) ”Icke-maskulint” beteende, det vill säga att kommunicera, att lyssna och att bry sig om personliga relationer anses som modernt ledarskap på företaget. Det kan även tolkas som en annan form av maskulinitet än den hegemoniska (Fogelberg Eriksson 2005, s. 166). På så sätt finns det utrymme för en annan form av manlighet som avviker från den traditionella konstruktionen. Fogelberg Eriksson beskriver det som glipor i mönstret. Det är en möjlighet till förändring av manlighet ”från råhet och sexism till något ’mjukare’” (Fogelberg Eriksson 2005, s. 179). Det kan leda även till förändringen av genusrelationerna och ledarskapets könsmärkning (Fogelberg Eriksson 2005, s. 180). Dessutom finns det flera aktuella socialpsykologiska studier kring ledarskap och genus där det undersökts hur genusstereotyper och status påverkar upplevelsen av manliga och kvinnliga ledare och hur kvinnliga ledare diskrimineras (Johnson, Murphy, Zewdie, Reichard 2008; Rudman & Glick 2001; Rudman, Moss-Racusin, Phelan, Nauts 2012; Rudman & Phelan 2008).

Rudman m. fl. (2012) undersöker i flera studier fördomar mot kvinnliga ledare i relation till genusstereotyper och genusordningen. Resultaten visar att dominanta kvinnliga ledare möter negativa reaktioner, de avvisas eller saboteras, eftersom de upplevs som för mäktiga och de hotar på detta sätt genushierarkin.

I en studie undersöks genusstereotyper, det vill säga vilka egenskaper kvinnor och män bör ha eller inte ha, om dessa är stereotyper för män eller kvinnor och vilken status dessa egenskaper tillskrivs. Resultatet är att aktiva önskvärda manliga egenskaper, som bland annat karriärorienterad, självsäker och oberoende, bedöms som stereotypa för män och att alla dessa egenskaper har hög status. De egenskaperna som en kvinna bör ha har dels negativ status, nämligen emotionell, varmhjärtad, intresserad i barn och ödmjuk, dels neutral status, till exempel bra lyssnare, hjälpsam, empatisk, och dels positiv status, bland annat, glad, entusiastisk, lättrodd. Detta visar att en man förväntas bete sig på ett aktivt sätt och detta beteende har hög status, medan kvinnor bör bete sig på ett socialorienterat sätt och detta beteende har i genomsnitt en neutral status (Rudman m. fl. 2012, s. 168).

Egenskaperna som män inte bör ha är kopplade till sårbarhet och svaghet. Män bör till exempel inte vara emotionella, naiva, svaga och obeslutsamma. Dessa egenskaper har låg status. Egenskaper som kvinnor inte bör ha är kopplade till dominans. Dessa egenskaper, som aggressiv, dominerande, arrogant, kontrollerade, krävande, hade nästan alla positiv status och bedömdes dessutom som typiskt manliga egenskaper (Rudman m. fl. 2012, s. 168).

Också Johnson m. fl. beskriver i sin studie att kvinnors och mäns beteende är starkt kopplat till könsroller och att det finns sociala förväntningar om hur män och kvinnor bör uppföra sig. Kvinnor förväntas vara hjälpsamma, omhändertagande och vänliga medan män förväntas vara självsäkra och självständiga. Bryter man mot dessa normer leder det ofta till ett negativt bemötande i den sociala omvärlden. I studien blir det tydligt att problemet för kvinnor i ledande positioner är att förväntningarna på hur kvinnor bör uppföra sig skiljer sig från hur en ledare bör uppföra sig. Det finns en konflikt mellan föreställningar av kvinnlighet och föreställningar av ledarskap. Enligt detta har kvinnor inte tillräckligt utmärkande egenskaper för att klara av ledarrollen. Om en kvinna anammar en mer ”maskulin” ledarstil motsvarar hennes beteende inte föreställningarna av kvinnlighet. I båda fall utvärderas kvinnliga ledare negativt (Johnson m. fl. 2008, s. 40).

Aktuell ledarskapsforskning studerar också hur ledarskap förändras i samband med organisationsförändringar när det gäller jämställdhets- och mångfaldsfrågor (Holgersson m. fl. 2011, s. 182). Pia Höök visar i sin studie *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet* (2001) att konstruktionen av ledarskap och genus kan påverkas i viss grad genom genusspecifikt förändringsarbete (Holgersson m. fl. 2011, s. 182). I en fallstudie undersöker Höök (2001) ledarutvecklingsprogram för kvinnor som enligt henne kan förstås som en blandning mellan traditionell ledarutvecklingsprogram, som återskapar befintliga maktrelationer, och traditionellt jämställdhetsarbete, som ifrågasätter maktrelationerna. Hon visar ”hur ledarskap skapas som manligt, samt försök att bryta kopplingen mellan konstruktion av ledarskap och konstruktion av manlighet för att därigenom förändra organisationens könsstruktur” (Höök 2001, s. 272). För de i fallstudien deltagande kvinnorna skapades en möjlighet att dekonstruera och rekonstruera ledarskapsidealet och på detta sätt bryter de motsägelsen mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av kvinnlighet. En kvinna

... har gått från att se sig själv som en dålig chef, i bemärkelsen inte tillräckligt organiserad och strukturerad, till att tycka att det är så som hon är som en ledare ska vara. Istället för att anpassa sig till en på förhand specificerad konstruktion av ledarskap, konstruerar hon ledarskap som det *är* och det hon *gör*. (Höök 2001, s. 212)

Kvinnorna konstruerade kvinnlighet i motsatsen till normen, vilket innebär en anpassning till den befintliga genusordningen och den reproduceras på detta sätt (Höök 2001, s. 212). Andra studier visar dock att det kan finnas större medvetenhet om genus och genusordningen bland kvinnor och män genom att det finns en jämställdhetspolicy i organisationen (Holgersson m. fl. 2011, s. 226), vilket kan vara ett första steg till förändring.

3. Teori

3.1. Genus och ledarskap som sociala konstruktioner

I denna studie behandlas genus och ledarskap utifrån ett socialkonstruktionistiskt och genusteoretiskt perspektiv. I den socialkonstruktionistiska teorin utgår man från att alla aspekter av verkligheten, som till exempel manlighet, kvinnlighet och ledarskap, inte är objektivt givna utan konstruerade av människorna i det sociala samspelet (Sandberg 1999, s. 39f). Utifrån detta perspektiv är det inte möjligt att beskriva verkligheten objektivt eftersom

beskrivningarna alltid är präglade av människornas specifika kulturella, historiska och språkliga förståelse av världen (Sandberg 1999, s. 42). Individerna reproducerar kontinuerligt den befintliga verkligheten eftersom alla handlingar sker i ett visst kulturellt, historiskt och språkligt sammanhang (Sandberg 1999, s. 43).

3.1.1. Genus och genusordningen

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt och genusteoretiskt perspektiv är begreppen kvinnligt och manligt inte objektivt givna utan socialt konstruerade kategorier. För att ta avstånd från biologisk determinism, som begreppet kön kan kopplas till, infördes begreppet genus (Fogelberg Eriksson 2005, s. 24).

Att förstå genus – tankar/praktiker/vanor/föreställningar om människor som kön – som en mänsklig uppfinning, en artefakt, en konstgjordhet, innebär att man försöker suddas ut denna hårda uppdelningen, att man söker nå en förståelse som kommer förbi den dualistiska uppdelningen av kön/kropp – genus. (Hirdman 2003, s.14)

Begreppet genus hjälper att förstå att det inte handlar bara om kroppar utan att föreställningarna om manlighet/kvinnlighet präglar allt. På så sätt blir det lättare att diskutera frågor som hur kön görs, hur relationen mellan könen ser ut och vilken roll relationen spelar samt hur man kan förändra föreställningarna om kvinnlighet och manlighet (Hirdman 2003, s. 16).

Enligt Hirdman kan stereotyper kring kön komprimeras i tre formler med vilka man kan beskriva hur genus görs. Grundformeln låter $A - icke A$, det betyder man – icke man. I det antika tänkandet till exempel beskrivs kvinnan som icke närvarande (Hirdman 2003, s. 26ff). Den andra formeln är jämförelsens formel $A - a$. A står för mannen och a för kvinnan. I denna formel beskrivs kvinnan som ofullgången eller sämre man. ”Kvinnan sågs som en variation på en skala, en (sämre) sort inom könet/man” (Hirdman 2003, s. 31). Denna syn utgår från enkönsmodellen, det finns bara ett kön, det manliga. Det kvinnliga könet är alltså en utvecklade variant av detta (Hirdman 2003, s. 30f).

Den tredje formeln kallar Hirdman för den normativa formeln $A-B$. Enligt den formeln, som börjar bli populärt under 1700-talet, är kvinnan ofullgången, men också annorlunda eftersom hon har vissa egenskaper som en man inte har. Det särskiljande betonas med $A-B$ -formeln.

Detta innebär att kvinnan bör vara annorlunda, en ”borde-kvinna” (Hirdman 2003, s. 36ff). Dessa formler förtydligar vilka mönster som används för att göra genus. I många diskurser blandas de olika formlerna. I början av 2000-talet beskrivs kvinnan som aB eller Ba (Hirdman 2003, s. 44). Det blir tydligt att det är mannen som är normen. Kvinnor jämförs mot idealtypen man, A utan kön. Med andra ord, det handlar om en jämförelse mellan kvinna och människa (Hirdman 2003, s. 59ff).

Wahl, som använder begreppet kön synonym till genus, understryker att kvinnlighet och manlighet som socialt konstruerade begrepp innebär att det inte finns en slutgiltig definition av dessa utan att de är föränderliga i tid och rum (Wahl 1999, s. 134). Hon betonar dessutom att begreppen kvinnlighet och manlighet är konstruerade inom genusordningen vilken är präglad av maktrelationen mellan män och kvinnor (Wahl 1999, s. 134).

Att undersöka konstruktionen av kvinnlighet och manlighet innebär att förstå hur genus skapas och upprätthålls inom den hierarkiska genusordningen. Genus skapas i många olika sammanhang i samhället. Även i organisationer skapas och reproduceras genus och genusordningen. Så finns det enligt Acker (1992) olika processer som bidrar till att skapa genus och genuskillnader i organisationer. Genom att göra en könsuppdelning när det gäller exempelvis hierarkier, arbetsuppgifter och löner produceras genuskillnader i organisationer. Det konstrueras ett hierarkiskt system av överordning och underordning (Acker 1992, s. 252). Kvinnor tillhör den underordnade och män den överordnade gruppen. Detta påverkar vilka uppgifter och positioner som uppfattas som mer lämpliga för kvinnor respektive män. Positioner ”könsmärks” som maskulina och feminina (Holgersson m. fl. 2001, s. 166) Följaktligen står konstruktionen av manlighet och kvinnlighet även i relation till begreppet ledarskap.

3.1.2. Genus och ledarskap

På samma sätt som genus är ett socialt konstruerat och relationellt begrepp så är också ledarskap ett relationellt fenomen, där ledare och ledda interagerar i en social process. I denna process skapas och reproduceras ledarskap (Holgersson, Wahl, Höök, & Linghag 2011, s. 149, Sandberg 1999, s. 43).¹

¹ I ledarskapsforskningen diskuteras ibland skillnaden mellan begreppen ”chef” och ”ledare”: ”chef” kan definieras som en formell position, en chef är inte nödvändigtvis en ledare. En ”ledare” leder andra personer och är inte alltid en chef

Att undersöka manligt och kvinnligt ledarskap betyder att analysera konstruktionen av manlighet och kvinnlighet i relation till konstruktionen av ledarskap. Jämförelsen mellan manliga och kvinnliga ledare är präglad av genusordningen, mäns överordning och kvinnors underordning, eftersom begreppet ledarskap är präglad av genusordningen i vilken det är konstruerat. Detta innebär att män definierar normen för ledarskap. En kvinnlig ledare jämförs följaktligen med den normen för hur en chef ska vara som är präglad av män. Detta betyder att det inte är möjligt att se kvinnligt ledarskap som ett särskilt ledarskap utan att ta hänsyn till kvinnors tillhörighet till den underordnade kategorin (Holgersson m. fl. 2011, s. 242). Genusbegreppet och ledarskapsbegreppet är alltså relaterade och kan inte betraktas separat.

3.1.3. Genusstereotyper, status och ledarskap

Om konstruktionen av ledarskap utgår från det manliga idealet, betyder det att egenskaperna som en ledare bör ha överensstämmer med den manliga genusstereotypen. Stereotyper kan definieras som "beliefs about the characteristics, attributes, and behaviors of members of certain groups" (Hilton & von Hippel 1996, s. 240). De fungerar som normativa förväntningar av gruppmedlemmarnas egenskaper och beteende på grundval av en konsensus (Rudman m. fl. 2008, s. 62f). Genusstereotyper är följaktligen normativa förväntningar av kvinnors och mäns egenskaper och beteende.

Enligt olika socialpsykologiska studier är egenskaperna och beteenden som förväntas av en man respektive en kvinna mycket olika (Rudman m. fl. 2001, 2008, 2012). Detta kan förklaras med genusordningen, där kvinnor tillhör den underordnade gruppen, som har låg status, och män den överordnade gruppen med hög status (Rudman & Glick 2001, s. 744f). Enligt dessa studier bör en man vara bland annat bestämd, självsäker, oberoende, aggressiv och kompetent (Rudman m. fl. 2012, s. 166ff). Kvinnor, som tillhör den underordnade gruppen, förväntas bete sig på ett socialorienterat sätt, nämligen bland annat emotionellt, förstående, hjälpsamt och ödmjukt (Rudman m. fl. 2012, s. 166ff). Dessa normativa förväntningar, det vill säga att kvinnor och män bör bete sig på detta sätt, har funktionen att upprätthålla genusordningen, med andra ord, den manliga dominansen (Rudman & Glick 2001, s. 744f). Följaktligen uppstår en konflikt när det är en kvinna som är eller vill bli ledare eftersom de kvinnliga stereotyperna inte passar ihop med egenskaperna som förväntas av en ledare. För att övertyga

(Holgersson m. fl. 2011, s. 148). Vi använder i vår studie begreppet ledare eftersom vi ska undersöka upplevelsen av ledare som är i vissa fall formella chefer, i andra fall inte.

måste en kvinnlig ledare presentera sig som kompetent, självsäkert och bestämd, vilket är stereotypiskt manliga egenskaper (Johnson m. fl. 2008, s. 40, Rudman m. fl. 2012, s.165ff). Trots viktiga sociala förändringar i genusrelationerna under de senaste åren är förväntningarna att kvinnor visar socialorienterade egenskaper stabila. Emellertid har det funnits några förändringar under de senaste 20 åren, nämligen med vilka egenskaper kvinnor beskriver sig själva. Rudman m. fl. (2001) hänvisar till en undersökning som visar att kvinnor tillskriver sig själv inte längre bara socialorienterade utan också vissa aktiva, stereotypiskt manliga egenskaper, som självständig, individualistisk och ambitiös. Dessa egenskaper representerar kompetens. Samtidigt beskriver kvinnor sig i mindre grad än män med egenskaper som konkurrenskraftig, bestämd och aggressiv, vilka representerar social dominans. Detta visar att kvinnor får visa sig som kompetenta, men inte dominanta. Kvinnor som inte beter sig enligt de kvinnliga genusstereotyperna utan på ett dominant sätt möter därför motstånd (Rudman m. fl. 2001, s. 745). Rudman och Glick (2001) visar i sin studie att kvinnor som betedde sig, mot de kvinnliga genusstereotyper, på ett dominant sätt (konkurrenskraftig, aggressiv) ansågs ha mindre sociala färdigheter än män med identiska egenskaper. Kvinnor som presenterades som snälla och kompetenta blev dock inte diskriminerade. Detta visar att förväntningar att en kvinna bör vara snäll (hjälpzaam, stödjande och känslig mot andra) är starkare än uppfattningen att kompetens inte är en typiskt kvinnlig egenskap (Rudman m. fl. 2001, s.758).

3.1.4 Sammanfattning av teorin

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt och genusteoretiskt perspektiv utgår vi från att ledarskap och genus är socialt och kulturellt konstruerade. Ledarskap står i relation till genusordningen, där män tillhör den överordnade kategorin och på detta sätt präglar normen för ledarskap. Genusordningen innebär att kvinnlighet och manlighet anses som dikotoma kategorier och att det finns olika normativa förväntningar på hur kvinnor och män skall vara eller bete sig, vilket bidrar till att upprätthålla maktrelationen mellan män och kvinnor. Det finns dock förändringar, genom att fler kvinnor arbetar och blir ledare även i mansdominerade organisationer och genom förändringsarbete och jämställdhetsinitiativ inom organisationer. På detta sätt finns det möjlighet att förändra traditionella föreställningar om ledarskap och att ifrågasätta kopplingen mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet.

Med vår studie vill vi bidra till att få förståelse för hur medarbetare föreställer sig en bra ledare och hur de upplever sina ledare. De flesta studier fokuserar på ledare och inte på hur

medarbetarna föreställer sig och upplever ledarskap. Vårt syfte är att undersöka om den manligt präglade normen av ledarskap speglas i medarbetarnas föreställningar och om deras upplevelse av den egna ledaren reproducerar eller bryter mot genusstereotypa föreställningar om manlighet och kvinnlighet och traditionella föreställningar om ledarskap som är präglade av 'manlighet'.

4. Metod

4.1 Val av metod

För att få en djupare förståelse för hur enskilda medarbetare upplever kvinnligt respektive manligt ledarskap har vi valt att göra en kvalitativ studie genom intervjuer med semistrukturerade frågor. Denna studie avgränsas till att enbart undersöka den individuella föreställningen och upplevelsen av kvinnligt och manligt ledarskapet för att begränsa studiens omfattning.

4.2 Empiriskt material

Vi har utformat en intervjuguide (se bilaga 1) där vi har utgått från frågor som handlar om hur en bra ledare skall vara, ledarstil, relation/kommunikation och kön, för att få en bild av hur medarbetarna uppfattar sin ledare och vilka föreställningar om ledarskap de har. Formen för intervjun är semistrukturerade då frågorna är allmänt formulerade med möjlighet till följdfrågor (Bryman 2008, s. 206).

4.3 Urval

Intervjupersonerna valdes genom så kallat "bekvämlighetsurval" som innebär att vi via kontaktpersoner har fått kontakt med respondenter (Bryman 2008, s.195). Studien har genomförts på fyra olika arbetsplatser inom offentlig och privat verksamhet. För att få en jämn könsfördelning har vi intervjuat två kvinnor och två män. Den ena kvinna har en manlig ledare och den andra en kvinnlig ledare. Den ena man har en manlig ledare och den andra en kvinnlig ledare.

De båda kvinnliga ledarna arbetar inom privat verksamhet i branschen industri/teknik. De båda manliga ledarna arbetar inom den offentliga verksamheten inom utredning/förvaltning. På de två privata arbetsplatserna är det mansdominerat när det gäller både anställda och

ledare. På de två offentliga arbetsplatserna är det en relativt jämn könsfördelning bland anställda med större antal män i ledande befattningar. Urval av kvinnliga ledare inom de mansdominerade arbetsplatserna innebär att man kan förvänta att medarbetarnas upplevelse av ledarskap avviker från stereotypa föreställningar om ledarskap. Även att de manliga ledarna arbetar på arbetsplatser med jämn könsfördelning skapar en möjlighet till brott mot stereotypiskt manligt ledarskap.

4.4 Tillvägagångssätt

Vi genomförde fyra intervjuer på fyra olika arbetsplatser. Medarbetarna hade olika upplevelse av ledarskap. På detta sätt gav intervjuerna oss tillräckligt med material för att kunna genomföra vår analys och besvara våra forskningsfrågor. Det gav oss en varierad bild av ledarskap och kopplingen till ledarskap och genus. Lokal för samtliga intervjuer var ett konferensrum på de olika arbetsplatserna för att få avskildhet och för att intervjusituationen skulle kännas mer neutral. Intervjuerna har bandats och transkriberats för att försöka återge varje enskild intervju så exakt som möjligt. En utskrift av en intervju handlar om att omvandla muntligt språk till skriftligt språk. Det kan ibland vara svårt att tolka en bandad intervju på grund av att man inte alltid hör exakt vad som sägs eller att man misstolkar det man hör. För att utesluta misstolkningar från det som sades under intervjuerna har vi bett samtliga intervjupersoner om återkoppling och bekräftelse på att vi har tolkat rätt efter det att intervjuerna har transkriberats (Kvale & Birkmann 2009, s. 200-201).

4.5 Etiska reflektioner

I det informationsbrev vi skickade ut om studien till respondenterna uppgav vi de fyra huvudkraven inom forskningsetiska principer som har utformats av Vetenskapsrådet: Informationskravet – information och syfte med studien. Samtyckeskravet – deltagarna samtycker och bestämmer över sin medverkan och kan när som helst avbryta att vara med. Konfidentialitetskravet – deltagarna utlovas fullständig anonymitet. Nyttjandekravet – datainsamlingen kommer endast att användas i detta forskningsändamål (*Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* s.7-14).

4.6 Analysprocessen

I första fasen, efter det att alla intervjuerna transkriberades, har vi gjort en öppen kodning. Vi läste igenom intervjuunderlaget flera gånger markerade nyckelord och nyckelmeningar. I andra fasen sorterade vi dessa ord och meningar till tematiska kategorier. Först sorterade vi föreställningarna om hur en bra ledare ska vara till tematiska kategorier. Sedan sorterade vi upplevelsen av de egna ledarna till motsatspar. I sista steget kopplade vi föreställningar och upplevelsen till genusstereotypa egenskaper det vill säga vilka egenskaper som är typiskt manliga och kvinnliga enligt vår analysmodell som vi redovisar i följande avsnitt.

4.7 Analysmodell

Vår analysmodell utgår från en studie av Rudman m. fl. (2012, s. 168) där det undersöktes genusstereotypa egenskaper, deras status och hur dessa upplevs hos kvinnliga respektive manliga ledare. Vi har gjort en sammanställning av egenskaper som var relevanta för studiens fokus upplevelsen av ledarskap. Listan anpassade vi under analysprocessen för att så många egenskaper som möjligt som nämndes i intervjuerna skulle vara med på listan. Det är egenskaper som anses önskvärda respektive icke önskvärda för kvinnor och män som vi använder i vår analys av intervjuerna i följande.

Egenskaper som män och kvinnor bör ha (önskvärda egenskaper)

Man	Kvinna
Karriärorienterad	Emotionell
Förmåga att leda	Varmhjärtad
Bestämd/självsäker	Empatisk
Oberoende	God lyssnare
Självgående	Glad
Intelligent	Samarbetsvillig/Kooperativ
Övertygande	Trevlig/vänskaplig
Tävlingsinriktad	Hjälpsam
Kompetent	Ödmjuk
Aggressiv	Lättrörd

Egenskaper som män och kvinnor inte bör ha (icke önskvärda egenskaper)

Män

Emotionell

Naiv

Svag

Osäker

Godtrogen/lättlurad

Lynnig

Kvinnor

Aggressiv

Dominant

Krävande

Kontrollerande

Känslokall

Cynisk

5. Resultat

Vi inleder med en kort presentation av våra intervjupersoner. För att säkerställa deras anonymitet är namnen fingerade.

Oskar har arbetat på sin arbetsplats i ungefär sex månader. Det bästa med hans arbete är att det är fritt och varierat. Oskar träffar inte sin ledare så ofta utan de kommunicerar oftast via e-post.

Lotta har arbetat på sin arbetsplats i sex år, varav tre år tillsammans med sin ledare. Det bästa med jobbet är att hon trivs bra med sina kollegor. Lotta träffar sin ledare varje dag.

Johan har arbetat i tjugofem år inom företaget och tio år inom nuvarande tjänst. Han har arbetat tillsammans med sin ledare i ett år. Han upplever att det bästa med hans jobb är att det är fritt och att han kan styra sitt arbete själv. Han träffar sin ledare dagligen.

Sara har arbetat på sin arbetsplats i två och ett halvt år. Det bästa med hennes arbete är att hon har varierade arbetsuppgifter med lugna och intensiva faser. Sara träffa sin ledare sällan.

5.1 Hur skall en bra ledare vara?

Vårt syfte är att få en bild av vilka föreställningar om ledarskap intervjupersonerna har samt vilka önskvärda ledarskapsegenskaper de anser vara viktiga. I detta avsnitt kommer vi inte att ta hänsyn till genusperspektivet. Det kommer att analyseras i nästkommande avsnitt. Utifrån resultatet har vi fått fram fem teman:

Tydlighet nämns som en av de viktigaste egenskaper hos en ledare i intervjuerna.

Tydlighet handlar om att ge tydliga besked och riktlinjer samt att ge information till sina medarbetare så att de kan utföra sina arbetsuppgifter korrekt. Det handlar även om att kunna kommunicera på alla nivåer. En av intervjupersonerna säger:

Man kan ju i alla fall kommunicera. Det är det som är viktigt när man är chef. Den biten är otroligt viktig eftersom allt hänger på det. Får du informationen... Först blir du bättre bemött, du vet saker. Då känner du dig bättre, eftersom du kan saker och du kan också agera så att det blir mer korrekt. I det långa loppet, liksom. Kommunikation ska en bra chef kunna.

Grupporientering är ett annat tema som kopplades till bra ledarskap i intervjuerna.

Det innebär att en bra ledare skall se till att det finns en bra gruppkänsla och -dynamik samt att hjälpa medarbetarna framåt. Att vara grupporienterad innebär också att man skall vara hjälpsam. En av intervjupersonerna säger också: "att alla mår bra och att man känner sig som en grupp." En annan person anser att ledaren skall: "verka för gruppen och verksamheten".

Lyhördhet är ett tredje tema som vi har fått fram. Intervjupersonerna anser att vara lyhörd och att vara en bra lyssnare är mycket viktiga ledarskapsegenskaper för bra ledare.

En av intervjupersonerna uttrycker det på detta sätt:

Lyhört är väldigt bra, tycker jag. Att lyssna på sina medarbetare. Sedan är det inte alltid så att man kan ordna det, att det är alltid det som är rätt. Men man ska åtminstone lyssna på deras åsikter och se vad de tycker och om det finns möjligheter att utföra vad det nu kan vara...

Aktiv och beslutsam är det fjärde temat som framkom i analysen. Det anses att en bra ledare skall vara aktiv och beslutsam. Det handlar till exempel om att kunna driva igenom beslut, våga förändra och sätta gränser. Det handlar också om att kunna fördela arbetsuppgifterna till rätt person. Det anses också vara viktigt att vara medveten om arbetsbelastningen. En säger: "Viktiga egenskaper hos en ledare är att kunna delegera, och att veta vilka uppgifter till vem".

Förtroende och kontroll är det sista temat som vi hittade i analysen. En viktig aspekt av ledarskap är, enligt intervjupersonerna, att hitta en balans mellan att ha förtroende för sina medarbetare och att ha kontroll.

”Man ska visa att man har ett eget ansvar, det är väldigt viktigt. En bra chef måste kunna lita på sina medarbetare. Samtidigt ett visst mått av kontroll.”

5.2 Upplevelsen av ledare

I föregående avsnitt analyserade vi föreställningarna om hur en bra ledare skall vara. I det här avsnittet analyserar vi däremot intervjupersonernas individuella upplevelse av sin egen ledare. De upplevda egenskaperna är i vissa fall liknande, i andra fall motsatta till de egenskaperna som intervjupersonerna föreställer sig hos en bra ledare. Utifrån intervjuerna har vi fått fram följande motsatspar av kategorier som kännetecknar ledarskapet, det vill säga egenskaper och beteende hos ledarna:

Tydlighet – Otydlighet - När det gäller tydlighet upplever en av intervjupersonerna tydliga direktiv och tydliga deadlines. En annan upplever att ledaren oftast är tydlig, men ibland kan det vara bristande information. En annan ledare beskrivs som otydligt eftersom hon ”glömmer” att vidarebefordra viktig information. Otydlighet upplevs som negativa egenskaper hos andra ledare:

”Det är den största bristen som vi har haft hittills, vi har inte fått ut någon information om väldigt mycket som hade kunnat underlättas.”

”Han är otydlig, han ger inga riktiga beslut, det är sällan att det tas riktiga beslut. Man vill få besked, det är frustrerande.”

De upplever dessa egenskaper som negativa då detta anses försvåra för dem i att utföra sitt arbete på ett bra sätt.

Aktiv – Passiv – Två personer upplever sina ledare som aktiva genom att de är drivande och engagerade i sitt arbete. En beskriver att ledaren ”har lätt för att driva igenom beslut.” En annan person upplever stort engagemang hos ledaren.

Andra upplever sina ledare som passiva eftersom de inte visar något engagemang eller hjälper till att lösa problem och konflikter.

En person beskriver ledarens beteende när det uppstår problem och konflikter på arbetsplatsen på följande sätt:

Hon gör helst ingenting. (...) 'nej, det kan du göra själv.' Hon hjälper inte till. När man frågar 'men hur ska jag göra?' säger hon 'det tar vi sedan'. Så kan hon gå hämta kaffe eller någonting.

Bra samarbete – Dåligt samarbete - Några personer upplever att samarbetet fungerar bra. De beskriver att de får stöd och respons som leder fram till bra resultat. Några personer upplever inte att samarbetet fungerar bra. En säger att det inte finns något samarbete överhuvudtaget:

Det är roligt när man försöker samarbeta med henne. När man frågar "skulle du kunna fixa den här grejen och jag behöver den klar till dess". Så går man hem och tänker vad skönt nu är det bara fixa sina egna grejer. Och så kommer deadline och ingenting dyker upp.

Ofta kommer grejer i sista sekunden, hon är inte så organisera, tyvärr. Det blir väldigt rörigt och svårt att planera.

Uppskattning – Likheter - Några personer beskriver att de får uppskattning genom bra respons. En säger:

"Ja, det tycker jag, får ofta feedback. Och om jag har varit borta på semester eller kurs i några dagar säger hon att hon är glad att jag är tillbaks, det känns bra."

Andra personer upplever att deras ledare är likgiltiga genom att de sällan får någon feedback. En person svarar på frågan om den får feedback av sin ledare:

"För sällan men det kan komma. Det är skönt att man får en klapp på axeln. Men när man är otydlig då vet man inte om det verkligen var bra."

Om man inte får uppskattning eller någon återkoppling anses det att det påverkar den egna motivationen. Man gör det som krävs men inget utöver det.

Personliga egenskaper är också en viktig aspekt av ledarskapet. Därför var vi intresserade av att få veta hur intervjupersonerna upplever sina ledares personliga egenskaper. Tre ledare beskrivs med positiva egenskaper och en ledare med negativa egenskaper.

<i>Manlig ledare</i>	Trevlig	Lättsam	Tar inte åt sig kritik personligt
<i>Manlig ledare</i>	Trevlig	Utåtriktad	Engagerad
<i>Kvinnlig ledare</i>	Trevlig	Glad	Spontan
<i>Kvinnlig ledare</i>	Hård	Snål	Tar kritik personligt

I ett fall beskrivs ledarens personliga egenskaper som positiva trots att ledarstilen upplevs som negativt. I två fall upplevs ledarens personliga egenskaper och ledarstil som positiva. I ett fall upplevs både ledarstil och personliga egenskaper negativt.

5.3 Kvinnligt och manligt ledarskap

Alla intervjupersoner menar att det inte spelar någon roll för dem om ledaren är kvinnlig eller manlig utan att det är personligheten som är det viktigast. Ändå påpekar de skillnaden mellan kvinnlig och manligt ledarskap. Kvinnor beskrivs som mer grupporienterade samt att kvinnliga ledare kan vara mer ödmjuka. Manliga ledare beskrivs som mer uppgiftsorienterade och att de bryr sig mindre om de sociala aspekterna.

”Jag tror att kvinnorna är mer humana, de vill ha gruppen med sig och att alla ska trivas. För en man, en riktig chef, spelar det ingen roll, bara att man får som man vill till slut.”

”Men oftast är det lättare att jobbar med killar just för att det är rakare.”

Detta uttalande reproducerar stereotypa föreställningar förväntningar om att kvinnor har mer socialorienterade egenskaper samt är mer känsliga och ödmjuka medan män är dominanta och bestämda. Detta speglar genushierarkin där män tillhör de överordnade och kvinnor de underordnade (Holgersson m. fl. 2001, s. 242, Rudman m. fl. 2012).

5.4 Ledarskap och genusstereotyper

Bra ledaregenskaper och upplevelsen av ledarna ska nu sättas i relation till de genusstereotyper, hur män och kvinnor bör vara eller inte vara, som vi presenterade i vår analysmodell i kap 4. Vi undersöker om ledarskapsidealet, som intervjupersonerna har, är präglad av stereotypt manliga egenskaper eller av kvinnliga egenskaper, det vill säga på vilket

sätt upplevelsen av kvinnligt och manligt ledarskap är kopplat till de stereotypa kvinnliga och manliga egenskaper som ingår i vår analysmodell.

Vi utgår ifrån teorin om att ledarskapsidealet är präglad av manliga egenskaper, som vi beskrev i kapitel 3. Ledaregenskaper som vi kategoriserade som *aktiv och beslutsam* samt *förtroende och kontroll* är stereotypa manliga egenskaper såsom förmåga att leda, bestämd/självsäker, oberoende, självgående och övertygande i vår analysmodell. Dessutom är kontrollerade en stereotypa manlig egenskap som är dessutom icke önskvärd hos kvinnor enligt vår analysmodell.

De egenskaperna som vi kategoriserade som *grupporientering och lyhörddhet* anses vara kvinnliga egenskaper. Enligt vår lista är det egenskaperna empatisk, god lyssnare, samarbetsvillig och hjälpsam som tillhör dessa kategorier.

Tydlighet kan man däremot inte koppla till manliga eller kvinnliga stereotyper eftersom det ingår några typiska manliga eller kvinnliga egenskaper enligt vår analysmodell såsom att ge tydliga besked och att kommunicera på ett tydligt sätt.

Enligt intervjupersonerna har en bra ledare en blandning mellan stereotypa kvinnliga och manliga egenskaper enligt vår analysmodell. Om vi kopplar detta till teorin att män definierar normen för ledarskap och att de stereotypa manliga egenskaperna anses vara bra ledaregenskaper (Holgersson m. fl. 2011, s. 242) kan vi konstatera att ledarskapsidealet, som våra intervjupersoner har, avviker från detta ideal eftersom det inte bara är präglad av stereotypa manliga egenskaper. Detta kan tolkas som feminisering av ledarskapet (Svenningsson & Alvesson 2010, s, 37). Det betyder dock inte nödvändigtvis att ledarskapet har blivit mer ”kvinnligt” utan det kan handla om att de finns andra former av manlighet än den hegemoniska som präglar ledarskapet idag, till exempel som Fogelberg Eriksson (2005) beskriver som *den feminine*. Det är möjligt att konstruktionen av maskulinitet och femininitet närmar sig varandra och polariseringen mellan dem blir svagare (Billing & Alvesson 2000, s.146).

Eftersom kategorierna manlighet och kvinnlighet är en artefakt (Hirdman 2003, s. 14), det vill säga socialt och kulturellt konstruerade, betyder det att stereotypa manliga egenskaper inte måste vara kopplade till män och stereotypa kvinnliga egenskaper till kvinnor

(Alvesson&Billing 2000, s.152). Vissa egenskaper kan följaktligen vara kopplade till både män och kvinnor, om kategorierna förändras. Dessutom är genusordningen, det vill säga kategorierna manligt/kvinnligt samt maktrelationen mellan män och kvinnor, föränderlig eftersom de skapas i det sociala samspelet (Wahl 1999, s. 134). På detta sätt kan även ledarskapsidealet förändras.

Egenskaper som ursprungligen kopplades till kvinnlighet verkar vara viktiga egenskaper i det moderna ledarskapet, såsom relationsorientering och lyhördhet. Alvesson och Billing (2000) betonar att “also organizations where men occupy all the senior positions may well celebrate orientations such as intuition, creativity, relations-orientation, recognizing the importance of feelings and so on” (Alvesson&Billing 2000, s. 146). Blandningen mellan stereotyp manliga och kvinnliga egenskaper som kommer fram som ledarskapsidealet i intervjuerna kan också tyda på att kopplingen mellan konstruktionen av ledarskap i relation till manlighet blir svagare särskilt på arbetsplatser där det sker brott mot stereotyper och traditionella föreställningar.

5.4.1 Manliga ledare

Vår analys visar att föreställningarna av bra ledaregenskaper avviker från det ledarskapsideal som i litteraturen oftast beskrivs som präglad av den manliga normen. Skiljer det sig från upplevelsen av den egna ledaren? På vilket sätt reproducerar eller bryter upplevelsen mot stereotypa föreställningar om manlighet respektive kvinnlighet?

Den ena manliga ledare beskrivs som självgående och bestämd. Dessa egenskaper är önskvärda hos män enligt Rudman (2012). Han är inte så bra på att lyssna och ta in förslag eller åsikter. God lyssnare och empatisk är enligt vår analysmodell önskvärda kvinnliga egenskaper. Trots att hans ledaregenskaper passar in i den manliga stereotypen upplevs inte hans ledarskap som positivt. Hans personlighet däremot upplevs som positiv. Han bryter inte mot genusstereotypen eftersom han inte har några för män icke önskvärda egenskaper. Han saknar dock ledaregenskaper som en bra ledare skall ha, enligt föreställningarna som intervjupersonerna har, som är stereotyp kvinnliga enligt vår analysmodell.

Den andra manliga ledaren beskrivs som utåtriktad, trevlig och kompetent med förmågan att kunna leda. Han upplevs som samarbetsvillig men samtidigt krävande. Vissa egenskaper tillhör de listade manliga stereotyperna som kompetent, förmågan att leda och krävande.

Andra egenskaper såsom trevlig och samarbetsvillig är typiska kvinnliga stereotyper enligt vår modell. Hans ledarskap upplevs som positivt. Han har inga för män icke-önskvärda egenskaper och bryter på så sätt inte mot föreställningarna om hur en man och en ledare skall vara.

Båda manliga ledare beskrivs med tydliga drag som anses som stereotypt manliga. Dessa egenskaper, som kontrollerande och bestämd, har hög status enligt Rudmans m. fl. (2012) studie och bidrar till att upprätthålla den manliga dominansen i genusordningen (Rudman & Glick 2001, s. 744f). De tillhör traditionella föreställningar om manlighet och på detta sätt den traditionella konstruktionen av ledarskap vilken är präglad av dessa maskulina drag (Holgersson m. fl. 2012, Wahl m. fl. 1998, Wahl 1999). Samtidigt beskrivs de manliga ledarna som trevliga och en ledare dessutom som samarbetsvillig, det vill säga de beskrivs med egenskaper som inte passar till den stereotypa föreställningen om män. Däremot betyder det inget riktigt brott mot manlighetsbilden, då det inte upplevs att de manliga ledarna visar drag som icke är önskade för män, det vill säga egenskaper som är relaterade till svaghet och sårbarhet (Rudman m. fl. 2012, s. 168). Det beteende som upplevdes hos de manliga ledarna ifrågasätter därmed inte genusordningen.

De inte traditionellt manliga egenskaperna som samarbetsvilja upplevs dessutom som positiva hos den ena ledaren och frånvaron av socialinriktade, traditionellt kvinnliga egenskaper, upplevs som negativt. På detta sätt bryter upplevelsen av den ena manliga ledaren, som saknar dessa socialorienterade egenskaper, mot den traditionella föreställningen av en ledare. I relation till de egenskaperna som intervjupersonerna beskrev som bra ledaregenskaper är detta dock inte oväntat. Det bekräftar att ledarskapsidealet som beskrivs i litteraturen (Wahl 1999, Wahl m. fl. 1998, Holgersson m. fl. 2011) inte stämmer helt överens med förväntningarna och upplevelser som de intervjuade medarbetarna har. En avvikelse från detta ”moderna” ledarskapsideal upplevs tydligt som negativ.

5.4.2 Kvinnliga ledare

Den ena kvinnliga ledaren beskrivs som trevlig, ödmjuk, lyssnande, glad, samarbetsvillig, hjälpsam och empatisk. Hon beskrivs på ett stereotypt kvinnligt sätt. Men hon beskrivs också som övertygande som anses vara en önskvärd manlig egenskap utifrån vår analysmodell. Hennes ledarskap upplevs som mycket positivt. Hon har många för kvinnor önskvärda

egenskaper och bara en egenskap som anses som stereotyp manlig. Samtidigt har hon inga för kvinnor icke önskvärda egenskaper. Hon bryter därför inte mot föreställning om hur en kvinna skall vara.

Den andra kvinnliga ledaren beskrivs som oförmögen att leda, inte hjälpsam/samarbetsvillig, dålig lyssnare, inte empatisk. Dessutom beskrivs hon som elak, cynisk och känslökall. Detta innebär att hon saknar önskvärda kvinnliga egenskaper, men det upplevs att hon har för kvinnor icke önskade egenskaper som är stereotyp manliga egenskaper enligt Rudman (2012). Hon har inte heller för män önskvärda egenskaper. Hennes ledarskap upplevs som negativt. Även hennes personlighet upplevs negativt. Hon bryter mot föreställningarna om hur en kvinna skall vara och inte vara. Dessutom bryter hon mot föreställningarna om hur en bra ledare skall vara.

Upplevelsen av de två kvinnliga ledare, som båda arbetar inom mansdominerade verksamheter, är varandras motsatser. Den ena ledaren beskrivs som en traditionell kvinna och på så sätt reproduceras den stereotypa bilden av kvinnor som socialorienterade (Rudman m. fl. 2012). Hennes ödmjukhet och trevlighet samt frånvaron av dominant drag ifrågasätter inte genusordningen, där kvinnan tillhör den underordnade kategorin (Rudman m. fl. 2012, Holgersson m. fl. 2011, s. 242). Det är dock intressant att hennes ledarskap upplevs som positivt och att hennes kompetens inte ifrågasätts, särskild med tanke på att hon arbetar på en mansdominerad arbetsplats, där hon måste hävda sig som (kvinnlig) ledare. Kanske upplevs hon som stereotyp kvinnlig och att andra egenskaper inte nämndes av medarbetaren för att det inte ska upplevas som ett hot mot den manliga dominansen. Hon är en representant av ett 'typiskt kvinnligt' ledarskap som präglas av kommunikation, känslor och lyhördhet (Höök 2001, s. 40). Det finns dock inget i beskrivningen av henne som tyder på att hon upplevs som avvikande eller bristfällig som beskrivs i litteraturen (Sandberg 2003, s. 99; Wahl 1999, s. 133).

Upplevelsen av den andra kvinnliga ledaren visar på brott mot traditionella föreställningar om kvinnlighet. Detta upplevs som mycket negativt. Genom frånvaron av förväntade kvinnliga egenskaper såsom trevlighet, relationsorienterat, empati och lyhördhet samt stereotyp manliga egenskaper såsom känslökall och cynisk ifrågasätts genusordningen. En kvinna som inte visar socialorienterade egenskaper upplevs särskild negativt eftersom det finns sociala förväntningar på hur en kvinna skall uppföra sig och dessa är att vara hjälpsam,

omhändertagande och vänlig (Johnson m. fl. 2008, s. 40). Detta beror på att kvinnor tillhör den underordnade kategorin i genushierarkin (Rudman m. fl. 2008). Dessutom avviker hennes beteende från vad som förväntas av en ledare och särskilt en kvinnlig ledare. Hon bryter kort sagt mot alla förväntningar.

6. Sammanfattande diskussion

Syftet med denna studie har varit att bidra till en ökad förståelse av konstruktionen av ledarskap samt kvinnligt och manligt ledarskap i relation till konstruktionen av kvinnlighet och manlighet utifrån ett genusperspektiv.

Syftet har också varit att få en ökad förståelse för hur enskilda individer föreställer sig en bra ledare och hur de upplever sin ledare samt om deras föreställningar och upplevelser speglar eller bryter mot genusstereotyper och föreställningar kring kvinnligt respektive manligt ledarskap och på så sätt reproducerar eller ifrågasätter genusordningen.

I vårt analysresultat framkommer att de viktigaste egenskaperna som en bra ledare skall ha är tydlighet, grupporientering, lyhördhet, aktiv och beslutsam samt förtroende och kontroll. Grupporientering och lyhördhet är enligt vår analysmodell stereotypt kvinnliga egenskaper, som är socialorienterade. Aktiv, beslutsam och kontroll är enligt vår modell stereotypt manliga egenskaper. Tydlighet och förtroende kan man däremot inte koppla till manlighet eller kvinnlighet.

I vår studie blir det tydligt att ledarskapsidealet inte längre bara präglas av den traditionella manliga normen som beskrivs i litteraturen (Wahl 1999, Holgersson m. fl. 2011) utan att det är en blandning av dels egenskaper som är stereotypt manliga och dels egenskaper som är stereotypt kvinnliga som kännetecknar ett bra ledarskap. Denna förändring kan tolkas som en "feminisering" av ledarskapet (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 37) eller som en annorlunda form av manlighet vilken avviker från den hegemoniska formen (Fogelberg Eriksson 2005, s. 179). Vår empiri tyder på att det finns en förändring till ett ledarskapsideal där kopplingen mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet blir svagare. Möjligtvis kan denna förändring leda till att ledarskapet blir mer genusneutralt i framtiden. Det är ett ledarskap som inte är "könsblind" (Sandberg 2003, s. 195) där manligheten döljs i konstruktionen (Wahl 1999, s. 131).

Det genusneutrala ledarskapet borde inte kopplas till män eller kvinnor utan till en kompetent person. För att komma dit måste föreställningar och normativa förväntningar på manligt och kvinnligt förändras, så att män och kvinnor får samma möjligheter att visa sin kompetens utan bli bedömda utifrån sociala förväntningar på hur män och kvinnor skall bete sig eller inte bete sig. Genusordningen existerar fortfarande. Män utgör fortfarande den stora majoriteten i ledande positioner, de innehar på detta sätt mer social makt än kvinnor. Det finns dock tecken på graduella förändringar vilka beror på att kulturella och sociala föreställningar om manligt och kvinnligt börjar förändras (Ridgeway & Correll 2004, s. 528).

Vår studie visar att upplevelsen av tre ledare reproducerar i det stora hela genusstereotypa föreställningar om genus, medan en ledare bryter mot föreställningen om kvinnlighet. De bryter dock mot den starka kopplingen mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet.

Analysen av upplevelsen av kvinnligt och manligt ledarskap visar att genusstereotyperna i viss mån påverkar upplevelsen av ledarskapet och personligheten. Den kvinnliga ledaren som beskrivs som stereotypt kvinnlig upplevs som mycket positiv som ledare och person. Den andra kvinnliga ledaren som enligt beskrivningen bryter mot föreställningarna om hur en kvinna bör vara eller inte vara upplevs som mycket negativ i sitt ledarskap och som person. Kontrastereotypt beteende hos en kvinna värderas mycket negativt eftersom det hotar genusordningen. Intressant är dock att den ledare som beskrivs som mycket traditionell kvinna upplevs som bra ledare och att det inte finns en konflikt mellan föreställningen om kvinnlighet och föreställningen om ledarskap som Johnson m. fl. (2008, s. 40) menar. Det kan tolkas som att hennes kvinnlighet går ihop med det ”moderna” ledarskapet.

Den ena manliga ledaren betar sig på ett stereotypt manligt sätt. Hans ledarskap upplevs som negativt, men den personliga relationen upplevs som positiv. Den andra manliga ledare hade egenskaper som var stereotypt manliga, men också socialorienterade, stereotypt kvinnliga egenskaper, som trevlig och samarbetsvillig. Hans ledarskap och personlighet upplevs som positiv. De bryter inte mot stereotypen av manlighet och det upplevs som positiva. Den ena lever inte upp till förväntningarna på det ”moderna” ledarskapet som är mer socialorienterat, vilket upplevs som brist.

Synen på ledarskapet som utgår från den manliga normen håller sakteligen på att förändras genom att män och kvinnors ledaregenskaper liknar varandra allt mer till exempel börjar män visa mer ”mjuka” egenskaper såsom samarbetsvillig och hjälpsam och kvinnor mer ”hårda” egenskaper såsom självständighet, individualistisk och ambitiös som Rudman m. fl. (2001) beskriver. Detta visar också att ledarskap mer och mer kan beskrivas som ”könsneutralt”. Kopplingen mellan konstruktionen av ledarskap och konstruktionen av manlighet är inte längre så tydligt som Wahl m. fl. (1998) menar. En viktig aspekt av detta är att våra intervjupersoners ledarskapsideal utgår från både manliga och kvinnliga egenskaper. En annan aspekt som framkommer från vår studie är att de typiskt kvinnliga egenskaperna upplevs som bra ledaregenskaper och frånvaron av dessa som brist, både på arbetsplatser med jämn könsfördelning och på mansdominerade arbetsplatser.

7. Populärvetenskaplig framställning

Bakgrund

Trots att det är fler kvinnor än män som har högre utbildning (Statistiska Centralbyrån 2012b) är det betydligt fler män än kvinnor som är chefer i Sverige. Varför är det svårare för kvinnor att bli ledare? Det finnas olika förklaringar till detta, bland annat att kvinnor betar sig och kommunicerar på ett annorlunda sätt och på så vis inte blir sedda som en typisk ledare. En annan förklaring är också att ledarskap är starkt förknippat med det manliga idealt.

Syfte

Vi vill med denna studie bidra till en bättre förståelse för hur ledarskapet påverkas av idéer om manlighet och kvinnlighet. Vi har studerat hur medarbetare på fyra olika arbetsplatser upplever sina manliga och kvinnliga ledare för att undersöka om de upplever skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Genom detta vill vi få fram om upplevelsen påverkas av de föreställningarna och förväntningarna som finns om män och kvinnor eller inte.

Metod

Vi har intervjuat fyra personer på fyra olika arbetsplatser för att undersöka den individuella förställningen om hur en bra ledare skall vara samt upplevelsen av kvinnligt och manligt ledarskap.

Resultat

Studien visar att bra ledaregenskaper inte längre definieras med bara typiska manliga egenskaper utan att det är en blandning av både typiska manliga egenskaper såsom aktiv, beslutsam och kontroll samt typiska kvinnliga egenskaper såsom lyhördhet och ödmjuk. Uppfattningen om den egna ledaren präglas dock till viss del av de traditionella föreställningar som finns om män och kvinnor.

Samhällsnytta

Synen på ledarskap utifrån det manliga idealet har börjat förändras då en blandning av traditionellt manliga och kvinnliga egenskaper uppfattas som bra ledaregenskaper. I framtiden kan detta leda till att män och kvinnor får samma möjlighet att visa sin kompetens utan att bli bedömd utifrån sociala förväntningar på hur män och kvinnor bör bete sig eller inte bete sig.

8. Referenser/litteraturlista

Acker, Joan (1992). Gendering Organizational Theory. I: Mills, Albert J. & Tancred, Peter (red.). *Gendering organizational analysis*. Newbury Park: Sage, s. 248-260.

Alvesson, Mats & Billing, Yvonne (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work & Organization* 7(3), s. 144-157.

Bryman, Alan (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Fogelberg Eriksson, Anna (2005). *Ledarskap och kön: en studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag*. Diss. Linköping : Linköpings universitet, 2005.

♣ Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-4241>

Hilton, James L & von Hippel, William (1996). Stereotypes. *Annual review of psychology* 47(1), s. 237–271.

Hirdman, Yvonne (2003). *Genus: om det stabila föränderliga former*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Holgersson, Charlotte, Wahl, Anna, Höök, Pia & Linghag, Sophie (red.) (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Höök, Pia (2001). *Stridspiloter i vida kjolar: om ledarutveckling och jämställdhet*. Diss. Stockholm : Handelshögsk., 2001

♣ Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hhs:diva-602>

Johnson, Stefanie K; Murphy, Susan Elaine; Zewdie, Selamawit & Reichard, Rebecca J (2008). The strong sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 106, s.39-60.

Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and women of the corporation*. 2. pr. New York: Basic books.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Ridgeway, Cecilia L & Correll, Shelley J (2004). Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. *Gender & Society* 18(4), s. 510 – 531.

Rudman, Laurie A & Glick, Peter (2001). Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. *Journal of Social Issues* 57(4), s. 743–762.

Rudman, Laurie A; Moss-Racusin, Corinne A; Phelan, Julie E & Nauts, Sanne (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology* 48(1), s. 165–179.

Rudman, Laurie A & Phelan, Julie E (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior* 28, s. 61–79.

Sandberg, Jörgen (1999). Konstruktioner av social konstruktionism. I: Sjöstrand, Sven-Erik Sandberg, Jörgen & Tyrstrup, Mats (red.), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur, s.9-38.

Sandberg, Åke (2003). *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetslivet och företagsledning* Stockholm: SNS Förlag.

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Statistiska Centralbyrån (2012a). Yrkesstrukturen i Sverige 2010, Yrkesregistret med yrkesstatistik. Stockholm: SCB.

Statistiska Centralbyrån (2012b). Utbildningsstatistisk årsbok 2012. Stockholm: SCB.

Vetenskapsrådet (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Utgivare: Vetenskapsrådet.

Wahl, Anna; Holgersson, Charlotte & Höök, Pia (1998). *Ironi & sexualitet*. Stockholm: Carlsson

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

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledning

Hur längre har du arbetat här?

Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Vad är det bästa med ditt arbete?

Vilka arbetsuppgifter uppskattar du mest?

Ledaren

Hur ofta träffar du din ledare?

Hur skulle du beskriva ledarstilen?

Vilka egenskaper upplever du som positiva respektive negativa hos din ledare?

Hur skall en bra ledare vara enligt dig?

Upplever du att du får bra återkoppling/feedback av din ledare? Kan du ge ett exempel?

Hur upplever du delaktigheten i de beslut som fattas på avd/i gruppen?

Relation/kommunikation

Hur ofta har ni utvecklingssamtal?

Hur är din ledare som person? Vilka egenskaper?

Hur fungerar samarbetet med din ledare? Kan du beskriva en situation där samarbetet fungerade bra/inte bra?

Hur fungerar kommunikationen med din ledare?

Hur upplever du relationen till din ledare?

Om det uppstår konflikter hur upplever du att din ledare hanterar dessa? Kan du beskriva en situation där hon/han gjorde det på ett bra/dåligt sätt?

Om du stöter på något problem i ditt arbete kan du då prata med din ledare om det?

Hur tydlig är din ledare i att förmedla vad han/hon vill?

Kön

Spelar det någon roll om ledaren är manlig eller kvinnlig?

Upplever du att män och kvinnor behandlas på samma sätt när det gäller t ex arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter?

Tycker du att en jämn könsfördelning bland medarbetarna och ledarna är viktig? Varför (inte)?