



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

En kvalitativ studie gällande de ledarstilar som manliga respektive kvinnliga ledare utövar inom svensk offentlig sektor.

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT-19
Kandidatuppsats
Dragana Klempic 891023
Hannah Utbult 950624

Handledare: Petra Adolfsson
Examinator: Ola Bergström

Sammanfattning

Bakgrund och problemdiskussion: Ledarskap är ett forskningsområde som har varit aktuellt under en längre tid, där forskning har skett inom flertalet sammanhang inte minst gällande manliga och kvinnliga ledarstilar. Däremot identifierades motstridiga resultat kring om det fanns några skillnader mellan de ledarstilar män respektive kvinnor använder sig av.

Syfte: Syftet med denna studie är att se om kvinnliga respektive manliga ledare inom svensk offentlig sektor leder på samma sätt eller om det finns några skillnader.

Frågeställningar:

- *Vilka ledarstilar utövar manliga respektive kvinnliga ledare inom kommunal administrativ verksamhet?*
- *Vilka likheter eller skillnader finns det mellan ledares ledarstilar?*

Metod: Vid genomförandet av denna studie har en kvalitativ ansats gjorts. Primärdatan består av 18 semistrukturerade intervjuer som gjorts med avdelningschefer inom en mellanstor kommun i Västsverige där samtlig data är anonymiserad.

Analys: Det empiriska materialet analyserades utifrån det teoretiska ramverket bestående av den endimensionella- och tvådimensionella ledarstilsmodellen samt genom de fem olika typerna av medarbetarskap.

Diskussion och slutsats: Genom det teoretiska ramverket skapades sedan en modell vilken användes på det empiriska materialet för att påvisa vilka ledarstilar de manliga och kvinnliga ledarna använder. Resultatet visar att både de manliga och kvinnliga ledarna framförallt har en demokratisk ledarstil vilket vi också benämner som en *Golden* ledare enligt vår modell men vi ser också inslag av en auktoritär ledarstil när situationen kräver det. De minimala skillnader vi identifierat är att de manliga ledarna till en viss del kan vara lite mer auktoritära.

Nyckelord: leadership, gender, men, women, management, middle management, public sector, leaders och leadership styles

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till våra respondenter som avsatt tid, bidragit med insikter och möjliggjort vår studie. Vidare vill vi tacka vår handledare Petra Adolfsson för hennes engagemang, uppmuntran och vägledning fortlöpande under uppsatsprocessen. Slutligen vill vi tacka familj och vänner för korrekturläsning samt för deras stöd under uppsatsens gång.

Dragana Klempic och Hannah Utbult

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Förord	1
Innehållsförteckning	3
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställningar	6
1.5 Avgränsning	6
2. Teori	6
2.1 Ledarskap	7
2.1.1 <i>Den endimensionella ledarstilsmodellen</i>	7
2.1.2 <i>Den tvådimensionella ledarstilsmodellen</i>	8
2.2 Medarbetarskap	9
2.2.1 <i>Fem former av medarbetarskap</i>	10
2.3 Teorikritik	10
3. Metod	12
3.1 Val av undersökningsmetod	17
3.2 Val av studieobjekt och respondenter	17
3.3 Datainsamling	17
3.3.1 <i>Sekundärdata</i>	13
3.3.2 <i>Primärdata</i>	13
3.4 Intervjuer	13
3.4.1 <i>Förberedelse inför intervju</i>	13
3.4.2 <i>Genomförande av intervju</i>	14
3.5 Analys och tolkning av data	17
3.6 Studiens trovärdighet	17
3.7 Metodkritik	17
3.8 Etik	17
4. Empiri	19
4.1 Hur är du som ledare	19
4.2 Ansvarsfördelning	21
4.3 Ledarens syn på sin relation till medarbetaren	22
5. Analys	25
5.1 Hur är du som ledare	25
5.2 Ledarens syn på sin relation till medarbetaren	27
5.3 Ansvarsfördelning	28
5.4 En modell av ledarstil och medarbetarskap	29

6. Diskussion och slutsats	32
6.1 De kvinnliga ledarna	32
6.2 De manliga ledarna	33
6.3 Tidigare forskning	34
6.4 Slutsatser	35
6.4.1 Förslag till vidare forskning	35
Referenser	37
Bilaga 1	38

1. Inledning

Studiens inledning kommer presentera bakgrunden till vårt valda forskningsområde följt av en problemdiskussion kring varför vår studie är relevant. Vidare kommer syftet och frågeställningarna presenteras samt en avgränsning.

1.1 Bakgrund

Intresset för ledarskap är stort och utbrett, det är en konstant diskussion och ett väl forskat ämne. Men för att ledarskap ska utvecklas så krävs det en ömsesidig relation mellan ledare och medarbetare (Tengblad, 2003). Studier har skett gällande ledarskap i flertalet sammanhang såsom privat/offentlig sektor och manligt/kvinnligt ledarskap (Berg, Barry & Chandler, 2012; Eagly & Karau, 2002). Manligt och kvinnligt ledarskap kan tolkas på olika sätt. Eagly och Karau (2002) är två författare vilka ser det som att egenskaperna i sig eller att ledarstilen är manlig/kvinnlig, exempelvis så kan en ledare av manligt kön erhålla en kvinnlig ledarstil och vice versa. Dock har vi i vår studie använt oss av synsättet att en manlig ledare är en ledare av manligt kön och en kvinnlig ledare av kvinnligt kön, det vill säga att det inte är specifikt till ledarrollen eller egenskaperna.

Trots flertalet sammanhang har kontexten och resultaten förändrats under tidens gång, de perspektiv vi forskar igenom idag existerade inte i samma utsträckning för tjugo år sen. Bara gällande forskningen kring manligt och kvinnligt ledarskap har resultaten förändrats sedan tidigt 2000-tal. Tidigare studier visade stor skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap, medan senare forskning påvisar mindre och nästan obefintlig skillnad (Trinidad och Normore, 2004; Archer, Arntén, Olsen och Jansson, 2016).

Med åren har forskning kring kön och könsroller ökat markant vilket bidragit till ett växande intresse. Detta är inget undantag inom ledarskapsforskningen, där förväntningsstrukturerna exemplifieras beroende på kön. Eagly och Karau (2002) forskade kring fördomarna mot kvinnliga ledare och dess konsekvenser. Forskningen belyser bland annat att det finns en mindre positiv attityd mot nuvarande och framtida kvinnliga ledare än vad det gör för manliga ledare. Samt att det är svårare för kvinnor att uppnå en ledningsposition och bli en framgångsrik ledare än vad det är för män. Vidare belyser forskningen att normer styr förväntningarna kring könsroller, där Eagly och Karau (2002) påvisar manliga och kvinnliga stereotypiska egenskaper.

1.2 Problemdiskussion

Eagly och Karau (2002) beskrev redan i början av 2000-talet hur en kvinnlig respektive manlig ledare förväntas vara, de vill säga de stereotypiska egenskaperna. Där en kvinnlig ledare antas vara omhändertagande, sympatisk och känslig medan en manlig ledare antas vara kontrollerande, dominant, ambitiös och bestämd att leda andra. Vidare har kvinnor beskrivits som demokratiska och relationsorienterade ledare medan män beskrivs som aggressiva, oberoende och auktoritära ledare (Cann & Siegfried 1990; Cuadrado, Navas, Ferrer, Molero & Morales 2012; Javidan, Bullough & Dibble 2016).

Det har även forskats kring ledarstilar där forskning visat att män oftast associeras med uppgiftsorienterat ledarskap med ett större fokus på utförande och resultat medan kvinnor

associeras med relationsorienterat ledarskap vilket innebär att de fokuserar mer på trivsel och värnar om gemenskap (Trinidad och Normore, 2004). Författar kommer också fram till att det är den demokratiska och deltagande ledarstilen som är det mest använda hos kvinnor i näringslivet men de visade inte på en specifik ledarstil hos männen.

Det finns även motstridig forskning, som istället visar på minimala skillnader mellan det manliga och kvinnliga ledarskapet. Archer, Arntén, Olsen och Jansson (2016) gjorde en studie vid Göteborgs Universitet, där de testade ett rekryteringsinstrument för att påvisa likheter och skillnader mellan manliga och kvinnliga deltagare. Forskarna kunde endast påvisa en skillnad mellan de manliga och kvinnliga ledarna, nämligen att män i större utsträckning vågar ta risker. Dock påpekar forskarna att detta fenomen även identifierats i andra situationer exempelvis gällande bilkörning vilket inte gör det unikt för ledarskapet.

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att se om kvinnliga respektive manliga ledare inom svensk offentlig sektor leder på samma sätt eller om det finns några skillnader. Detta då tidigare forskning presenterat motstridiga resultat rörande manligt och kvinnligt ledarskap i allmänhet. Då vi vill komplettera tidigare forskning, har vi identifierat ett mindre studerat forskningsområde kring de manliga och kvinnliga ledarstilarna inom den kommunala verksamheten.

1.4 Frågeställningar

- *Vilka ledarstilar utövar manliga respektive kvinnliga ledare inom kommunal administrativ verksamhet?*
- *Vilka likheter eller skillnader finns det mellan ledarnas ledarstilar?*

1.5 Avgränsning

Då vi haft en begränsad tidsram har vi gjort ett antal avgränsningar. Vi har valt att avgränsa vår studie till en mellanstor kommun i Västsverige och valt att intervjua avdelningschefer inom flertalet administrativa förvaltningar. Med avdelningschefer menar vi personer med ledande position i linjeorganisationen. Detta ledde till begränsningen att vi endast kunde se ledarstilar utifrån avdelningschefernas perspektiv och inte utifrån medarbetarnas. Vidare gav vår uppsats inte utrymme för en större datainsamling och vi prioriterade därför att få ett mer grundat resultat för just denna kommun. Detta innebär att vår studie inte kan resultera i några generella slutsatser, men däremot kan den bidra med intresse och underlag för vidare forskning.

2. Teori

Detta avsnitt kommer behandla studiens teoretiska referensram bestående av ledarstilar och medarbetarskap. Anledningen till vårt valda teoretiska ramverk är för att vi under tidigare kurs kommit i kontakt med de olika ledarstil begreppen, vilka vi även identifierade i tidigare studier inom vårt valda studieområde. Vi har valt att inkludera medarbetarskap för att på ett enklare sätt kunna besvara vår frågeställning och ge en djupare bild av de olika ledarstilarna. Dessa begrepp kändes därför både relevanta och intressanta för vårt valda forskningsområde.

2.1 Ledarskap

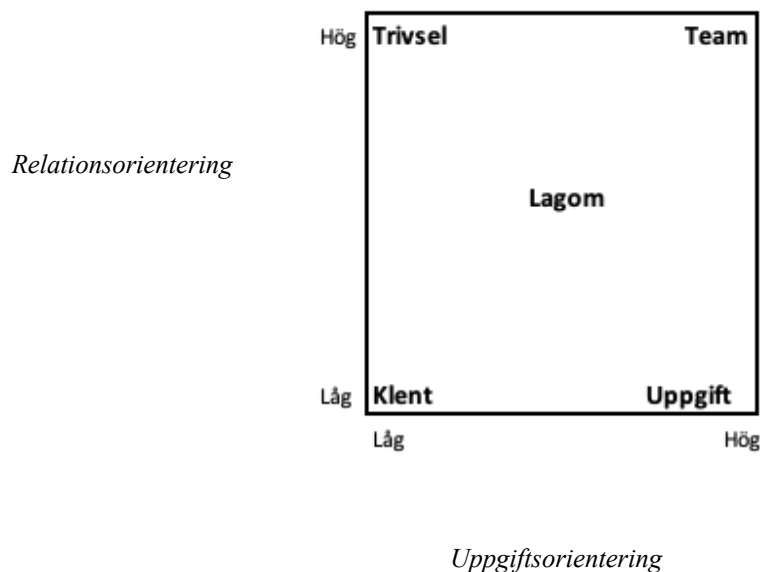
Ledarskap är ett populärt begrepp som studerats i många år. När forskare talar om bidragande faktorer till organisationers framgång är ledarskap ett av de viktigaste medel som företag har (Sveningsson & Alvesson, 2010). Tengblad (2003) och Tufvesson (2017) är två av de forskare som belyst att ledarskap utvecklas gemensamt mellan ledare och medarbetare likt en ömsesidig relation även kallat medarbetarskap. Detta belyser även andra forskare, där fokus ligger på ledarskap som en process och inte något som utförs av enskilda individer (Crevani, 2015; Northouse, 2016). Vidare poängteras att det inte finns några ledare eller något ledarskap om efterföljare inte finns (Sveningsson & Alvesson, 2010; Elmholdt, Keller & Tanggard, 2015). Andra forskare belyser att ledarskap handlar om att få underordnade att röra sig mot en viss riktning och att få medarbetare att vilja utföra arbetsuppgifterna och inte bara tvingas till detta (Hughes, Ginnett & Curphy 2006; Elmholdt et al, 2015). Medarbetarskap å andra sidan definieras beroende på hur delaktig medarbetaren själv är och hur mycket chefen tillåter medarbetaren att vara delaktig (Tufvesson, 2017). Wohlers och Hertel (2017) belyser att organisationskulturen och arbetsplatsen har en betydande roll till vilken ledarstil som utövas, där ledaren antingen är kontrollerande eller hyser tillit till sina medarbetare.

2.1.1 Den endimensionella ledarstilsmodellen

Den demokratiska- och auktoritära ledarstilen beskrivs av Önnevik (2010) som två ytterligheter inom den endimensionella ledarstilsmodellen. Den demokratiska ledarstilen grundar sig i att medarbetarna inkluderas i arbetet. Medarbetarna får komma med förslag och kritik gällande hur arbetet ska genomföras innan ledaren fastställer planeringen och beslutet. Vidare bygger det på en bra relation mellan ledaren och medarbetarna (Sveningsson & Alvesson, 2010). Denna ledarstil är mest inkluderande i planeringsstadiet. Den fungerar bäst när medarbetarna har stor erfarenhet och kunskap inom området och varit en sammansvetsad grupp under en längre tid (Önnevik, 2010). Den auktoritära ledarstilen har istället ett starkt fokus på resultat där beslut tas utan konsensus med och utan förankring hos medarbetarna med risk för att de går ut över relationen. Mycket handlar om att peka med hela handen och bestämma vad, när och hur arbetet ska genomföras (Sveningsson & Alvesson, 2010). Enligt Önnevik (2010) tar den auktoritära ledaren snabbt och enskilt beslutet. Trots att situationen kan gynnas av snabbheten krävs det att ledaren i efterhand förklarar sitt agerande för sina medarbetare. Detta för att bibehålla relationen, tilliten och för att medarbetarna ska fortsätta följa och lyssna på ledaren.

2.1.2 Den tvådimensionella ledarstilsmodellen

Vidareutveckling av den endimensionella ledarstilsmodellen med dess fokus på den auktoritära- och demokratiska ledarstilen kan illustreras genom Blake och Moutons tvådimensionella modell med dess ledarstilar. Modellen utgår ifrån två komponenter av ledarskapet, det vill säga till vilken grad ledaren är relation- respektive uppgiftsorienterad (Sveningsson & Alvesson, 2010). Figuren nedan visar hur modellen kan avläsas och att den bygger på en niogradig skala, där 1 är att ledaren bryr sig lite och 9 att ledaren bryr sig maximalt kring respektive komponent. Utifrån detta har fem ledarstilar identifierats med olika grad av omsorg kring uppgift och relation (Önnevik, 2010). Där finns då fyra ledarstilar som blir ytterligheter av modellen och en ledarstil som hamnar i mitten på båda skalor.



Figur 1. Ledarskapsmatrisen, Blake och Mouton 1964 (vår övers.).

Det *klena ledarskapet* har ett lågt fokus på både relationsorientering och uppgiftsorientering. Detta innebär att ledarskap utövas minimalt, det vill säga att ledaren har ett svagt styrande vilket resulterar i att även medarbetarna anstränger sig minimalt för att utföra arbetsuppgifterna (Blake & McCanse, 1991). Dock kan det också ge upphov till att medarbetarna själva styr organisationen vilket ofta kan leda till att det skapas informella ledare bland medarbetarna, vilket inte är ett fungerande ledarskap på lång sikt. Men att ledaren varken bryr sig om att ha en bra relation till medarbetarna eller att lösa arbetsuppgifterna på ett bra sätt leder till en passivitet och denna ledare brukar typiskt kallas *låt gå ledare* (Önnevik, 2010).

Det *trivselorienterade ledarskapet* har ett högt fokus på relationsorientering men lågt fokus på att prestera och generera resultat. Detta ledarskap lägger stor vikt på att skapa god atmosfär i organisationen samt tillgodose medarbetarnas olika behov (Blake & McCanse, 1991). Det finns däremot en risk att lösningen av uppgiften bortprioriteras eller glöms bort till förmån för god stämning. Då ledaren lägger för mycket tid och energi på relationerna resulterar detta emellanåt i att ledaren själv får utföra arbetet. Istället för att ha ett övergripande fokus och delegera gräver istället ledaren ner sig i detaljer. Genom laganda och

en nära relation blir ledaren obekvämt i sin roll och får svårt att ta obekväma beslut, vilket är en viktig del av ledarskapet (Önnevik, 2010).

Teamledarskapet har ett stort fokus på både relations- och uppgiftsorientering. Här präglas ledarskap av ett högt engagemang där majoriteten av medarbetarna är involverade i organisationens syfte och mål. Fokus i denna ledarskapsstil ligger både på resultat och medarbetarnas arbetstillfredsställelse (Blake & McCauley, 1991). Ledaren som utövar detta ledarskapet kan ofta ses som idealisk, eftersom uppgiften och medarbetarna prioriteras lika stort. Ledaren försöker också se till att organisationens och medarbetarnas mål sammanfaller för att förbättra sammanhållningen. Vidare ger ledaren utrymme för medarbetarna att vara delaktiga och pushar medarbetarna till att komma med idéer och förslag. Teamledarskapet genom sitt medinflytande leder till förbättrad gemenskap och ökad produktivitet (Önnevik, 2010).

Det *uppgiftsorienterade ledarskapet* har istället ett högt fokus på prestation och resultat men ett lågt fokus på relationsorientering, vilket uppnås genom kontroll och arbetsbeskrivningar (Blake & McCauley, 1991). Det är en auktoritär ledare som ser medarbetarna som ett redskap för att prestera bättre resultat och bryr sig inte om deras trivsel. Att dela information ses som onödigt eftersom beslut ändå tas av ledaren. Detta resulterar i att medarbetarna inte förstår syftet med att utföra uppgiften, en passivitet uppstår och motivationen minskar. Detta ledarskapet kan dock vara viktigt i vissa situationer, då snabba beslut kan vara skillnaden på liv och död (Önnevik, 2010).

Lagomorienterat ledarskap är inte en av ytterligheterna utan är en kombination av båda, där hälften av fokuset ligger på relation och hälften på uppgift. En kombination av arbetstillfredsställelse och resultat eftersträvas och prioriteras under denna ledarstil (Blake & McCauley, 1991). Denna ledaren tycker att stabilitet är viktigast och använder sig gärna av samma metoder som vanligt samt uppmärksammar inte idéer eller initiativ. Denna ledaren försöker ofta hitta en kompromiss där de låter medarbetarna vara med i beslutsprocessen men bara tillräckligt mycket för att hitta en lösning på uppgiften och att medarbetaren ska känna någorlunda arbetstillfredsställelse. På grund av försummade relationer med medarbetarna ger ledaren bara tillräcklig uppmärksamhet för att lösa uppgiften men slippa konflikter (Önnevik, 2010).

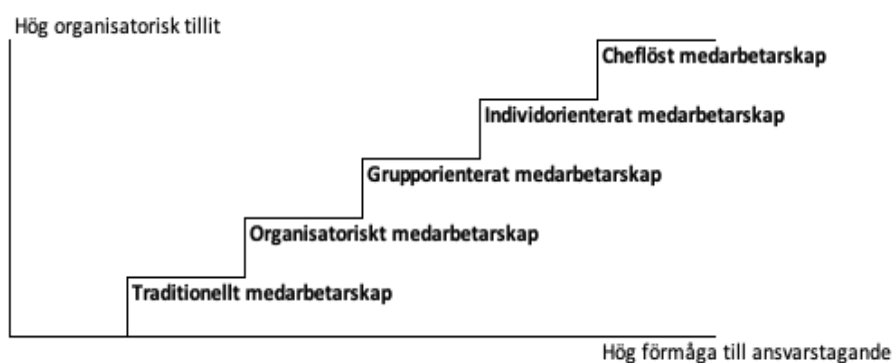
2.2 Medarbetarskap

Medarbetarskap är ett begrepp som har växt markant de senaste åren och som präglar den svenska organisationsfilosofin. Chefer har alltid haft en stor påverkan inom organisationen, men genom medarbetarskap har arbetstagarnas inverkan ökat. Begreppet bygger på att medarbetaren har en mer ansvarstagande och aktiv roll inom organisationen, där förväntningarna på självständigt arbete ökat (Tengblad, 2003). För att möjliggöra detta är det viktigt att det finns en balansgång till hur mycket ansvar medarbetaren kan, får och vill ta. För medarbetaren inte möjligheten till att kunna ta det ansvar de vill ta så hämmas de också i att bli den medarbetaren de vill vara (Tufvesson, 2017).

Tengblad (2003) belyser att om organisationen och medarbetarna ska ha möjlighet till att överleva i en konstant föränderlig värld, där hård konkurrens råder är det viktigt att cheferna och medarbetarna utvecklar någon sorts samsyn och värdegrund för vad som ska göras och på vilket sätt. Detta leder in oss på dagens medarbetare, där medarbetarna ofta har en relativt stor inverkan på hur organisationen förs framåt (Hällsten & Tengblad, 2006). Detta på grund av att medarbetarna i större utsträckning får vara med och planera samt genomföra diverse arbetsuppgifter inom organisationen. Att medarbetarna har ett stort ansvarstagande har visat sig ha en positiv utveckling på organisationen så länge rätt förutsättningar finns. Dock finns det olika grader av medarbetarskap vilket beskrivs i fem olika former av medarbetarskap nedan (Tengblad, 2003).

2.2.1 Fem former av medarbetarskap

Tengblad (2003) beskriver fem olika typer av ansvarstaganden som förväntas av medarbetaren beroende på vilken organisation de befinner sig i. Det *traditionella medarbetarskapet* baseras på att ledarna ger tydliga direktiv och instruktioner av arbetsuppgifterna. Medarbetarna får inte samma möjligheter till delaktighet utan de ska endast verkställa de arbetsuppgifterna de får tilldelat. *Organisationsorienterat medarbetarskap* ger däremot mer ansvar åt medarbetarna dock ska de förhålla sig till organisationens riktlinjer. Det tredje medarbetarskapet består av *grupporienterat medarbetarskap* där idén bygger på att medarbetarna själva i grupp planerar och bestämmer hur verksamheten ska drivas framåt. Det fjärde medarbetarskapet är *individorienterat medarbetarskap*, fokus hamnar då istället på individen och dess ansvarstaganden. Det vill säga att självständigt arbete är något som förväntas av medarbetaren. Detta och grupporienterat medarbetarskap är framförallt framträdande inom offentlig sektor. Det sista medarbetarskapet som forskaren lyfter är *ledarlöst medarbetarskap*. Det innebär i princip att chefsrollen har avvecklats eller att de enbart har en symbolisk roll. Medarbetarna är de som fattar besluten och som verkställer arbetsuppgifter som traditionellt utförs av chefer (Tengblad, 2003).



Figur 2. Medarbetarskapstrappan, Tengblad 2003 (vår övers.)

2.3 Teorikritik

Både den endimensionella- och tvådimensionella ledarstilsmodellen har fått kritik då de utgör stora förenklingar och att en person sällan skulle leda genom endast ett av perspektiven (Wright, 1996). Istället är det stor sannolikhet att en person varierar sin positionering beroende på miljö samt kontext och att de kan ge uttryck för exempelvis både demokratisk

och auktoritär ledarsstil. Fortsatt forskning visade att produktiviteten ökade just genom kombinationen av ledarstilarna, vilket också var grunden för Blake och Moutons ledarskapsmatris (Sveningsson & Alvesson, 2010). Dock finns det också svagheter med ledarskapsmatrisen. Exempelvis är behavioristerna intresserade av det beteende som går att observera men att observera människors avsikter och tankar är väldigt svårt. Ledarskapsmatrisen antyder också att ledarna måste erhålla särskild kompetens i jobbet samt erhålla kompetens när det gäller hur människor fungerar för att vara en framstående ledare. Trots detta har författarna sett människor och ledare som suttit på höga poster även fast de saknat expertisen (Clegg, Pitsis & Kornberger, 2005). Detta är en kritik mot modellens förenkling, dock är det ej en aspekt som berör vår studie.

Den kritik som återfinns kring begreppet medarbetarskap är begränsad. Enligt Tengblad (2007) är en kritik att det är svårt att få till medarbetarskap på ett bra sätt det vill säga de varianter där medarbetaren kan ta mer ansvar. Detta då det krävs tålamod och tid samt att det är nödvändigt med en öppen attityd från samtliga parter. Ytterligare kritik Tengblad (2007) belyser är att det krävs en förändring i företagskulturen för att medarbetarskap ska bli genomförbart, vilket kan ske genom engagerade medarbetare och ledare.

3. Metod

Detta avsnitt kommer behandla val av undersökningsmetod, studieobjekt samt respondenter. Vidare kommer metoden förklara de tillvägagångssätt som använts för att insamla det empiriska materialet och därefter avslutas med metodkritik samt användning av de etiska reglerna.

3.1 Val av undersökningsmetod

För att få en djup förståelse av vårt valda studieobjekt har vi valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod i vår studie. Denna metod syftar till att ge en nyanserad bild genom att identifiera och uppmärksamma studieobjektets kännetecken, personlighetsdrag och karaktär. Vilket kan ske exempelvis genom respondentens livsvärld eller dess uppfattningar kring ett fenomen (Patel & Davidsson, 2019). Detta är viktigt för oss då vårt resultat bygger på tolkningar av de svar vi fått från respondenterna.

För att koppla teori med empiri har vi valt ett abduktivt tillvägagångssätt. Vår teoretiska referensram fokuserade till en början på ledarstilar och motivation. Men under insamlingen av data kom vi till insikt om att vårt empiriska material uppmärksammade medarbetarskap i större utsträckning. Vi insåg då att detta var det vi i själva verket ville studera i förhållande till ledarstilar, men att vi inte vetat om just detta begrepp. Ett fokus på medarbetarskap istället för motivation förenklade också vår analys då vi på ett tydligare sätt kunde kombinera de olika författarnas synsätt och de ovan nämnda modellerna för medarbetarskap och ledarstilar. Det skedde därför ett växlande mellan teori och empiri, vilket Patel och Davidsson (2011) beskriver som ett abduktivt tillvägagångssätt. Ett annat exempel på att vi har arbetat abduktivt är att vi i efterhand mailade ut en fråga. Då samtliga respondenter inte hade svarat på denna skickades ett mail ut på grund av att vi hade bytt inriktning i intervjuguiden från motivation till medarbetarskap. Detta fungerade bra då de tillfrågade respondenterna svarade på detta mail och vi därmed kunde erhålla material på denna fråga från samtliga respondenter.

3.2 Val av studieobjekt och respondenter

Vi valde att göra en kvalitativ studie eftersom vårt valda studieobjekt är en mellanstor kommun i Västsverige som är lik andra välmående mellanstora kommuner i Sverige som helhet. Eftersom att vi båda vill jobba inom offentlig sektor efter avslutade studier ansåg vi att detta studieobjekt skulle vara av intresse för oss. Vi ville undersöka vilka ledarstilar som återfinns hos manliga och kvinnliga avdelningschefer och hur dessa skiljer sig åt, därför var det också viktigt för oss att hitta en bransch där organisationen inte domineras av manliga- eller kvinnliga chefer. Det finns statistik som visar att det finns fler kvinnliga avdelningschefer inom offentlig sektor än vad det finns inom privat sektor (Statistiska centralbyrån, 2019). Därav ansåg vi att vi skulle ha stor tillgång till både manliga och kvinnliga avdelningschefer.

Val av respondenter baserades på deras position som avdelningschef och deras möjlighet att ge oss viktig och relevant information för att besvara våra forskningsfrågor. Vi tänkte från början använda oss av förvaltningschefer, men på grund av det tillgängliga antalet hade vi då behövt utöka till fler kommuner för att öka antalet respondenter vilket hade tagit oss mer tid.

Enhetschefer hade också varit ett alternativ med tanke på antalet tillgängliga respondenter. Det hade också kunnat bli svårare att jämföra enhetschefer, då vi tror att arbetsuppgifterna skiljer sig så vitt emellan exempelvis skola, vård och inom välfärd detta med tanke på att det är olika typer av arbetsuppgifter. Därför skulle det enligt oss vara enklare att jämföra avdelningschefer.

3.3 Datainsamling

I vår studie har vi framförallt använt oss av primärdata samt litteratur aktuell för vårt teoretiska ramverk, detta för att besvara våra forskningsfrågor. Information som samlats in för första gången till en specifik frågeställning är det Jacobsen (2002) förklarar som primärdata, där exempelvis intervjuer ingår. Befintlig data som samlats in av andra forskare i ett annat syfte benämns som sekundärdata (Patel & Davidson, 2019). För att illustrera en så rättvis bild som möjligt har vi därför valt att använda både primär- och sekundärdata. Sekundärdatan är minst lika viktigt då den påvisar vilka studier som tidigare gjorts och vilken kunskap som redan existerar inom området (Bryman & Bell, 2017).

3.3.1 Sekundärdata

Sekundärdatan vi använt framförallt av vetenskapliga artiklar. Den tidigare forskning vi använt oss av i vår inledning, består av vetenskapliga artiklar som granskats (eng. "peer reviewed"). För att hitta relevanta artiklar använde vi oss till viss del av referenslistan i litteratur gällande ledarskap från Kandidatkursen i management vid Göteborgs Universitet. För att komplettera gjorde vi också sökningar i verktyget "Supersök" som tillhandahålls av Göteborgs universitetsbibliotek. De sökord vi använt var: leadership, gender, men, women, management, middle management, public sector, leaders och leadership styles. Detta tillvägagångssättet var väldigt tidskrävande men resulterade i att vi identifierade några tidigare studier som var av intresse för oss.

3.3.2 Primärdata

Vår primärdata består av intervjuer som vi genomfört i syfte att besvara våra frågeställningar. Eftersom individer har olika inställningar och erfarenheter av ledarskap valde vi låg grad av strukturering under intervjuerna. Forskning har visat att individer är olika och genom att låta intervjun gå i olika riktning, framkommer det respondenterna tycker är viktigt (Bryman & Bell, 2017). För att få så detaljerad och utförlig data som möjligt ansåg vi att primärdata bestående av intervjuer var det mest lämpliga för att besvara våra forskningsfrågor.

3.4 Intervjuer

3.4.1 Förberedelse inför intervju

Vi kontaktade tjugofem olika avdelningschefer från olika förvaltningar, av dessa var elva kvinnor och fjorton män. Däremot lyckades vi bara boka in och genomföra intervju med sex av kvinnorna respektive tolv av männen. Det fanns flera anledningar till att vi inte kunde genomföra intervjuer med samtliga tillfrågade. Några avdelningschefer ansåg att de inte hade tillräckligt med kompetens kring ledarskap, andra hade inte tillräckligt med tid och vissa återkopplade inte alls till våra mail. Personerna kontaktades via mail då vi hade en så pass stor respondentgrupp att detta ansågs vara det smidigaste tillvägagångssättet. Mailadresserna tillhandahölls av kommunens kundtjänstavdelning.

Intervjuguiden formulerades i förväg i tre olika teman vilka var inledning, ledarskap och motivation. Detta anser Bryman och Bell (2013) ger en tydligare struktur och underlättar insamlingen av empirisk data. De tre olika teman formades utifrån det teoretiska ramverket som då hade fokus på ledarstilar och motivation. I intervjuguiden använde vi oss av "tratt-teknik" där vi började intervjun med mer öppna frågor för att sedan gå över till mer specifika frågor, detta för att motivera och aktivera respondenterna. Vilket är en god teknik enligt Patel och Davidsson (2019). Då vi hade en så pass stor respondentgrupp ville vi snabbt komma igång med våra intervjuer för att inte hamna i tidsnöd. Detta gjorde att vi inte prioriterade en pilotintervju, däremot gjorde vi exempelvis justeringar efterhand både gällande struktur samt formulering av intervjufrågorna. Vi använde oss samtidigt av en semistrukturerad intervjumetod, vilket enligt Bryman och Bell (2011) ger respondenterna frihet att svara på frågorna på det sätt de önskar exempelvis genom att svara mer djupgående på vissa frågor samtidigt som metoden ger oss som intervjuar en möjlighet att ställa följdfrågor. Detta ansåg vi var det bästa sättet då vi kunde anpassa intervjun efter respondenten och få ett bättre flöde under intervjun samtidigt som vi kunde erhålla ett tydligare material genom att ställa följdfrågor där det passade sig.

Vi mailade ut intervjuguiden i förväg till respondenterna för att de skulle få möjlighet till att förbereda sig och enligt oss på så vis skulle vi få ett bättre flöde i intervjun. Nackdelen med att skicka ut intervjuguiden i förväg enligt oss är att respondenterna skulle ha möjlighet till att prata ihop sig sinsemellan. Men detta var för oss inget orosmoment då vi fokuserade på självreflektion och berättelser om hur de agerar som ledare och inte exempelvis åsikter kring företag eller medarbetare.

3.4.2 Genomförande av intervju

Samtliga arton intervjuer genomfördes över telefon. Fördelar med telefonintervjuer enligt Bryman (2011) är att personer som är svårtillgängliga blir lättare att få tag på samt att respondenterna har lättare att svara på känsliga frågor när intervjuaren inte är fysiskt närvarande. Nackdelen med telefonintervjuer är att intervjuaren inte kan tyda respondentens kroppsspråk, vilket enligt Bryman (2011) kan vara viktigt då gester och miner kan påverka flödet i intervjun. Som tidigare nämnt hade vi en tidsbegränsning, vilket gjorde att vi trots kritik mot metoden valde att genomföra telefonintervjuer då vi prioriterade ett högt deltagande under vår studie. Detta då vi ville fånga variation och få till så många intervjuer som möjligt för att kunna jämföra de olika avdelningscheferna.

Intervjuerna pågick i genomsnitt 30 minuter beroende på hur utförligt respondenterna svarade. Då vi valde att skicka ut intervjuguiden i förväg märkte vi att vissa respondenter hade ögnat igenom frågorna, vissa hade gått igenom dem ordentligt och vissa hade inte alls tittat igenom dem. Dock upplevde vi inte någon markant skillnad mellan respondenterna beroende på hur utförligt de studerat intervjuguiden innan. För att underlätta bearbetning av det empiriska materialet och möjliggöra ordagrann citering spelades intervjuerna in, vilket först godkändes av samtliga respondenter. Att ordningsföljden, formuleringen samt ett antal frågor ändrades i intervjuguiden efter första genomförda intervjun, påpekades av vissa respondenter. Vi förklarade då att vi gjort några mindre justeringar men att syftet ändå var

oförändrat. Som tidigare nämnt valde vi att inte genomföra en pilotintervju och det var under genomförandet av de första intervjuerna som vi insåg att det var till en nackdel för oss vilket troligtvis kunnat förhindras genom en pilotintervju.

Huvudsakligen genomfördes intervjuerna med båda forskare men på grund av omständigheter som exempelvis sjukdomar genomfördes vissa intervjuer enskilt. Men för att på bästa sätt ta del av materialet, har vi vid de enskilda intervjuerna transkriberat varandras material. Under de gemensamma intervjuerna har vi som forskare alternerat mellan vem som ställt frågorna och successivt följt i ett gemensamt dokument, för att säkerställa att alla frågor besvarats. Detta arbetssätt har av oss båda ansetts fungera bra då vi båda har varit inkluderade och deltagit i hela arbetsprocessen.

3.5 Analys och tolkning av data

För att få en så nyanserad analys som möjligt genomförde vi en litteratursökning inom området ledarstilar och motivation, som i ett senare skede ändrades till ledarstilar och medarbetarskap, denna förändring förtydligas i vårt kapitel kring metodkritik. I slutändan blev ledarstilar och medarbetarskap grunden i vårt teoretiska ramverk. De teoretiska begrepp vi främst använt oss av är den endimensionella- och den tvådimensionella ledarstilsmodellen samt de fem formerna av medarbetarskap. Anledningen till att vi valt dessa former av ledarskap är då vi anser att det är tydliga modeller där det enkelt framkommer hur de är uppbyggda och vilka kriterier de baseras på. De var samtidigt enkelt att kunna kategorisera datan enligt dessa teman då de är varandras ytterligheter och härrör samma modell. Flertalet andra ledarstilar är inte motsatser till varandra utan kan samexistera och beror mycket på specifika situationer. Det är snarare ett fokus utifrån när ledaren bör använda respektive stilar snarare än att kategorisera en ledare enligt en specifik modell enligt oss. Genom att vi nyanserar medarbetarskap kan vi prata mer utvecklat om ledarstilar. Detta då vi till viss del förstår ledarens egen beskrivning av sin ledarstil genom att de belyser deras synsätt och deras relation till sina medarbetare. Vi kunde också se olika kopplingar mellan ledarstilar och medarbetarskap vilket bidrog till skapandet av vår egna modell för att få ännu djupare förståelse kring ledarstilar. Eftersom att vi har använt oss av ett abduktivt tillvägagångssätt insåg vi att det skulle vara svårt att koppla det trivselorienterade ledarskapet med någon av de fem medarbetarskap. Trots detta valde vi att ta med det trivselorienterade ledarskapet i vår modell utan någon koppling till medarbetarskapet.

Efter genomförda intervjuer transkriberades de inspelade materialet, där vi även markerade de citat som kunde tänkas vara intressanta i vår studie. Då respondenterna var duktiga på att exemplifiera och ge utförliga svar underlättade det vår förståelse kring de ledarstilar ledarna utövar. Dock har vi behövt hitta kopplingar mellan en del svar hos de kvinnliga ledarna då de inte använde samma språk eller ord under intervjun samt att vi hade ett begränsat antal kvinnliga respondenter. Vidare kategoriserade vi det transkriberade materialet i två separata dokument, ett för de manliga ledarna och ett för de kvinnliga ledarna. Detta för att enkelt kunna överblicka vad varje respondent och grupp män/kvinnor svarade under respektive fråga. För att underlätta bearbetningen av vårt empiriska material, formulerade vi tre nya teman genom en så kallad tematisk analys. Detta anses enligt Bryman (2002) var den mest lämpade metoden vid en kvalitativ studie för att identifiera teman i transkriberingen. De tre

teman skapades genom att vi sökte mönster mellan våra intervjufrågor samt mellan respondenternas svar. Det var ganska tidskrävande och svårt att identifiera mönster, detta då flertalet frågor kunde härledas till varandra exempelvis genom medarbetarskap och ledarskap. De slutgiltiga teman vi bestämde oss för att använda var där vissa frågor och svar kretsade kring ledarens egenskaper, vilket formade första temat hur är du som ledare. Det andra temat var ansvarsfördelning som vi såg bland annat i beslutsfattanden och vid målformuleringar. Det sista temat formades utifrån den synen ledaren har på relationen till sina medarbetare, vilket vi kunde se exempelvis genom hur uppskattning visas samt genom konflikthantering. Dock påpekar Bryman (2002) att det även finns vissa risker med tematisk analys då det finns en risk att information som inte kategoriserats enligt huvudteman bortprioriteras. Vi har dock använt oss av en försiktighet vid bortprioritering av empiriskt datamaterial, den data vi valt bort ansåg vi inte vara relevant för vårt syfte. Under sammanställningen av våra teman kunde vi se likheter samt skillnader mellan de kvinnliga och manliga ledarna. Utifrån vårt empiriska material och vårt teoretiska ramverk kunde vi formulera vår analys. Även i analysen använde vi oss av våra tre teman, för att behålla den röda tråden och underlätta läsningen. Slutligen valde vi i diskussionen att presentera de manliga- och kvinnliga ledarna separat som två grupper för att enklare sammanfatta respektive kategori. Det har tidigare under studien varit bättre att skriva dessa parallellt för att läsaren skulle slippa konstant återupprepning då båda grupperna var lika i många hänseenden.

3.6 Studiens trovärdighet

För att uppnå ett trovärdigt resultat har validitet och reliabilitet genomsyrat samtliga delar i forskningsprocessen. Enligt Patel och Davidsson (2019) har begreppen validitet och reliabilitet integrerats med varandra inom den kvalitativa forskningen vilket resulterat till att begreppet reliabilitet sällan används av kvalitativa forskare. Dock kommer vi ändå att sära på de två begreppen för att kunna ge en djupare förståelse till studiens validitet och reliabilitet.

Validitet är när en trovärdig tolkning presenteras av den studerades livsvärld (Patel & Davidsson, 2019). En annan förklaring av validitet görs av Jacobsen (2002) där han förklarar validitet som den insamlade datans giltighet. Inom validitet finns det flera olika begrepp och vi kommer nämna två av dem då dessa är relevanta för vår studie. Det första begreppet är triangulering, det innebär att ett fenomen kan ses ur flera perspektiv för att få en bredare förståelse vilket är anledningen till att vi använde oss av flera forskares synsätt samt flera empiriska källor genom antalet respondenter och på så sätt ökade trovärdigheten i studien. Det andra begreppet som används är kommunikativ validitet. Forskare kan på olika sätt arbeta med kommunikativ validitet och ett tillvägagångssätt är att låta respondenterna ta del av resultatet och få möjlighet till att återkoppla kring deras tolkningar och slutsatser (Patel & Davidsson, 2019). Detta var något vi inte valde att göra, då vi har ett stort antal respondenter och eftersom alla är anonyma i vår rapport hade det varit svårt för respektive respondent att urskilja vad det är de har sagt och vad någon annan har sagt. Vilket hade kunnat misstolkas som felcitering eller feltolkning. Vi valde även att ta bort vissa citat på grund av att inte riskera att röja den interna eller externa anonymiteten. Extern anonymitet innebär att ingen utanför organisationen kan härleda studien till respondenterna eller organisationen och intern anonymitet innebär istället att ingen inom organisationen kan härleda något till studieobjektet och respondenterna (Vetenskapsrådet, 2017). Hade vi inte gjort detta hade det kunna höja

validiteten ytterligare då förståelsen kring vad respondenten menat hade varit tydligare. Ett annat sätt att jobba med kommunikativ validitet är att låta andra forskare ta del av vårt resultat (Patel & Davidsson, 2019). Under vår forskningsprocess har både vår handledare kunnat ta del av vårt material men också andra studenter, detta för att få flera olika synpunkter och på så vis öka trovärdigheten.

Ett annat sätt att öka trovärdigheten i forskningen är genom reliabilitet (Jacobsen, 2002). Ett sätt för att bidra till så hög reliabilitet som möjligt är via triangulering av datakällor, att belysa undersökningen genom flera perspektiv. Exempelvis genom att ha flera olika yrkesroller på respondenterna kan trovärdigheten i studien ökas (Bryman & Bell, 2013). I vår valda kommun har inte avdelningscheferna olika yrkesroller men eftersom att det är olika förvaltningar både storleksmässigt och arbetsmässigt samt att de arbetar mot olika yrkesgrupper anser vi att det ger en hög reliabilitet. Det som dock hade kunnat öka reliabiliteten ytterligare är om vi hade haft ännu fler kvinnliga respondenter samt fler empiriska källor såsom observationer och enkätundersökningar. Att vi hade tolv män och sex kvinnor gör att pålitligheten kan ifrågasättas. Genom att utöka vår forskning till fler kommuner, hade vi fått ett större antal studieobjekt och på så sätt ökat reliabiliteten.

3.7 Metodkritik

Inför intervjuerna formulerades relevanta frågor för att uppnå studiens syfte. Intervjuguiden formulerades parallellt med vår litteraturgenomgång. Fortlöpande under intervjuerna upptäckte vi att enskilda frågor kunde formulerats på ett mer lättförståeligt sätt, detta då vi vid flertal tillfällen fick förklara vad vi menade med vissa frågor. Eftersom att vi fick förklara mer djupgående vad vi menade med vissa specifika frågor kan det ha påverkat respondenternas svar. Vi kan även se vissa problem med tolkningar av specifika begrepp exempelvis ordet konflikt, vi inte presenterade vad begreppet innebär för oss. Detta kan vara en svaghet i arbetet då det kan ha bidragit till en påverkan av respondenternas svar och vår förståelse för hur respondenterna egentligen leder. Vi ändrade även inriktning efter tre intervjuer, där vi gick från motivation till medarbetarskap. Detta bidrog till att vi fick maila ut en fråga i efterhand som vi inte hade frågat de första respondenterna, vilket också kan ha påverkat respondenternas svar. Frågan löd vad betyder medarbetarskap för dig och av en respondent fick vi ett inklistrat svar på kommunens syn på medarbetarskap och därefter skrev respondenten att hen delar kommunens syn på medarbetarskap. Svaret hade troligtvis varit annorlunda om vi hade ställt frågan direkt under intervjun. Ytterligare en påverkan är att några respondenter upplevde att vissa av frågorna var likartade och därmed hade de svårt att svara differentierat på dem.

3.8 Etik

Vetenskapsrådet har formulerat fyra etiska regler som forskare ska förhålla sig till. Den första regeln är informationskravet (Patel & Davidson, 2019). Vi skickade vi ut en förfrågan till avdelningscheferna, om de var intresserade att delta i vår studie. I mailet beskrev vi vilka vi är, vad vi läser och vad syftet är med vår studie, vilket därmed uppfyller informationskravet. Den andra regeln består av samtyckeskravet. Här får deltagarna själva bestämma om de vill medverka eller inte, samt att de får avbryta medverkan när som helst (Patel & Davidson, 2019). Eftersom att vi skickade ut en förfrågan via mail direkt till respondenten och att vi inte

gick genom deras arbetsgivare, var deras medverkan helt frivillig då de själva kunde välja att inte delta. De respondenter som från början tackat ja men sedan avbokade den valda tiden skickade vi ett mail om ett nytt tidsförslag, de respondenter som istället inte svarade när vi ringde den uttalade tiden skickade vi ett påminnelsemail till. När vi därefter inte fick något svar valde vi istället att gå vidare med de andra respondenterna. Tredje regeln belyser konfidentialitetskravet (Patel & Davidson, 2019). Detta innebär i vår studie att varken kommunens eller avdelningschefernas kontaktoppgifter framgår och att dessa uppgifter har förvarats på ett säkert sätt. Den sista regeln består av nyttjandekravet som innebär att uppgifterna och data som samlats in endast kommer att användas till det presenterade syftet (Patel & Davidsson, 2019). Efter avklarad studie kommer därför alla uppgifter och all data vi insamlat att raderas. Konfidentialitet- och nyttjandekravet var något vi glömde att informera våra respondenter om dock har vi ändå förhållit oss till dessa regler, däremot var det något vår sista respondent frågade kring och då svarade vi att vi förhåller oss till alla de etiska reglerna.

Vi har i vår studie använt oss av anonymitet, vilket enligt Vetenskapsrådet (2017) innebär att de inte går att härleda vem som sagt vad i studien. Detta är något vi har förhållit oss till då inget av de respondenterna sagt kommer att kunna härledas till respektive individ. Genomgående i arbetet kommer respektive respondent benämnas som man och kvinna 1, 2, 3 och så vidare. Vilket vi nämnt ovan har vi även i arbetet tagit bort det som vi anser som unika exempel vilka enkelt kan härledas till respektive respondent för att kunna behålla både den externa men också den interna anonymiteten. Anledningen till att vi valde att anonymisera respondenterna var för att försöka få ut så mycket möjligt av medverkande. Att respondenterna kunde känna att de kunde prata fritt utan att behöva oroa sig att data ska kunna härledas till dem. Vi ansåg att detta var ett bra alternativ för oss, detta då vi fick positiva resultat då ledarna var tydliga i sina exemplifieringar.

4. Empiri

Detta avsnitt kommer innehålla en presentation av det empiriska material vi erhållit under våra intervjuer. För att skapa en tydlig bild av de berättelser vi samlat in och för att forma en bra analys har vi valt att dela upp vår empiri i olika teman vilka vi ser relevanta i förhållande till våra frågeställningar. Vidare har vi under vissa delar valt att bibehålla intervjufrågan för att tydliggöra i vilken kontext ledaren uttryckt sig på respektive sätt.

4.1 Hur är du som ledare

Hur en ledare inspirerar och motiverar sig själv och sina medarbetare varierar. Vi kan se att det finns vissa skillnader men framförallt likheter mellan de kvinnliga och manliga respondenterna i hur de väljer att inspirera och motivera. Den största likheten kring tillvägagångssättet är deras fokus på kommunens mål och att medarbetaren ska se deras arbete i ett större perspektiv. "Jag försöker se till att vi pratar mycket om medborgare och varför vi finns till" (man 11). Det vill säga att medarbetarna förstår innebörden av deras arbetsuppgifter och vilka de är till för, nämligen medborgarna och att medarbetaren ser sig som en del i den stora samhällsutvecklingen. När det kommer till att motivera så uppmärksammade majoriteten av både de kvinnliga och manliga ledarna hur viktigt det är att pusha och uppmuntra "Jag tror att jag motiverar dem, jag försöker uppmuntra dem till att hela tiden bli ett snäpp vassare, ett snäpp bättre" (man 10). Ledarna ansåg att genom att vara stöttande och coachande så motiveras medarbetarna till att prestera bättre. Det som poängterades av ett fåtal ledare är att de inte strävar efter att medarbetarna ska prestera till det yttersta då de anser att motivera till det yttersta är slutet av utvecklingscykeln för medarbetaren. Ytterligare en inspirationskälla som var gemensam för ett fåtal av både de kvinnliga och manliga ledarna var att de hämtade inspiration utifrån, där inspirationen antingen erhålls genom sammankomster med andra förvaltningar och avdelningschefer men också från andra delar av deras liv och tidigare erfarenheter.

När det kommer till de skillnader som återfinns mellan de manliga och kvinnliga ledarna var den största skillnaden att männen ansåg att motivation och inspiration uppnås genom gott föredöme, vilket är att vara en förebild för medarbetarna eller vara ett ideal. "Lyssna på dem och föregå med gott exempel" (man 3). Detta var något som poängterades av flertalet män, däremot talade ingen av kvinnorna om gott föredöme för att motivera och inspirera. Majoriteten av kvinnorna hade dock ett större fokus på dialog och samtal, genom mycket feedback och att agera som ett bollplank för frågor. Fokus låg också på att medarbetarna skulle ha roligt på arbetsplatsen, att trivas och må bra. "Det handlar om att man ska trivas på jobbet" (kvinna 6), att det är på det sättet uppnås en högre inspiration och motivation enligt majoriteten av kvinnorna vilket endast ett fåtal män påpekade. Ytterligare en aspekt som fåtalet manliga ledare och majoriteten av de kvinnliga ledarna diskuterade är hur viktigt det är med utveckling, delaktighet och lagarbete för att inspirera och motivera medarbetaren. Vilket enligt ledarna uppnås genom att identifiera vad det är människor utvecklas av, genom att skapa förutsättningar och se till att alla bidrar till ett samarbete. Eftersom vi utgår ifrån att alla människor är olika och har olika behov frågade vi ledarna om de varierar sitt ledarskap beroende på situation och person. Alla ledare både manliga som kvinnliga svarade att de varierar sitt ledarskap dock till olika grad. Bland de manliga ledarna kan vi se vissa skillnader, hälften av ledarna sa att de i grunden har samma förhållningssätt

men att de sedan varierar lite grann eller till viss mån beroende på person och situation. “Jag har en grundsyn till alla” (man 11). Den andra hälften av männen var desto tydligare med att de varierar sitt ledarskap och att ledaren i större uträkning behöver göra detta. Vilket beror på kunskap, vart organisationen befinner sig i mognadsgrad eller vilken personlighetstyp medarbetaren har då vissa är mer känsliga och andra mer oberörda. Detta är minst lika aktuellt för de kvinnliga ledarna, men i högre grad. En av de kvinnliga ledarna uttryckte det som “En ledare är lite av en kameleont” (kvinna 5) alltså att ledarskapet måste anpassas.

Som tidigare nämnt är människor olika, det gäller medarbetare tillika ledare. För att få en djupare förståelse kring ledarna valde vi att fråga dem vilka bra respektive mindre bra ledaregenskaper de besitter. Hur olika vi är som individer märktes i deras svar då det framförallt bland kvinnorna var svårt att identifiera liknande egenskaper, vi har därför slagit samman i mer generella teman. Generellt det vi kan utläsa utifrån de svar vi fått av de kvinnliga ledarna är att de är pådrivna, lyhörda och att de gemensamt med medarbetarna hittar lösningar. En av de kvinnliga ledarna beskriver detta som att “Jag är driven, energisk och förmedlar det både med kroppsspråk och aktiviteter som jag drar igång” (kvinna 5). Det som är generellt för de manliga ledarna är att de är bra på att förstå människan, de är bra på att lyssna och få med sig medarbetarna, vilket en av männen beskriver som “Jag har en förmåga att lyssna, förstå människor och förstå verksamheten. Kan jobba med en grupp och få ihop grupp” (man 3). Sedan är männen också bra på att se en mål- och helhetsbild.

När vi däremot frågade om de hade några mindre bra ledaregenskaper upplevde de att det är en betydligt svårare fråga att svara på. Vi kunde ändå se fler likheter under dessa svaren än de ovanstående under bra ledaregenskaper. Majoriteten av kvinnorna svarade att deras mindre bra ledaregenskaper är att de ibland kan gå för snabbt fram. Flera av de kvinnliga ledarna anser att de är en “do-it-know” människa, där de blir otåliga och att de glömmer av det mjuka som att exempelvis att ge positiv feedback när det behövs. En av de kvinnliga ledarna beskriver detta genom att säga “Jag är för snabb ibland” (kvinna 6). Detta synsätt delar även flertalet av de manliga ledarna. Att det ibland går för fort, att de blir otåliga och att de glömmer av att ge feedback. “Jag är väldigt otålig, jag vill att saker och ting ska hända, tycker att dem borde fungera som jag gör. Det gör inte människor, man måste ge dem tid att bearbeta, reflektera, fundera och diskutera” (man 1). En annan egenskap som flertal av männen delade var att de skulle kunna bli bättre på att delegera. De berättar att de tar på sig mer än nödvändigt vilket resulterar i hög arbetsbelastning för dem själva.

Gällande deras svar kring hur de skulle beskriva sig själva som ledare med några få ord så var svaren väldigt enhetliga mellan männen och kvinnorna. Hälften av de manliga ledarna beskrev att de släpper ganska mycket åt medarbetarna och att de har tillit. Medan resterande av de manliga ledarna pratar om sig själva och sitt ledarskap som ett coachande. Det vill säga att de fokuserar på resultat samtidigt som de släpper ansvaret till medarbetarna och att de är där och stöttar när det behövs. Flera av de manliga ledarna vill ändå poängtera att när situationen kräver så kan de peka med hela handen. Detta kunde vi dock inte identifiera hos de kvinnliga ledarna, istället var det en av de kvinnliga respondenterna som helt och hållet tog avstånd från direktstyrning. “Vill man ha en chef som pekar med hela handen då ska man inte jobba för mig” (kvinna 1). Vi kunde vidare se bland de kvinnliga ledarna att majoriteten

föredrar både en coachande ledarstil men också att de har en tillit till sina medarbetare. De litar på sina medarbetare och finns även där som ett bollplank när det behövs. Vi kunde tydligt utläsa att kvinnorna inte identifierar sig som antingen det ena eller det andra utan att de gärna kombinerar coachande och tillit.

4.2 Ansvarsfördelning

För att få en djupare förståelse kring hur ledarna uppfattar medarbetarskap i sitt ledarskap valde vi att fråga specifikt kring deras arbetssätt samt deras egna synsätt på vad medarbetarskap innebär. Majoriteten av de kvinnliga ledarna beskriver att medarbetarens ansvar är fundamentalt i medarbetarskap. Vissa av dem pratar även om medarbetarnas skyldigheter gentemot organisationen som medföljer genom deras anställning. Endast en av kvinnorna påpekade att det handlar om en känsla av sammanhang och om att göra det tillsammans, vilket de manliga ledarna belyste i större utsträckning. De manliga ledarna beskrev att sammanhanget handlade om relationen till kollegor och arbetsgivare, om att vara en lagspelar och att skapa en gemenskap. Vidare uppmärksammade flertalet män att medarbetarskap handlar om att göra det bästa för organisationen, se helheten och bidra till måloppfyllelse. Att det på så sätt skapas en god arbetsmiljö, arbetsgruppen engageras och att alla är respektfulla mot varandra. Detta beskriver en av de manliga ledarna som "Ett bemötande som vi själva vill bli bemötta" (man 3). Viktigast var för de manliga ledarna det ansvaret som finns inom organisationen, det är inte ett ansvar på den enskilde medarbetaren utan det är ett gemensamt ansvar.

För att få en tydligare bild kring ledarnas beslutsfattande och hur de tar fram sina mål, valde vi att fråga om de som ledare har mycket eget ansvar eller om det finns påtryckningar från högre upp i ledningen. Detta gjorde att ledarna under denna fråga beskrev organisationens styrning, hur specifik den är då det är en kommun och att det finns ett bestämt sätt att styra. Vidare gav detta oss en djupare förståelse i de följande frågorna gällande beslut, ansvarstagande och mål, där vi istället fick ut mer om dem som ledare och inte kommunens hierarkiska styrning. Vi förväntade oss att alla ledare skulle besvara denna fråga på liknande sätt, vilket de också gjorde. Samtliga beskrev att organisationen är politiskt styrd och att målen kommer uppifrån, men därefter har de mycket eget ansvar.

Som tidigare nämnts handlar medarbetarskap om delaktighet och samarbetet mellan medarbetare och ledare enligt Tufvesson (2017). För att då se medarbetarnas inflytande i den dagliga verksamheten valde vi att fråga hur de fattar sina beslut som ledare. Om detta är något som görs enskilt eller om besluten fattas gemensamt i grupp. Det som var gemensamt för både de kvinnliga och manliga ledarna är att det beror på situationen men att de i grunden försöker ta gemensamma beslut speciellt om rör hela gruppen. När det istället rör sig om tuffare beslut som exempelvis endast berör en individ så fattar ledaren besluten själv, som en kvinnlig respondent uttrycker "Annars hade man inte behövt ha chefer" (kvinna 4). Dock poängterar en av de manliga ledarna att även om de gemensamt i grupp kommer fram till beslutet så är det ändå ledaren som fattar och är ansvarig för det slutgiltiga beslutet.

Vidare frågade vi också om deras arbete kring organisationens mål, om dessa tas fram enskilt eller gemensamt. Även här svarade samtliga respondenter, kvinnor tillika män likadant, att

målen kommer från politikerna och sedan bryts de ner och i slutändan blir verksamhetsmål. I största utsträckning involverar ledarna sina medarbetare vid framtagning av mål till den dagliga verksamheten. Men vissa undantag kan ske då avdelningschefen själv tar fram målen för att sedan presentera detta för medarbetarna, som i sin tur får lämna sina synpunkter och resultatet blir de slutgiltiga målen för verksamheten. I slutändan är det ändå avdelningscheferna som godkänner målen, så att de är i linje med det politikerna beslutat.

När det däremot kommer till tydliga direktiv och om medarbetarna får ta ansvar och jobba självständigt gick svaren till viss del isär bland de kvinnliga och manliga ledarna. Alla var de överens om att medarbetarna arbetar självständigt och har ett eget ansvar men i olika grad. De kvinnliga ledarna beskrev att deras medarbetare har fullständigt eget ansvar och förväntas arbeta självständigt och att de som ledare snarare finns där som stöd om det behövs. "Jag vill att mina medarbetare ska jobba självständigt. Att man tar egna beslut" (kvinna 1). Medan de manliga ledarna poängterade att det finns tydliga direktiv men utefter direktiven eller ramverket förväntas medarbetarna sedan ta ett eget ansvar och arbeta självständigt.

4.3 Ledarens syn på sin relation till medarbetaren

När vi frågade om ledarna visar uppskattning när medarbetarna gör bra ifrån sig var svaren mestadels lika. Samtliga manliga och kvinnliga ledare ger någon sorts feedback och försöker lyfta upp när en medarbetare har gjort bra ifrån sig. Däremot var flertal manliga ledare och någon enstaka kvinnlig ledare som svarade att de som ledare inte heller får överdriva, utan ge feedback vid lämpliga tillfällen och när det passar sig. Flertalet av de ovannämnda ledarna poängterade dock att ge positiv feedback inte är deras starkaste sida och att det är något som alltid kan förbättras. "Det är inte min starkaste sida, men vi firar mål så på det sättet visar jag uppskattning, när stora grejer blir bra." (man 5). "Jag försöker men det är ett av mina utvecklingsområden" (kvinna 3). Men att visa uppskattning både enskilt och i grupp är inget problem enligt de kvinnliga ledarna. De lyfter gärna uppskattning i grupp för att de ska kunna berömma den enskilde men också för att kunna inspirera de andra medarbetarna. Däremot att ge konstruktiv kritik till medarbetarna anses inte alltid vara lätt "Det är svårt att ge feedback på något som är mindre bra" (kvinna 2), däremot är det behövligt för att något ska förbättras. För de manliga respondenterna verkar det bero på situationen, vad det är som har hänt, vad som har gått dåligt och vilka som är inblandade. Men för samtliga respondenterna handlar det om att prata med de berörda medarbetarna och försöka komma fram till en lösning. Den skillnaden vi ändå kan se mellan de olika könen är att kvinnorna gärna ser till att medarbetarna själva kommer fram till problemet och löser det "Jag löser inte problem åt andra, utan jag bollar med mina anställda så att de själva löser problemet till slut" (kvinna 1).

Generellt har vi kunnat se i vår insamlade data att alla ledare hanterar konflikter på samma sätt, det handlar om att prata, kommunicera och förstå situationen. Flertalet av både de manliga och kvinnliga ledarna sa också att de kan vara ett bra alternativ att ta in en tredje part som kan samtala och medla mellan parterna. Men är det något tillfälle som verkligen är situationsberoende så är det när det gäller konflikter, ingen konflikt är den ena lik. Vi valde att ställa en fråga till våra respondenter under intervjun om hur de hanterar konflikter, vilket gör att vi fått varierande svar beroende på deras erfarenheter och kunskap, samt beroende på hur respondenterna tolkade vår fråga. Det gick inte att identifiera något mönster kring hur

konflikthantering sker varken bland männen, bland kvinnorna eller sinsemellan. En av de manliga ledarna sa under intervjun "Det försöker vi sprida i vår verksamhet att det är okej att vi inte är överens. Bara vi håller det på den nivån att vi kan resonera, men man måste ju kunna sätta sig ner och dricka kaffe efteråt" (man 8). Alltså att det är okej att de finns lite smågnabb inom gruppen, så länge man förstår att det gäller arbetsuppgifter och inte gällande en person. En annan manlig ledare svarade följande när vi frågade kring konflikter mellan anställda eller mellan dig som ledare och en anställd. "På ett sätt är det mycket enklare när det är en konflikt mellan mig och en medarbetare, för då kan man jobba med sig själv också - vad är det jag inte ser?" (man 6). Det var några få ledare inom respektive könskategori som lyfte, att det är en individuell förändring som kan vara nödvändig för att lösa konflikten. Att en konflikt med en medarbetare är en möjlighet till självreflektion, medan en konflikt mellan medarbetare kräver att förstå andra människor och ledaren kan inte ändra på någon annan än sig själv. En av de kvinnliga ledarna sa när vi diskuterade konflikter mellan kollegor "Jag försöker balansera, hur mycket som är en upplevelse och hur mycket som är faktiskt" (kvinna 3) och menar därmed att en konflikt inte alltid är som den ser ut att vara.

När vi frågade ledarna varför de tror att deras anställda lyssnar på dem, svarade flertal av de manliga ledarna med en skämtsam ton "De har inget val" (man 12) eller "För att jag är chef" (man 10) vilket ingen av de kvinnliga ledarna påtalade. Vidare uttryckte hälften av de manliga ledarna att det är deras erfarenhet och kunskap som är en av anledningarna till varför de anställda lyssnar medan den andra hälften istället påpekade att de berodde på ett förtroende för dem som ledare, vilket en av de manliga ledarna beskriver som "För att jag är tydlig och ger ett förtroende" (man 5). Samma förtroende påpekade majoriteten av de kvinnliga ledarna medan endast ett fåtal nämnde den kunskap eller de erfarenheter de besitter sen tidigare. Däremot uttryckte samtliga kvinnliga ledare att det handlar om att lyssna och ta en diskussion, en av dem beskriver som "Jag är väldigt bra på att prata och väldigt bra på att lyssna" (kvinna 4). Att det är viktigt med kommunikation uttrycktes av flertalet av både de manliga och kvinnliga ledarna när vi frågade hur de går tillväga för att få med sig medarbetarna, då vissa kan vara svårare att få med sig. En av de kvinnliga ledarna uttryckte det som "Jaha, du menar de opoppade popcornen" (kvinna 5). Både de manliga respektive kvinnliga ledarna belyser att ett sätt att få med sig de "opoppade popcornen" är kommunikation, diskussion och delaktighet genom att upprätta tydliga mål, gällande vart de är på väg och varför. Men några av ledarna, manliga och kvinnliga, poängterade också att syftet inte alltid är att få med sig alla. "Jag anstränger mig inte jättemycket att de opoppade popcornen ska poppas" (kvinna 5) och "Mycket handlar om att fokusera på mellansegmentet, du kommer alltid ha några som tycker det är superkul och springer på en gång." (man 8). Då flera belyser att får ledaren bara med sig vissa av medarbetarna så följer ofta resterande med.

Vi ställde även frågan hur de skulle beskriva sin relation med sina medarbetare och om de anser att det är viktigt att ha en nära relation. Majoriteten av de manliga och samtliga kvinnliga respondenterna svarade att det är viktigt att ha en nära men professionell relation. Som en av de manliga respondenterna beskriver det "Jag tycker inte man som chef ska försöka vara kompis med sina anställda. Eller ja man kan inte vara det enligt min uppfattning, om man ska kunna agera som chef. Jag vill ha en nära relation, men vi har väl den professionell" (man 9). Flertal av de manliga ledarna pratar också om att vissa medarbetare

kommer de bättre överens med och andra kommer de mindre bra överens med beroende på situation, dock poängterar de att ledare inte ska favorisera. I grunden anser både de kvinnliga och manliga ledarna att det måste finnas en balans “Jag tycker att man ska kunna sitta ner och prata om privata saker med anställda också man behöver inte släppa in människor hela vägen in på livet för det. Tycker det är viktigt att ha en bra relation, behöver kunna sitta och ta en öl en fredag eftermiddag med någon av sina anställda också utan att det blir konstigt” (man 8). En manlig ledare beskriver sin relation med sina medarbetare som väldigt nära “Jag har jättebra relation med mina anställda, jag är kompisar med vissa. Vi hittar på mycket tillsammans utanför jobbet också” (man 7). Han fortsätter att belysa att för honom är det viktigt att ha en så pass nära relation annars hade de inte kunnat jobba ihop.

När det kommer till de kvinnliga respondenterna var majoriteten väldigt tydliga med att svara att de absolut inte kan ha någon kompisrelation, att de inte skulle umgås med sina medarbetare på fritiden och att de är mindre privata som ledare. Däremot säger en av de kvinnliga ledarna liksom vissa av de manliga ledarna sagt, att vissa medarbetare har hon kommit närmare på grund av olika situationer och säger att det på grund av situationen “Blir det en särskild relation till dem, blir mer personligt till dem. Men ser inget negativt eller dåligt med det” (kvinna 5). När vi sedan frågar om ledarna försöker se till att kollegorna träffar varandra under arbetstid även om de inte måste svarar majoriteten av de manliga och kvinnliga ledarna ja och det vanligaste svaret var att de har gemensam fika för sådana tillfällen, vilket en av de manliga ledarna beskriver som “kaffemaskinspedagodiken, att man träffas vid maskinen, för dialog och är nyfiken på varandra” (man 1). Vissa pratar också om att de har gemensam friskvårdstimme där de försöker eller uppmuntrar till att göra något tillsammans. Sedan svarar alla ledare att det också sker automatiskt i verksamheten, att kollegorna träffar på varandra väldigt ofta “de arbetsuppgifter vi har gör att vi måste träffas och jobba tillsammans” (man 4).

5. Analys

Detta avsnitt kommer innehålla en analys av det empiriska materialet genom det teoretiska ramverket för att kunna besvara våra frågeställningar i slutsatsen. En uppdelning kommer ske i de olika teman som använts i empirin för att ge en överskådligare bild av likheter och skillnader mellan de manliga och kvinnliga ledarna. Dock har vi valt att byta ordning på ansvarsfördelningen och ledarens syn på sin relation till medarbetaren jämfört med empirin, detta för att denna ordningen var betydligt mer följsam och förenklade för läsarens förståelse. Genom den analys vi gjort lyckades vi identifiera samband mellan ledarstilar och medarbetarskap. Utifrån dessa samband har vi skapat vår egen modell vilken också kommer presenteras i detta avsnitt.

5.1 Hur är du som ledare

Som tidigare nämnts varierar det hur ledare motiverar och inspirera sig själva och sina medarbetare. En gemensam nämnare för både de manliga och kvinnliga ledarna var hur de fokuserade på att göra medarbetaren medveten kring kommunens mål och den viktiga roll medarbetaren spelar i det stora hela. Detta är en demokratisk ledarstil enligt Sveningsson och Alvessons (2010) eftersom medarbetaren blir involverad i arbetet och inte bara blir tillsagd vad som ska göras likt den auktoritära ledarstilen. Det skulle även kunna ses som ett teamledarskap, detta då fokus är på att få medarbetaren involverad i organisationens mål och syfte (Blake & McCause, 1991). Den demokratiska ledarstilen uppmuntrar också en bra relation mellan medarbetaren och ledaren (Sveningsson & Alvesson, 2010), vilket även återfinns i hur ledaren motiverar sina medarbetare genom coaching, uppmuntran och stöttning. "Jag tror att jag motiverar dem, jag försöker uppmuntra dem till att hela tiden bli ett snäpp vassare, ett snäpp bättre" (man 10). Enligt Blake och Moutons tvådimensionella ledarstilsmodell skulle det fokus som nämns ovan inom motivation och inspiration kunna kopplas till den relationsorienterade sidan av modellen. Däremot återfinns inte den uppgiftsorienterade sidan av modellen i någon av respondenternas svar, detta då frågan kring motivation och inspiration inte tydligt kopplar till utförandet av uppgiften utan snarare till relationen mellan ledare och medarbetare. Därför syns det en tydlig koppling till det trivselorienterade ledarskapet som fokuserar på att tillgodose en god atmosfär och en bra relation.

Den största skillnaden som återfinns mellan hur de manliga respektive kvinnliga ledarna motiverar och inspirerar var att männen ansåg att detta uppfylls genom att föregå med gott exempel och vara ett gott föredöme vilket ingen av de kvinnliga ledarna nämnde. Detta kan enligt Sveningsson och Alvesson (2010) tolkas som en auktoritär ledarstil, då ledarna inte involverar medarbetarna utan förväntar sig att de ska följa ledaren. Vilket också kan jämföras med det traditionella medarbetarskapet, att ledaren leder genom instruktioner och direktiv (Tengblad, 2003). Vi har tolkat att föregå med gott exempel är en typ av direktiv där medarbetaren förväntas följa. Ytterligare en skillnad är att kvinnorna hade ett större fokus på att samtala och föra en dialog med medarbetarna, samtidigt som det var viktigt att medarbetarna skulle trivas och ha det roligt på arbetsplatsen vilket endast några män påpekade. Och som nämnts ovan är dialog och samtal grundstenar i den demokratiska ledarstilen och även i det trivselorienterade ledarskapet. Majoriteten av de kvinnliga ledarna och endast ett fåtal manliga ledare påpekade att de försöker identifiera vad det är deras

medarbetare utvecklas av. Därefter skapar ledarna förutsättningar för att kunna se till att alla bidrar till en gemenskap, vilket vidare belyser teamledarskap.

Teamledarskap kunde dock inte alls identifieras när det kom till ledarnas sätt, här var det istället det lagomorienterade ledarskapet samt det organisatoriska medarbetarskapet som var framträdande. Det organisatoriska medarbetarskapet syntes framförallt då både de manliga och kvinnliga ledarna beskrev sig som att de släpper mycket ansvar till medarbetaren och att de handlar om en en tillit till medarbetaren. Tengblad (2003) beskriver att det handlar om att ledaren litar på att medarbetaren tar ett större ansvar och utför sina arbetsuppgifter inom det givna ramverket. Det lagomorienterade ledarskapet framträdde också då de manliga och kvinnliga ledarna fokuserade både på att medarbetarna skulle vara medvetna om kommunens mål samtidigt som ledarna ville vara stöttande och coachande. Vilket innebär att medarbetaren ska förhålla sig till organisationens riktlinjer men inom detta har de en relativt aktiv medarbetarroll och får till viss del vara med i beslutsprocessen. Vidare finns det ett delat fokus mellan relationen och uppgiften, vilket gör att uppgiften inte bortprioriteras utan ledaren ser till att den utförs (Blake & McCanse, 1991). Uppgiftens prioritering uppmärksammas ytterligare när vi tittade på skillnaderna mellan hur männen och kvinnorna beskrev sig själva som ledare. Där männen uttryckte att de gärna pekar med hela handen när det behövs vilket inte nämndes av några av kvinnorna, en kvinna tog till och med avstånd från den ståndpunkten. På så sätt skulle det kunna ses som att männen i vissa situationer utövar ett traditionellt medarbetarskap där tydliga direktiv framkommer och ett uppgiftsorienterat ledarskap där medarbetaren snarare är ett verktyg för att genomföra uppgiften (Tengblad, 2003; Önnevik, 2010). I detta avseende skulle de manliga ledarna tänkas vara mer auktoritära än de kvinnliga, med deras mer aktiva fokus på resultatet och verkställandet (Önnevik, 2010).

Efter att respondenterna själva fått beskriva sig som ledare valde vi att fråga kring ledarens bra och mindre bra egenskaper, detta för att få ytterligare förståelse för dem som ledare. Gällande deras bra egenskaper var männen och kvinnorna inte särskilt olika, båda parter kretsar på ett sätt eller annat kring en demokratisk ledarstil när de beskriver sig själva som ledare. Likt nämnt tidigare diskuterar Önnevik (2010) hur den demokratiska ledarstilen fokuserar på en bra relation och att medarbetaren får vara inkluderad och bidra med idéer och förslag. Männen beskriver att deras bra egenskaper är att förstå och få med sig sina medarbetare samt att vara lyhörda. Kvinnorna beskriver också att de är lyhörda men även pådrivande och att de gemensamt försöker identifiera lösningar. Kvinnorna och männen var inte heller särskilt olika gällande deras mindre bra egenskaper. Båda parter nämner att tempot ibland är något som hämmar dem, de beskriver att saker och ting ibland går för fort vilket kan påverka utfallet. De pratar också om att de ibland missar att ge sina medarbetare positiv feedback. Detta går direkt att koppla till den uppgiftsorienterade ledarstilen eftersom fokus på medarbetaren hamnar i skymundan i förmån för uppgiften (Blake & McCanse, 1991). Ledarna skulle också här tänkas använda sig av ett mer traditionellt medarbetarskap då det syftar till att verkställa uppgiften (Tengblad, 2003). Dock motsäger männen sig själva lite då de samtidigt hävdar att de är dåliga på att delegera och själva tar på sig mer arbete, vilket inte överensstämmer med en det uppgiftsorienterade ledarskapet. Istället liknar det snarare det

trivselorienterade ledarskapet då ledaren ofta själv får utföra arbetet för att de inte överlämnar uppgifter för att undvika en negativ relation till medarbetaren (Önnevik, 2010).

5.2 Ledarens syn på sin relation till medarbetaren

Som tidigare nämnt av de manliga och kvinnliga ledarna är ett av deras förbättringsområden att ge positiv feedback vilket de sa när vi frågade om deras mindre bra egenskaper, detta kunde vi även identifiera när ledarna berättade om hur de visar uppskattning. Majoriteten av de manliga och kvinnliga ledarna svarade att de ändå försöker ge positiv feedback när medarbetarna gör bra ifrån sig. Detta är dock en skillnad mot hur ledarna besvarade vår fråga kring hur de hanterar en situation där medarbetaren gjort dåligt ifrån sig. I dessa situationer är ledarna betydligt bättre på att agera och ge feedback för att få medarbetaren att själv se problemet och hitta lösningen, vilket enligt Sveningsson och Alvesson (2010) kopplas till den demokratiska ledarstilen, där dialog och samtal är en viktig faktor. Den demokratiska ledarstilen är även framträdande vid hantering av konflikter enligt våra respondenters utsagor. Då både de manliga och kvinnliga respondenterna pratar om kommunikation och att förstå situationen. Begreppet kommunikation är återkommande hos både de manliga och kvinnliga ledarna då de beskriver att det är ett sätt att få med sig sina medarbetare exempelvis genom att upprätta tydliga mål om vart de är på väg och varför samt skapa en diskussion. Detta kan kopplas till teamledarskapet vilket innebär ett fokus på målen samt att medarbetarna inkluderas i organisationens syfte och mål (Blake & McCauley, 1991).

Vilken ledarstil som ledaren utövar kan bero på arbetsplatsen och organisationskulturen (Wohlers & Hertel, 2017). Gemensamt för ledarna var att gruppen emellanåt träffas även om det inte är en arbets- eller uppgiftsrelaterad situation. Det kan exempelvis handla om en gemensam fika eller friskvårdstimme, där ledaren inte alltid måste vara inkluderad utan att fokus är på gruppen. Vissa ledare beskrev att detta istället sker automatiskt i verksamheten och att de inte behöver aktiviteter för att sammansvetsa gruppen. Vi har även beskrivit ovan att Tengblad (2003) och Tufvesson (2017) är två av de forskare som belyst att ledarskap utvecklas gemensamt mellan ledare och medarbetare likt en ömsesidig relation. Detta belyses även av våra respondenter, då både de manliga och kvinnliga ledarna ansåg att det var viktigt med en nära men professionell relation och att det därmed gäller att hitta en balans, vilket enligt Sveningsson och Alvesson (2010) kan kopplas till den demokratiska ledarstilen då de belyser hur viktigt det är med en bra relation. Vi kunde ändå se en viss skillnad då de kvinnliga ledarna tog ett större avstånd från en privat relation med medarbetarna och hade ett stort fokus på att hålla relationen professionell. Medan några av de manliga ledarna berättade att de har en närmare relation med vissa medarbetare jämfört med andra och att det är accepterat att träffa medarbetarna efter jobbet. Vilket en av de manliga ledarna beskriver på detta sätt “[...] behöver kunna sitta och ta en öl en fredag eftermiddag med någon av sina anställda också utan att det blir konstigt” (man 8).

Flera forskare belyser att det är att få de underordnade att röra sig mot en viss riktning som är det ledarskap handlar om och att ledaren på så sätt får medarbetaren att vilja utföra sina arbetsuppgifter och inte bara tvingar dem till det (Hughes et al. 2006; Elmholdt et al, 2015). På samma sätt skulle vi kunna se varför medarbetaren lyssnar på ledaren eller inte, är det för att de vill eller för att tvingas till det. Flertalet av de manliga ledarna svarade skämtsamt när

vi frågade om detta, att medarbetaren är tvungen att lyssna eller att medarbetaren inte har något val vilket inte någon av de kvinnliga ledarna talade om. Detta ligger i linje med den auktoritära ledarstilen, där det handlar om att peka med hela handen utan någon förankring hos medarbetaren (Sveningsson & Alvesson, 2010). Vi anser att trots den skämtsamma tonen i svaren är hierarkin mellan ledare och medarbetare ändå ett sätt att få medarbetarna att röra sig i en viss riktning. Ytterligare ett sätt som resterande av de manliga ledarna och majoriteten av de kvinnliga ledarna uttrycker är att anledningen till att medarbetarna lyssnar på dem är för att de som ledare har skapat ett förtroende gentemot sina medarbetare. Vilket även detta kan härledas till den demokratiska ledarstilen då ett förtroende har skapats genom en bra relation och genom att medarbetarna varit involverade (Sveningsson & Alvesson, 2010).

5.3 Ansvarsfördelning

Som tidigare nämnt har medarbetarskap växt markant i samhället och arbetstagarens påverkan på organisationen har blivit en viktig del i verksamheten (Hällsten & Tengblad, 2006). Men vad medarbetarskap betyder för respektive individ kan skilja sig åt. Medarbetarskap definieras av Tufvesson (2017) beroende på hur delaktig medarbetaren själv är och hur mycket chefen tillåter medarbetaren att vara delaktig. För majoriteten av de kvinnliga respondenterna som vi intervjuat betyder medarbetarskap att medarbetaren har skyldigheter och ett ansvar som följer med anställningen. Detta ligger i linje med det Tengblad (2003) beskriver som individorienterat medarbetarskap, att självständigt arbete och eget ansvar är något som förväntas av medarbetarna. Vilket uppnås när ledaren har en demokratisk ledarstil, där ledaren tillåter medarbetarna att ta eget ansvar och låter dem arbeta självständigt (Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta är något som till en viss del skiljer sig från vad de manliga respondenterna svarat, för dem handlar medarbetarskap framförallt om gemenskap och att skyldigheterna existerar både för dem som ledare likaså för medarbetarna, som kan ses som en demokratisk ledarstil och ett individorienterat medarbetarskap. Vilket även Crevani (2015) och Northouse (2016) belyser, att det handlar om gemensamma skyldigheterna och att ledarskap bör ses som en process och inte något som utförs av enskilda individer.

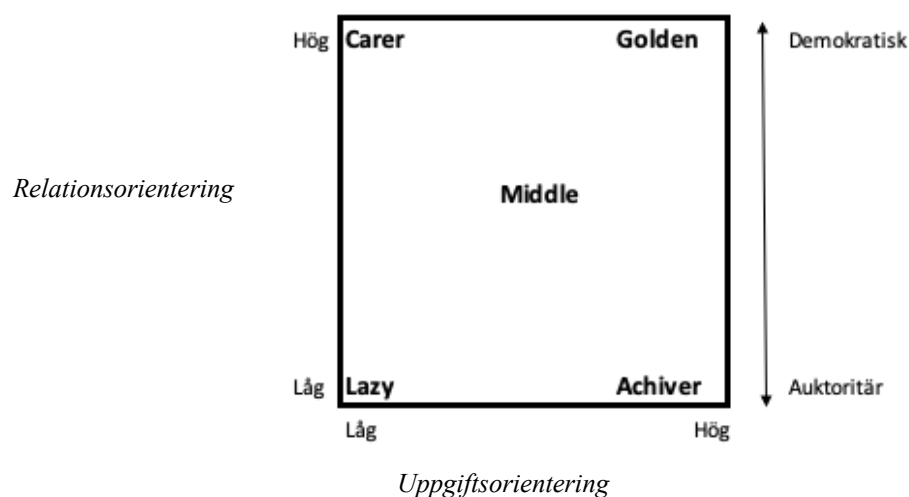
Det kan se väldigt olika ut vid beslutsfattande antingen fattar ledaren besluten själv eller så involverar ledaren sina medarbetare. Genom att enskilt fatta besluten och peka med hela handen är ledaren mer auktoritär medan ledaren är mer demokratisk genom att inkludera medarbetarna och låta dem påverka (Sveningsson & Alvesson, 2010). Båda dessa ledarstilar har kunnat identifieras hos våra respondenter. Det framkom att majoriteten av kvinnorna och männen utövar en mer demokratisk ledarstil när det kom till beslut gällande hela gruppen men att de hade en mer auktoritär ledarstil när det kom till tuffare beslut. Detta innebär att ledaren involverar och uppmuntrar medarbetarna till att komma med idéer för att driva verksamheten framåt samt att när det krävs fattar ledaren enskilt besluten (Sveningsson & Alvesson, 2010). Dock har det framkommit från samtliga respondenter att allt beror på situationen, det finns inget rätt sätt att leda men att de i grunden försöker involvera sina medarbetare i olika beslutsfattande, speciellt när det rör hela gruppen. Vid tuffare beslut så tar ledaren istället besluten själv "Annars hade man inte behövt ha chefer" (kvinna 4) men att män ändå är mer auktoritära.

Vad det gäller framtagning av verksamhetens mål var både de manliga och kvinnliga ledarna eniga om att målen är politiskt styrda och att de kommer uppifrån men att de i slutändan bryts ner till verksamhetsmål. Där får medarbetarna till en viss del möjlighet att vara med och bestämma hur verksamhetsmålen tas fram och formuleras, det är ändå i slutändan ledaren som godkänner målen. Detta skulle kunna kopplas till teamledarskap och individ- eller grupporienterat medarbetarskap eftersom att medarbetarna tillåts att vara involverade. Däremot ser vi ändå det tillvägagångssättet som ett mer lagomorienterat ledarskap samt ett organisatoriskt medarbetarskap där medarbetarna till en viss del får vara med i beslutsprocessen så länge de förhåller sig till organisationens riktlinjer (Tengblad, 2003; Önnevik, 2010).

Det organisatoriska medarbetarskapet är inte alls lika framträdande när de gäller medarbetarnas eget ansvar, istället syns det individorienterade medarbetarskapet. Detta då det individorienterade medarbetarskapet har ett stort fokus på individen och dess ansvarstagande (Tengblad, 2003). Samtliga kvinnliga och manliga ledare berättar att medarbetarna förväntas arbeta självständigt och ta eget ansvar i sitt arbete, däremot poängterar männen att det självständiga arbetet ska ske utifrån de tydliga direktiv och det ramverk som medarbetarna erhållit från ledarna. Detta är enligt Sveningsson och Alvesson (2010) en auktoritär ledarstil, då ledaren bestämmer vad, när och hur arbetet ska genomföras. Deras arbetssätt kan även kopplas till ett mer uppgiftsorienterat ledarskap och ett traditionellt medarbetarskap där ledaren ger tydliga direktiv och resultat blir det väsentliga (Blake & McCaense, 1991; Tengblad, 2003). De kvinnliga ledarna å andra sidan hade en mer demokratisk ledarstil, vilket innebär att medarbetarna har ett fullständigt eget ansvar och att de som ledare enbart finns där som ett stöd (Önnevik, 2010)

5.4 En modell av ledarstil och medarbetarskap

Under bearbetningen av analysen kunde vi se flera kopplingar mellan ledarstilar och medarbetarskap. Samtidigt insåg vi att vi kunde erhålla en bättre förståelse av de olika ledarstilarna då formen av medarbetarskap kunde hjälpa oss tydliggöra vilken ledarstil ledarna använder. Detta resulterade i att vi skapade vår modell och kopplingen diskuteras nedan. Vår modell baseras på den design Blake och Mouton använt i den tvådimensionella ledarstilsmodellen. Den bygger på sambandet mellan relations- och uppgiftsorientering, på en skala ett till nio där det går från att ledaren bryr sig minimalt till maximalt om respektive orientering. Vi har även inkluderat den endimensionella ledarstilsmodellen då vi anser att ett maximalt fokus på relationsorientering innebär en demokratisk ledarstil och ett minimalt fokus innebär en auktoritär ledarstil. Vidare har vi identifierat de kopplingar som finns gentemot de fem olika typerna av medarbetarskap.



Figur 3. Vår modell, Klempic & Utbult, 2019

Den ledaren som utgörs av ett uppgiftsorienterat ledarskap och ett traditionellt medarbetarskap har vi valt att definiera som *Achiver*. Detta på grund av att det uppgiftsorienterade ledarskapet har ett högt fokus på uppgiften och ett mindre fokus på relationen. Medarbetaren är snarare ett verktyg för att uppnå resultat och medarbetaren är inte involverad i beslutsprocessen och får ingen information kring arbetet. Detta kopplar vi till det traditionella medarbetarskapet där ledaren ger tydliga direktiv om vad som ska göras och hur samt att medarbetaren inte ges samma möjlighet till delaktighet utan ska endast verkställa arbetsuppgifterna, på så vis kopplar vi det även till den auktoritära ledarstilen.

Middle är den ledare vi anser utgörs av ett lagorienterat ledarskap och ett organisatoriskt medarbetarskap. Anledningen till att vi kopplar dessa två är på grund av att inom organisatoriskt medarbetarskap så har medarbetaren till en stor del en aktiv medarbetarroll men där medarbetaren ändå ska förhålla sig till organisationens riktlinjer. Detta är även något som fokuseras på inom lagorienterat ledarskap. Att ledaren fokuserar lagom mycket på både uppgiften och relationen, det är viktigt att organisationen är stabil och återanvändning av metoder förekommer samtidigt som nya idéer inte uppmärksammas. Vilket enligt vår uppfattning därför inte ses som någon av ytterligheterna auktoritär- och demokratisk ledarstil beroende på situation och omfattning. Det innebär att medarbetaren till en viss del får vara med i beslutsprocessen för att medarbetarna ska känna någorlunda tillfredsställelse.

Teamledarskap tillsammans med grupp- och individorienterat medarbetarskap anser vi skapa en *Golden* ledare. Detta på grund av att teamledarskap har ett högt fokus på både uppgiften men också på medarbetarna och relationen. Medarbetarna engageras och involveras i organisationens syfte och mål, vilket gör att vi ser en likhet med den demokratiska ledarstilen. Detta kopplar vi på så vis till grupp- och individorienterat medarbetarskap eftersom att ledaren ger medarbetarna utrymme till delaktighet och uppmanar till att medarbetarna ska komma med idéer och förslag på hur verksamheten kan drivas framåt.

Den fjärde kategorin benämner vi som *Lazy* vilket består av det klena ledarskapet och det chefslösa medarbetarskapet. Anledningen till att vi valt att koppla ihop dessa är då grunden i båda delar består av en avsaknad ledare. Då ett ledarskap knappt finns utövas inte något ledarskap enligt den demokratiska eller auktoritära ledarstilen. Det klena ledarskapet innebär att ledarskap utövas minimalt, med andra ord har ledaren ett svagt styrande vilket resulterar i att medarbetarna också anstränger sig minimalt. Vilket även påvisas i det chefslösa medarbetarskapet där chefskapet är en symbolisk roll och där medarbetarna utför arbetsuppgifterna och verkställer besluten. På sikt uppstår därför informella ledare bland medarbetarna och den egentliga ledaren blir en så kallad *låt gå ledare*. Under utformningen av analysen kunde vi identifiera varken det klena ledarskapet eller det chefslösa medarbetarskapet, vilket resulterat i att vi inte använt oss av *Lazy* i vår studie, dock vill vi presentera en komplett modell om denna skulle komma att användas i vidare forskning.

Vi har inte kunnat koppla trivselorienterat ledarskap till de fem olika formerna av medarbetarskap. Därför återfinns det trivselorienterade ledarskapet utan en koppling till medarbetarskap högst upp till vänster i vår modell vilket vi valt att kalla *Carer*. För en *Carer* ledare återfinns ett stort fokus på relationen där ledaren satsar på att tillgodose medarbetarnas behov, vilket vi kan koppla till den demokratiska ledarstilmodellen. Det finns dock ett lågt fokus på uppgiften och därför finns det en risk att ledaren lägger för mycket tid och energi på relationerna vilket emellanåt resulterar i att ledaren själv får hög arbetsbelastning. Istället för att ha ett övergripande fokus och delegera tar istället ledaren för mycket ansvar.

Kritik mot vår modell är att den är en förenkling, detta då den bygger på den endimensionella- och tvådimensionella ledarstilmodellen som båda i sin tur är förenklade modeller. Vidare kritik är att det har varit svårt att identifiera en koppling mellan trivselorienterat ledarskap och de fem formerna av medarbetarskap. Slutligen är det kritik att det är en egenutformad modell eftersom detta innebär att vi som forskare gjort tolkningar och dragit slutsatser vilka kanske inte hade varit samma om andra forskare försökt identifiera kopplingar.

6. Diskussion och slutsats

I detta avsnitt kommer det presenteras en separat diskussion kring de ledarstilarna de kvinnliga- respektive de manliga ledarna utövar. Vidare kommer vi även diskutera tidigare forskning i förhållande till vår studie och presentera våra slutsatser. Förslag till vidare forskning kommer även att presenteras i detta avsnitt.

6.1 De kvinnliga ledarna

När det gäller motivation och inspiration kan vi se att de kvinnliga ledarna har en demokratisk ledarstil och är en *Carer* ledare då de har ett stort fokus på kommunens mål och att medarbetaren blir inkluderad. Vidare ser vi också att de kvinnliga ledarna har en mer demokratisk ledarstil när de beskriver sina bra egenskaper då de är duktiga på att föra dialog och att det är viktigt för dem att medarbetarna trivs på arbetsplatsen. Hälften av de kvinnliga ledarna är demokratiska även när det kommer till deras mindre bra egenskaper. Dock är hälften av kvinnorna mer en *Achiver* när det gäller deras mindre bra egenskaper då de är en "do it now" människa eftersom det ibland går för fort och de har en tendens att glömma av att ge positiv feedback. När kvinnorna istället skulle beskriva sig som ledare ser vi dem mer som en *Middle* ledare där de har en stor tillit till sina medarbetare och att medarbetarna i största utsträckning har fria tyglar men att de ändå måste förhålla sig till det organisatoriska ramverket.

Vi kan även koppla den demokratiska ledarstilen till hur de kvinnliga ledarna visar uppskattning när medarbetarna gör bra ifrån sig samt när de gör dåligt ifrån sig. Enligt ledarna är det viktigt med dialog och samtal i dessa skeden. De kvinnliga ledarna la ett stort fokus på att prata med medarbetarna när något gått dåligt, så att medarbetarna själva kunde komma fram till varför problemet uppstått samt vad lösningen är, vilket även skulle kunna ses som en *Golden* ledare. Samma tillvägagångssätt hade de kvinnliga ledarna när det gällde hantering av konflikter, där det gällde att kommunicera och förstå problemet. Den demokratiska ledarstilen var även framträdande i varför medarbetarna lyssnar på just dem som ledare. De kvinnliga ledarna svarar att de är på grund av ett förtroende de byggt upp samt att de lyssnar och är villiga att ta diskussioner när det behövs.

Vi kan också se att de kvinnliga ledarna är en *Golden* ledare när det gäller hur de får med sig medarbetarna. Då de lägger fokus på att upprätta tydliga mål och en vision på vart organisationen är på väg och varför organisationen finns till. Detta gör de genom att kommunicera med medarbetarna vilket också tyder på en demokratisk ledarstil. Vilket även är återkommande gällande relationen till medarbetarna, där de som grupp emellanåt träffas antingen genom gemensam friskvård eller genom fika. De kvinnliga ledarna påpekade också att det är viktigt att erhålla en professionell relation till sina medarbetare och inte en privat relation.

Den demokratiska ledarstilen är även framträdande kring beslutsfattande och vid upprättning av mål då de kvinnliga ledarna i största utsträckning involverar medarbetarna och att de får vara med och påverka verksamheten. Dock är ledarna också auktoritära och en *Achiver* ledare när situationen kräver det exempelvis vid tuffare beslut. Vid frågan om tydliga direktiv och om medarbetaren har ett eget ansvar ser vi de kvinnliga ledarna som en *Golden* ledare, därför

att de ger medarbetarna fullständigt ansvar och att de som ledare endast är där som ett stöd. Även vid upprättning av mål skulle de kvinnliga ledarna kunna ses som en *Golden* ledare då medarbetarna är involverade i att ta fram och forma verksamhetens mål. Vi ser ändå de mer som en *Middle* ledare på grund av att målen är politiskt styrda samt att medarbetarna får vara med och påverka målen men i slutändan är det ledaren som beslutar om målen.

6.2 De manliga ledarna

Gällande motivation och inspiration kan vi hos de manliga ledarna framförallt se att de har en demokratisk ledarstil på grund av deras fokus på medarbetaren, vilket även är en viktig del för en *Carer* ledare. Vi anser ändå att de manliga ledarna till viss del erhåller en auktoritär ledarstil, då de beskriver att medarbetarna motiveras genom att ledaren föregår med gott exempel och visar på ett gott föredöme. Den auktoritära ledarstilen är även återkommande när några av männen ska beskriva sig själva som ledare. Detta då de beskrev att de pekar med hela handen om situationen skulle kräva det vilket enligt vår modell även kallas för en *Achiver* ledare. Det framgår också att medarbetarna har en relativt aktiv medarbetarroll och till viss del får vara med i beslutsprocessen dock inom givna ramar därför skulle männen istället kunna ses som en *Middle* ledare.

När det kommer till de manliga ledarnas bra egenskaper är de framförallt demokratiska i sin ledarstil detta då de själva beskriver att de är bra på att förstå och få med sig sina medarbetare. Deras mindre bra egenskaper kretsar framförallt kring att saker går för fort och positiv feedback därför missas, vilket kan liknas till en *Achiver* ledare eftersom fokus hamnar på uppgiften i förmån för relationen. Däremot beskriver även de manliga ledarna att de är dåliga på att delegera och istället utför mycket av arbetet själva, detta överensstämmer inte med det uppgiftsorienterade ledarskapet utan istället med det trivselorienterade ledarskapet. På så sätt skulle männen gällande deras mindre bra egenskaper inte vara en *Achiver* ledare helt och hållet då deras ledarstil även är en *Carer* ledare.

Den demokratiska ledarstilen är också framträdande bland de manliga ledarna när det gäller att visa uppskattning gentemot sina medarbetare. Ledarna försöker ge positiv feedback när medarbetarna gjort bra ifrån sig dock som tidigare nämnt var detta inte deras starkaste sida. Samma tillvägagångssätt försöker de ha mot medarbetarna när de gjort dåligt ifrån sig rörande arbetsuppgifterna, där ledaren lägger fokus på att prata med de berörda och försöka komma fram till en lösning. Skulle det istället uppstå en konflikt är kommunikationen viktig för att förstå situationen. Detta kan därför kopplas till den demokratiska ledarstilen där detta är centralt genom dialog och samtal. Detta är även återkommande när ledarna beskriver hur de får med sig medarbetarna vilket görs genom att upprätta tydliga mål och skapandet av en diskussion som i sin tur kan kopplas till en *Golden* ledare.

Den demokratiska ledarstilen är även återkommande för de manliga ledarna när det gäller relationen till medarbetarna, då de beskriver att gruppen träffas även om inte arbetsuppgifterna kräver detta exempelvis genom en fika eller gemensam friskvård. Vidare beskriver ledarna att det är viktigt med en nära men professionell relation, dock menar några av de manliga ledarna att de är okej att ha en närmare relation med vissa av medarbetarna. Vidare uppmärksammas den demokratiska ledarstilen även då vi frågade varför ledarna tror

att deras medarbetare lyssnar på dem. Detta då hälften av de manliga ledarna beskriver att de tror medarbetarna lyssnar därför att de hyser ett förtroende till dem som ledare. Däremot syns även den auktoritära ledarstilen av resterande manliga ledare, då de skämtsamt berättade att de tror medarbetarna lyssnar för att de måste och inte har ett val.

Gällande beslutsfattandet kan vi se att de manliga ledarna har en auktoritär ledarstil när situationen kräver det och kan därmed ses som en *Archiver* ledare. Men trots detta är de ändå framförallt demokratiska då de inkluderar medarbetarna och låter dem vara med och påverka organisationen, på så sätt är de manliga ledarna framförallt en *Golden* ledare. De kan även ses som en *Golden* ledare när målen upprättas då medarbetarna är involverade i processen hur verksamhetsmålen tas fram och formas. Dock är målen politiskt styrda och även om medarbetarna får vara del av processen är det ledaren som tar de slutgiltiga besluten och därmed blir de snarare en *Middle* ledare. Den auktoritära ledarstilen framkommer åter när de manliga ledarna berättade att medarbetarna får ta eget ansvar och arbeta självständigt inom givna ramar vilket även kan ses som en *Archiver* ledare.

6.3 Tidigare forskning

Tidigare forskning visar att kvinnorna är mer demokratiska och relationsorienterade och att de förväntas vara sympatiska, känsliga och omhändertagna, medan männen förväntas vara kontrollerande, auktoritära och aggressiva ledare (Eagly & Karau 2002; Cann & Siegfried 1990; Cuadrado et al. 2012; Javidan, Bullough & Dibble 2016). Enligt de ledare vi intervjuat till vår studie kan vi se vissa likheter med den tidigare forskningen. Vi ser att de kvinnliga ledarna är mer demokratiska och att de värnar om relationen, det vill säga att det är viktigt med gemenskap och kommunikation. Dock har vi inte kunnat se att de manliga ledarna i vår studie är kontrollerande eller aggressiva då gemenskap också är viktigt för dem. Vi ser framförallt att männen är demokratiska däremot ser vi att männen ändå är lite mer auktoritära i vissa situationer än vad kvinnorna är vilket stämmer till en viss del i den tidigare forskningen.

Bland de kvinnliga ledarna som vi intervjuat ser vi ett stort fokus på relation och uppgift, vilket vi benämner i vår modell som en *Golden* ledare. För de kvinnliga ledarna är det viktigt att uppnå de politiska målen men de gör det gemensamt med medarbetarna samt att det är viktigt för de att medarbetarna trivs på arbetsplatsen, medan tidigare forskning istället visar på att det är män som oftast förknippas med uppgiftsorienterat ledarskap och kvinnorna förknippas med relationsorienterat ledarskap (Trinidad och Normore, 2004). Även de manliga ledarna i vår studie ses som en *Golden*- eller en *Carer* ledare i situationer där de fokuserar både på relationsorienterat ledarskap men också på uppgiftsorienterat ledarskap, det vill säga att gemenskap även är viktigt för dem och att de också inkluderar medarbetarna i de flesta beslutsfattanden. Den skillnaden vi kan se är att männen vid enstaka tillfällen är lite mer auktoritära än kvinnorna där de ändå har en tendens att när situationen kräver endast fokusera på uppgiften vilket gör att de i många fall glömmer av relationens delen som exempelvis bidrar till att de glömmer av att ge positiv feedback dock sker detta även ibland.

Det finns även motstridig forskning, som istället visar på minimala skillnader mellan det manliga och kvinnliga ledarskapet (Archer et al. 2016) Vi kan också likt denna forskning se

minimala skillnader i vår studie mellan de manliga och kvinnliga ledarna. Den tidigare forskningen visar att den enda skillnaden de kunde se var att männen i större utsträckning vågar ta risker. Detta var dock inget vi kunde utläsa i vår studie, utan de minimala skillnader som vi har återfunnit är att de manliga är lite mer auktoritära än de kvinnliga ledarna i vissa situationer.

6.4 Slutsatser

Syftet med denna studie var att identifiera vilka ledarstilar de manliga respektive kvinnliga ledarna utövar inom svensk offentlig verksamhet vilket vi gjort genom en kommunal verksamhet. Vårt syfte var också att se om det finns några likheter eller skillnader däremellan. Detta till följd av att tidigare forskning visat motstridiga resultat gällande manligt och kvinnligt ledarskap. De ledarstilar vi har kunnat identifiera hos de kvinnliga ledarna är att de i flesta fall har en demokratisk ledarstil där de även kan benämnas som en *Golden* ledare enligt vår modell. Vi har också kunnat se att de är en *Achiver*- och en *Middle* ledare i vissa situationer, detta främst för att det är en politisk styrd verksamhet och att vissa situationer kräver och bidrar till en mer auktoritär ledarstil. Detta är en likhet vi även sett hos de manliga ledarna då de i vissa skeden har en demokratisk ledarstil som också kan benämnas som en *Golden* ledare. Detta då samtliga manliga ledare på ett eller annat sätt fokuserar på uppgiften men också på att involvera sina medarbetare och skapa en gemenskap. Likt kvinnorna ses även de manliga ledarna som en *Achiver*- och en *Middle* ledare, eftersom att det är en politisk styrd verksamhet och att vissa situationer kräver en mer auktoritär ledarstil. Alltså är de gemensamma ledarstilar vi kan se mellan de manliga- och kvinnliga ledarna är att de båda två oftast ses som *Golden* ledare med vissa inslag av *Achiver*- och *Middle* ledare när situationen kräver det.

De skillnader vi kunnat påvisa i vår studie mellan manligt- och kvinnligt ledarskap är likt den tidigare forskning minimala. Det som skiljer vår studie från den tidigare forskningen är att vi inte kunnat identifiera männen som mer riskbenägna. Utan de minimala skillnader som vi kunnat påvisa är att de manliga ledarna är lite mer auktoritära i sitt ledarskap än de kvinnliga ledarna, framförallt gällande kommunikationen med medarbetaren, både varför medarbetaren lyssnar och när ledaren ger tydliga direktiv.

Vi kan inte dra några generella slutsatser i vår studie då vi endast berört en kommun inom en region samt att vi haft ett begränsat antal respondenter. Trots detta kan vi ge en implikation för praktiker inom offentlig sektor genom vår studie.

6.4.1 Förslag till vidare forskning

Denna studie har bidragit med ytterligare kunskap och förståelse kring de ledarstilar manliga respektive kvinnliga ledare utövar. Det hade dock varit intressant att i vidare forskning se studien i ett bredare perspektiv genom att utöka antalet studieobjekt samt att ta in medarbetarnas uppfattning. Detta skulle kunna ske antingen genom att utföra en intervjustudie med både ledare och medarbetare eller genom att utföra en intervjustudie med ledarna och komplettera med en enkätundersökning hos medarbetarna. Det kan också vara positivt för att visa om det finns likheter/skillnader inom grupperna kvinnliga- och manliga ledare, för att se om dessa bygger på olika sätt att leda eller olika sätt att berätta om sin

ledarstil. Vidare hade det även varit intressant att se modellens giltighet i olika kontexter exempelvis inom offentlig/privat sektor eller inom olika länder.

Referenser

- Archer, Trevor, Arntén, Ann-Christine, Olsen, Klaus & Jansson, Bengt (2016) *Age and Gender Influence Upon Self-Reported Leadership Attributes during Recruitment*. Clin Exp Psychol 2:3
- Berg, E., Barry, J. & Chandler, J. (2012) *Changing Leadership and Gender in Public Sector Organizations*. British Journal of Management, Vol. 23, 402–414 (2012)
- Blake, Robert R. & McCanse, Anne Adams (1991). *Grid-metoden: värderingar och ledarskapsdiagnoser*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3., uppl. Stockholm: Liber
- Cann, A. & Siegfried, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behaviour. Sex Roles, 23. (7-8), 413–419.
- Clegg, Stewart, Tyrone Pitsis, & Martin Kornberger. (2005) *Managing and Organizations : An Introduction to Theory and Practice*. London: Sage. Print.
- Czarniawska, Barbara (2015). *En teori om organisering*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Crevani, Lucia (2015). *Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing*. Leadership, 1742715015616667.
- Cuadrado, I., Navas, M., Ferrer, E., Molero, F. & Morales, J. F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leaders and subordinates' sex and type of organization. Journal of Applied Social Psychology, 42. (12), 3083-3113.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. Psychological Review, 109, 573–598.
- Elmholdt, C., Keller, H., & Tanggaard, L. (2015). *Ledarskapets psykologi: Att leda medarbetare i en föränderlig värld* (1. uppl. ed.). Malmö: Gleerups.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C. & Curphy, G.J. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. (5 uppl.) Boston, MA: McGraw-Hill
- Hällsten, Freddy & Tengblad, Stefan (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Javidan, M., Bullough, A., & Dibble, R. (2016). Mind The Gap: Gender differences in global leadership self-efficacies. *Academy of Management Perspectives*, 30. (1), 59-73.

Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Patel, Runa & Davidson, Bo (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur

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

Statistiska centralbyrån (2019). *Andel kvinnor och män i chefspositioner*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/> (2020-01-03)

Tengblad, Stefan (2003). *Den myndige medarbetaren: strategier för konstruktivt medarbetarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Tengblad, Stefan (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. 1. uppl. Malmö: Liber

Trinidad, C. & Normore, H. A. (2005). *Leadership and gender: a dangerous liaison?* *Leadership & Organization Development Journal*, 26, s. 574.

Tufvesson, Anna (2017). *Aktivt medarbetarskap: ta ansvar och utvecklas på jobbet*. Första upplagan Stockholm: Liber

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*.

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf (2019-12-28)

Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). *Ergonomics*, 60(4) s. 467-486.

Wright, P.L. (1996), *Managerial leadership*. London: Routledge

Önnevik, Thomas (2010). *Ledarskapets grunder: organisationens hjärna*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1

Intervjufrågor

Inledning

- När började du arbeta som avdelningschef?
- Hur kommer de sig att du sökte dig till den positionen? Eller blev du tillfrågad?
- Hur ser dina arbetsuppgifter ut i grova drag?

Ledarskap

- Hur inspirerar du dig själv och andra i ditt ledarskap?
- Varierar du ditt ledarskap beroende på person och situation?
- Vilka bra och mindre bra ledarskapsegenskaper anser du att du besitter?
- När dina anställda gör bra ifrån sig, visar du uppskattning? (Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?)
- Och om din personal gör dåligt ifrån sig, hur hanterar du det?
- Hur hanterar du konflikter som uppstår? (Både mellan dig och dina anställda men också mellan två anställda?)
- Har du som ledare mycket eget ansvar eller finns det påtryckningar från högre upp i ledningen?
- Och Hur fattar du dina beslut som ledare? (Fattar du dem enskilt eller gör du det tillsammans med dina anställda)
- Hur tar ni fram och hur jobbar ni med era mål? Tar ni fram dem gemensamt eller gör du det själv?
- Här kan vi fråga om medarbetarna har eget ansvar?
- Ger du dina anställda tydliga direktiv eller får de arbeta självständigt? (*Varför/Varför inte?*)
- Varför tror du att dina anställda lyssnar på just dig?
- Hur skulle du beskriva din relation till dina anställda? (Anser du att det är viktigt att ha en nära relation till de?)
- Vad betyder medarbetarskap för dig?

Motivation

- Hur motiverar du dina anställda till att prestera sitt yttersta?
- Hur går du tillväga för att få med dig medarbetarna?
- Finns det några utvecklingsmöjligheter för dina anställda? Om ja, hur går ni tillväga sådana fall?
- Försöker du se till så att kollegorna träffar varandra under arbetstid, fastän att de inte måste? (Om ja, varför?)
- Efter allt som vi har sagt nu, vilken ledarstil tror du att du har? / Kan du beskriva dig som ledare med några få ord
- Är det någonting kring ditt ledarskap som du tycker att vi inte har tagit upp?