Kvinnliga chefers upplevelser av ledarskap

En intervjustudie om hur sex kvinnliga mellanchefer inom kommunal verksamhet upplever ledarskap

Sarka Frykholm och Matilda Stenberg

Kandidatkurs i Pedagogik
15 högskolepoäng
Höstterminen 2016


**Sammanfattning**

Denna studie syftar till att öka kunskapen om kvinnliga chefers upplevelser av ledarskap. Hur kvinnorna beskriver sig själva som ledare, vad de upplever att drivkraften i deras arbete som ledare är och vilka hinder och möjligheter de upplever i sitt ledarskap.


Nyckelord: kvinnliga chefer, jämställdhet, demokratiskt ledarskap, omhändertagande ledarskap, samhällsnyttan som drivkraft, utveckling av verksamheten som drivkraft, balansering av maktstrukturer.
Innehållsförteckning

Inledning ................................................................................................................. 1
Syfte och frågeställningar...................................................................................... 3
Disposition .............................................................................................................. 3
Tidigare forskning .................................................................................................. 3
  Kvinnligt och manligt ledarskap ......................................................................... 4
  Hegemonisk maskulinitet och mansdominans ..................................................... 6
  Homosocialitet ....................................................................................................... 7
  Sammanfattning av tidigare forskning ................................................................... 8
Ansats och Metod ..................................................................................................... 9
  Hermeneutik .......................................................................................................... 9
  Val av metod för datainsamling ........................................................................... 10
  Urval ....................................................................................................................... 10
    Presentation av intervjupersonerna .................................................................... 11
  Tillvägagångssätt ................................................................................................... 12
  Bearbetning av intervjuer ..................................................................................... 13
  Etiska aspekter ...................................................................................................... 13
  Reliabilitet, validitet, generaliserbarhet och genomskinlighet ............................ 14
Resultat .................................................................................................................... 15
  Demokratiskt ledarskap ....................................................................................... 15
  Omhändertagande ledarskap ................................................................................ 17
  Samhällsnyttan som drivkraft .............................................................................. 19
  Utveckling av verksamheten som drivkraft ......................................................... 20
  Balansering av maktstrukturer ............................................................................ 21
    Hindrande strukturer .......................................................................................... 21
    Möjliggörande strukturer ................................................................................... 22
Diskussion .................................................................................................................. 23
Resultatdiskussion .................................................................................................. 24
  Kvinnligt och manligt ledarskap ......................................................................... 24
  Hegemonisk maskulinitet och mansdominans ..................................................... 25
  Homosocialitet ....................................................................................................... 26
  Sammanfattning av resultatdiskussion ................................................................. 27
Metoddiskussion ...................................................................................................... 28
  Styrkor .................................................................................................................. 28
  Svagheter .............................................................................................................. 28
  Förslag på fortsatt forskning ............................................................................... 29
Referenser ............................................................................................................... 31
Inledning
Den här uppsatsen handlar om hur sex kvinnliga mellanchefer upplever ledarskap.


Vi kommer i vår uppsats använda oss av både begreppen chef och ledare, då vi i denna studie ser chefer som utövare av ledarskap. Skillnaden mellan chef och leda är att chef är en formell titel medan en leda kan vara någon med egna, personliga förmågor, där leda har förmågan att få medarbetarna med sig, i arbete och målluppfyllelse (Wahl m.fl., 2001). Begreppet chef definieras enligt standard för svensk yrkesklassificering som en person med administrativt ledningsarbete samt politiskt arbete inom privat och offentlig sektor. Arbetet innebär att fatta beslut, planera, styra och samordna (SSYK 96).
Syfte och frågeställningar
Studiens syfte är att söka kunskap om kvinnliga chefers upplevelser av ledarskap. Vi har valt att intervjuasex kvinnliga mellanchefer i kommunal verksamhet.

För att uppfylla vårt syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

- Hur beskriver de kvinnliga cheferna sig själva som ledare?
- Vad upplever de kvinnliga cheferna att drivkraften i deras arbete som ledare är?
- Vilka hinder samt möjligheter upplever de kvinnliga cheferna i sitt ledarskap?

Disposition

Tidigare forskning
I detta kapitel presenterar vi tidigare forskning om hur chefer utövar sitt ledarskap. Vi presenterar forskningen utifrån tre teman: kvinnligt och manligt ledarskap, hegemonisk maskulinitet och mansdominans samt homosocialitet. Detta utmynnar i några avslutande kommentarer om vad som skiljer tidigare forskning från vår tänkta studie.

**Kvinnligt och manligt ledarskap**

Vad som anses vara ”manliga” respektive ”kvinnliga” egenskaper har enligt Lena Abrahamsson (2009) olika betydelse beroende på vilken kultur som studeras. Vidare menar hon att vad som anses manligt respektive kvinnligt är föränderligt över tid, men att det går att se en viss stabilitet i begreppen. Förklaringen till varför män och kvinnor beter sig olika beror på kopplingen mellan förväntningar som finns samt villkoren som dessa två kön har i organisationer. Det finns vidare olika förväntningar från omgivningen på män och kvinnor och på att dessa ska bete sig enligt dessa förväntningar.


Sofie Linghag (2009) har gjort en studie om blivande manliga och kvinnliga chefsers karriärer samt om betydelsen av kön och makt. Studiens resultat visar att första linjens chefskap könsmärks som kvinnligt medan chefskap på högre nivåer med koppling till strategiskt


Tuija Muhonen (1999) ger i en studie en bild av kvinnliga chefers upplevelser av ledarskap. I studien nämns chefskapets positiva sidor som möjligheten att påverka, ha inflytande, få erkännande och bekräftelse. Till dess negativa sidor omtalas utsatthet, ensamhet och hög arbetsbelastning. De flesta av kvinnorna i studien tyckte att makt hade en negativ betydelse och ville gärna göra sina medarbetare delaktiga. Några av kvinnorna i Muhonens studie ansåg att könet hade betydelse och de hade upplevt diskriminering och hårdare prestationskrav än manliga konkurrenter, medan andra helt förnekade att det fanns svårigheter för kvinnor och deras karriärmöjligheter. Det framkommer också att många av kvinnorna i studien inte aktivt sökt en chefsposition och att de inte tyckte det var viktigt med karriär.
Även Athena Vongalis – Macrow (2016) har gjort en studie om kvinnliga chefers upplevelse av ledarskap. Hennes syfte var att undersöka om nyutbildade kvinnliga ledare föredrar en kvinnlig stil av ledarskap samt om dessa kan se detta som något fördelaktigt att utöva i deras framtid ledarskap. Vidare ville forskaren ta reda på vad effektivt ledarskap innebär för de intervjuade kvinnorna. Syftet i artikeln är inte att diskutera stereotypiska manliga eller kvinnliga ledarskapsdrag, utan i stället fokusera på handlingar och praxis som kan uppvisas av bågge könen. För att kunna fokusera just på detta tog forskaren fram två begrepp, nämligen ”agency” samt ”communal” genom vilka hon tolkade resultaten av hennes semistrukturerade intervjuer som hon genomförde med åtta blivande ledare. Agency syftar till att ledaren är kompetent och handlingskraftig, dessa egenskaper ses tydligt då ledaren uppvisar och utför sitt ledarskap. Communal betyder att ledaren ger support, emotionellt stöd, har lättare att ansluta sig till andra samt vill skapa sammanhållning. Resultaten av intervjuerna visar på att ledarskap inte är uppdelad i strikta kategorier såsom manligt/kvinnligt utan är snarare en blandning av dessa drag. Resultaten visar vidare att respondenterna hade svårt med kvinnliga ledare då dessa ofta uppfattades som icke stödjande gentemot andra kvinnor. De kvinnliga ledarna beskrevs som att de blandade i för mycket av sina egna känslor i sitt ledarskap samt kunde uppvisa egenskaper såsom avund och misstänksamhet gentemot andra kvinnor. Resultaten visar också på att den perfekta kvinnliga ledaren var en som kunde uppvisa emotionell intelligens utan att blanda in sina egna personliga känslor och övertygelser i sitt ledarskap. Detta betyder i sin tur att en blandning av begreppen agency och communal är nyckeln till effektivt ledarskap, oavsett vilket kön ledaren har.

**Hegemonisk maskulinitet och mansdominans**

själva och därför kan de relatera lättare till andra män, då dessa anses vara mer lika i sättet att både tänka samt känna.


Regnö (2013) påvisar att män som chefer genom tiderna har setts som det normala, där mannen anses vara normen för ledarskap. Hon menar vidare att kvinnor på ledande positioner skapar förvirring då de bryter mot föreställningen om vad ledarskap och kvinnlichkeit är.


**Homosocialitet**


**Sammanfattning av tidigare forskning**


**Ansats och Metod**
I följande kapitel beskriver vi studiens ansats som är hermeneutik. Vidare beskrivs metod för datainsamling, urval, presentation av intervjuepersoner, tillvägagångssätt, bearbetning av intervjuer, etiska aspekter samt frågor gällande reliabilitet, validitet, generaliserbarhet och genomskinlighet.

**Hermeneutik**


En av grundstenarna inom hermeneutiken är den hermeneutiska cirkeln. Den innebär att förståelse utvecklas genom en ständig rörelse fram och tillbaka mellan del- och helhet i det material forskaren försöker nå insikt om (Thomassen, 2015). Genom att arbeta med delarna i denna intervjustudie kan förståelsen av helheten fördjupas.

Förförståelsen är en viktig del att ta ställning till i hermeneutiken (Thomassen, 2015 & Westerlund, 2016). Thomassen menar att förförståelsen behövs för att en fråga eller ett
problem att undersöka ska upptäckas och att det är viktigt att inte låta studien påverkas i stor utsträckning av forskarens egen förförståelse. Vi är medvetna om att vi har en förförståelse med oss och att den kan påverka vår studie. Vårt val av ämne grundar sig på vårt intresse. Under intervjuerna, sökandet av meningsbärande enheter, formulerandet av kategorier och diskussion har vi försökt vara så neutrala som möjligt. Vi tror att vår förförståelse påverkat uppsatsens olika delar i mindre omfattning genom att vi under hela arbetets gång varit två personer som kommunicerat med varandra och tillsammans genomfört intervjuer och bearbetat material.

Val av metod för datainsamling

Urval
Urvalet till intervjuerna gick till så att vi kontaktade sex kvinnliga mellanchefer inom kommunal verksamheten i tre olika kommuner i Mellansverige. Vi använde oss av personliga kontakter för att identifiera möjliga intervjuersoner och sedan kontaktade vi dem via mejl eller telefon. Vi kände inte de chefer som vi intervjuade, utan det var någon i vår närhet som rekommenderade dem. Den typ av urvalsprocess som bäst stämmer överens med vårt tillvägagångssätt att söka intervjuersoner är snöbollsmetoden. Denna metod innebär att forskaren kontakta personer som antas ha kunskaper om det fenomen som skall studeras,
dessa personer kan i sin tur hänvisa till andra som har liknande kunskaper om ämnet/fenomenet (Larsen, 2009). Vi stannade vid antalet sex chefer på grund av den tid som fanns tillgänglig för studien och även för att vi fann att en mättnad hade uppstått då de svar som intervjuerorna gav återkom. Detta utifrån devisen ”intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du behöver veta” (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 156). Någon bortfallsanalys behövde vi inte göra då alla tillfrågade ställde sig positivt till att delta i studien.

Presentation av intervjuerorna

De personer vi intervjuade har tilldelats fiktiva namn för att de ska förbli anonyma. Här följer en presentation av de som har intervjuats:

Anna är utbildad arbetsterapeut. Hon har arbetat som enhetschef i fyra år. Hon har ansvar för 16 anställda. Hon arbetar i en kommun med ca 130 000 invånare.

Berit är utbildad statsvetare. Hon har arbetat som enhetschef i ca sju år. Hon har 17 medarbetare i sitt arbetslag. Hon arbetar i en kommun med ca 130 000 invånare.

Cecilia är utbildad lärare med en vidareutbildning inom ledarskap. Hon har arbetat som chef i 4 år. Hon har 30 medarbetare. Hon arbetar i en kommun med ca 20 000 invånare.

Doris är legitimerad sjuksköterska. Hon har arbetat som enhetschef i två år. Hon har femton personer i sitt arbetslag. Hon arbetar i en kommun med ca 130 000 invånare.

Erika är utbildad personalvetare. Hon har arbetat som enhetschef i sju år. Hon har tolv medarbetare. Hon arbetar i en kommun med ca 15 000 invånare.
Frida är utbildad arbetsterapeut. Hon har arbetat som avdelningschef i fyra år. Hon har 15 medarbetare i sitt arbetslag. Hon arbetar i en kommun med ca 130 000 invånare.

**Tillvägagångssätt**


Bearbetning av intervjuer


Etiska aspekter

Då vi genomförde våra intervjuer följde vi de forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning som vetenskapsrådet formulerat (2002). Dessa bygger på fyra huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nytjandekravet.

Forskaren bör vidare alltid sträva efter hög vetenskaplig kvalitet på den kunskap som produceras.

Reliabilitet, validitet, generaliserbarhet och genomskinlighet


Validitet innebär att forskaren undersöker det som den påstår att den gör och att syftet med studien är tydligt för läsaren. Vidare ska validitet genomsyra hela forskningsprocessen. Alla moment såsom planering, intervjuer, transkribering och analys ska vara tillförlitliga och bygga på att forskaren kontrollerar sina resultat under studiens gång (Kvale & Brinkmann, 2015). Denscombe (2016) menar att det finns en risk med intervjuer då man inte kan kontrollera om respondenterna gör som de säger att de gör. Vi låt våra intervjupersoner berätta om sina upplevelser av sitt ledarskap, om de är sådana ledare som de beskriver sig vara kan vi inte med säkerhet veta. Detta påverkar dock inte vårt syfte då detta är att just ta
reda på hur de kvinnliga cheferna upplever sitt ledarskap. Enligt Larsen (2009) kan validiteten vara något som går att säkra genom den flexibla process som en semistrukturerad intervju är. Denna möjliggör att forskaren under intervjun kan göra ändringar samt ställa följdfrågor till informanter då forskaren upplever att svaren behöver fyllas med mer detaljer. Även informanterna kan lyfta olika aspekter vid intervjun som de själva anser som viktiga och detta kan medföra att forskaren får fler olika förklaringssätt att förhålla sig till.

Generalisering i intervjusammanhang har att göra med om den kunskap som kommer fram i en särskild intervju kan överföras till andra relevanta situationer och sammanhang (Kvale & Brinkmann, 2015).

Genomsnittligt innebär att det finns exakta beskrivningar över steg, procedurer och beslut som tas i undersökningarna (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi har varit noga med att beskriva allt vi gjort i vår studie och har inte utlämnat några uppgifter. Vårt tillvägagångssätt finns beskrivet i detta metodkapitel.

**Resultat**
I det här kapitlet presenterar vi resultatet av våra intervjuer. Vi presenterar resultatet utifrån de fem gemensamma kategorier som vi har identifierat: demokratiskt ledarskap, omhändertagande ledarskap, samhällsnyttan som drivkraft, utveckling av verksamheten som drivkraft och balansering av maktstrukturer.

**Demokratiskt ledarskap**
Under våra intervjuer så nämnde samtliga intervjuuppmaktade att de upplever sig vara demokratiska eller strävade efter att vara demokratiska i sitt ledarskap. De intervjuade cheferna beskriver sig själva som ledare som fokuserar på att föra konstruktiva diskussioner med sina underställda medarbetare. De återkommer till att de ser det demokratiska tillvägagångssättet som ett medel för att nå målen. En av cheferna; Anna, uttrycker detta förhållande så här:

Jag är väl en ledare som gärna diskuterar med gruppen för att komma fram till lösningar, men jag vill gärna att man kommer vidare, att man inte bara sitter och pratar om saker utan att komma vidare, så det är väl att jag är kommunikativ men också målinriktad (Anna).
Vidare poängterar cheferna att medarbetarnas åsikter är väldigt viktiga. Cheferna ser att medarbetarnas möjlighet att påverka står i relation till deras välmående och engagemang.

Frida menar att fördelningen av ansvaret gör att medarbetarna blir engagerade genom involvering i olika arbetsområden. Det går hand i hand. Allas röst måste bli hörd, anser cheferna. Cheferna anser även att de är länken mellan brukare och medarbetare. Frida säger detta:

> Jag tror att det är väldigt viktigt att ge gruppen viss makt så att de känner sig engagerade och att de kan påverka. Men det är också viktigt att vara tydlig i vad det är för områden som de har ansvar för. I ansvaret ligger också och att de har skyldigheter och rättigheter. Jag vill att de blir engagerade (Frida).

Jag är en ledare som jämjar inom gränserna. Medarbetarens åsikter är viktiga. Jag är länken mellan medarbetaren och brukaren. Allas röst måste bli hörd. Om inte min personal mår bra så fungerar inte verksamheten (Berit).

Alla har rätt till lite medbestämmande, det är faktiskt inte alltid jag som sitter på den bästa idén, det gäller att lyssna in (Berit).

Att cheferna vill förmedla en känsla av demokrati i sitt ledarskap ser vi även då de berättar att det är viktigt för medarbetarna att få vara med i beslutsprocessen i olika frågor. Även fast cheferna har sista ordet i denna process och ibland måste fatta helt egna beslut så förmedlar cheferna att det är viktigt att alla får göra sin röst hörd. Så som cheferna beskriver så handlar det inte om ovilja att låta medarbetarna bestämma, det har att göra med att de som chefer har större befogenheter att fatta vissa beslut. Ingen av respondenterna nämnde att det skulle handla om makt. Erika talar om att det handlar om att ha mandat. Hon säger också:

> Jag vill ha mina medarbetare delaktiga i beslutsprocesser. Sen måste jag också ta vissa beslut själv. För mig är det bättre för hela verksamhetens utveckling om alla får vara med och tycka och tänka (Erika).

Jag vill uppmana till dialog. Jag kan säkert förmedla känslan av att så här gör vi. Fast jag menar inte så, jag vill att man ska komma med infallsvinklar, men har du tänkte på att……Jag
är tydlig med att säga att jag vill att de ska komma med åsikter. För jag kan ändra mig, jag kan tänka om (Erika).

Cheferna menar att deras ledarskap underlättas av att de befinner sig nära medarbetarna. De vistas i samma lokaler och poängterar att deras dörr alltid står öppen. De förmedlar också att de finns tillgängliga på mejl och om de inte är där så är de lätta att nå och meddelar i möjligaste mån var de befinner sig. Berit berättar att hennes rum är bra placerat nära köket så medarbetarna bara kan slinka in och Frida som har sitt rum i en korridor där alla passerar tycker det är bra att medarbetarna kan knacka på när det passar dem och delge henne sina åsikter. Våra intervjupersoner menar att de är lyhörda och inlyssnande.

Min skrubb ligger nära köket. Alla som vill mig något kan bara komma förbi. Min dörr är alltid öppen och det vet dem (medarbetarna). (Berit).

Dom kommer så ofta förbi här. Oftast pratar vi om sånt som vi sedan tar upp på möten. Sen när vi har möten så diskuterar vi så alla vet varför vi gör saker som vi gör dem, sen kan alla inte alltid få som de vill (Berit).

Jag är ju så engagerad i allt som händer här. När det knackar på dörren så vill jag alltid ta emot dem. Jag är nyfiken på vad de vill, hur allt går (Frida).

**Omhändertagande ledarskap**

I intervjuerna kom det fram att alla chefer på något sätt upplever sig vara omhändertagande om såväl brukare/klienter som medarbetare. Några av cheferna beskriver sin människosyn som humanistisk. Detta kan vi se genom att deras fokus ligger till största delen på brukarnas välmående, men även på att skapa en god arbetsmiljö för personalen där de mår gott.

Dessutom vill cheferna vara tillitsfulla och stötta sina medarbetare i med och motgång. Detta styrks av Anna som säger så här.

Vi kan även se att cheferna tog på sig andra roller såsom mamma och kompis. Dessa uttalanden styrker detta.

Man blir som en liten extra mamma ibland åt dem yngre i personalgruppen. Jag tror att det ligger i den kvinnliga rollen att kvinnor är mer omhändertagande (Berit).

På personalmötena är du chef men på fikarasten är du kompis, för 20 år sedan var du inte kompis med din chef, idag går man över gränserna, man har inte de här givna rollerna (Berit).


Jag vill inte att någon ska gå till jobbet och må dåligt. Och det är mitt ansvar. Det är svårt för det finns alltid de som mår dåligt vem de än har som chef. Där får man jobba hårt (Cecilia).

Det är mitt ansvar att verksamhet går bra och när brukarna mår bra så stärker det mina medarbetare. Att de också mår bra. Det går hand i hand (Erika).

Sammanfattningsvis kan vi se att intervjupeonernas uppfattar sig som både demokratiska i kommunikationen med andra och i sitt beslutsfattande. Detta genom att vara tillgängliga, inlyssnande och sträva efter delaktighet. Ledarna ser sig också som omhändertagande i relationerna med både brukare/klienter och medarbetare. Då de ser att de har olika roller i sitt ledarskap, både som kompis och ”mamma”. Vi kan även se att dessa ledare upplever sig ta ett stort ansvar för att alla ska trivas och må bra.
Samhällsnyttan som drivkraft

Det framgick i alla intervjuer att de kvinnliga cheferna fann sin drivkraft i att göra gott för andra och genom sitt arbete kunna bidra till samhällsnytta. De uttrycker på olika sätt att de vill bidra till att andra människor får ökad livskvalité, att de mår gott och trivs med livet.

Anna nämner också att hon motiveras i sitt arbete av att få tillbaka sina långtidssjukskrivna medarbetare i arbete igen. Här kommer Anna och Berits uttalanden i sin helhet.

Jag kan bidra till ett bättre liv för de här människorna, de är den mest utsatta gruppen i vårt samhälle och personalmässigt med, att få människor att trivas på sin arbetsplats, att minska sjukfrånvaron, att ha en arbetsplats där man faktiskt mår bra (Anna).

Brukarnas välmående är min motivation. Ser jag att de som bor där trivs, då har vi gjort ett gott arbete. Min position som chef är ju inte det viktigaste, man får ju jobba dygnet runt med det här (Berit).

Under intervjun framkom det att varken lön, bekräftelse eller den egna utvecklingen ses som drivkraften i arbetet. Återigen är det klienternas och medarbetarnas välmående som står i fokus. Erika är en av dem som valt yrke utifrån sitt människointresse och som skulle ha svårt att hitta drivkraften om hon arbetade i en annan typ av verksamhet.


Ibland tänker jag på om jag skulle arbeta som chef inom något annat som inte har att göra med att människor får det bättre. Jag har jättesvårt att se det. Jag vet inte vad som skulle kunna få mig att tycka att det var så fantastiskt (Erika).


Vi jobbar mot något som vi tycker är viktigt. Jag ser nyttan av vårt arbete. Att få brukarna att klara sig mer själva, söka mindre vård och få ut dem i arbete, då har vi gjort en stor samhällsnytta (Frida).

**Utveckling av verksamheten som drivkraft**

Vi fann även att de flesta av våra respondenter drevs av att vidareutveckla sin verksamhet. De uttrycker på olika sätt hur roligt de tycker att det är att arbeta framåt, förändra och förbättra verksamheten samt sätta upp nya mål. Intervjunpersonerna tycker även att arbetet i sig är omväxlande. De arbetar på olika sätt med att utveckla verksamheten. Utifrån de ramar som bestäms på en högre nivå har de kvinnliga cheferna en stor frihet i att utforma verksamheten och visionen. Detta visar sig genom dessa uttalanden:

Det som driver mig är nog förändringsarbete, att höja kvalitén, att få verksamheten så bra den kan bli utifrån förutsättningarna (Anna).

Jag tycker det är kul att komma med nya idéer. Jag sover väldigt gott när verksamheten går bra (Berit).


Jag tycker inte om att stagnera, jag vill framåt, som ledare handlar det inte om att lära sig nya tekniker, på något högre plan så är det ju ändå att utveckla verksamheten och sätta upp nya mål. För ramarna får vi men hur vi gör, det bestämmer vi själva (Frida).
Sammanfattningsvis säger sig några av intervjunpersonerna inte finna sin drivkraft i sin egen utveckling, lön eller bekräftelse. De motiveras istället av att andra ska må bra, bli självständiga och göra framsteg. Vidare nämns också utveckling av verksamheten som en av de viktigaste drivkrafterna i ledarskapet. Där man tycker det är roligt att komma med nya idéer och genomföra förändringar och förbättringar.

**Balansering av maktstrukturer**

Då vi under intervjuerna samtalade om vilka hinder cheferna såg i sitt ledarskap framkom begreppet makt, där makten utspelade sig antingen mellan chefen själv och medarbetarna eller mellan medarbetarna. I intervjuerna framkom vidare att relationen mellan chefen och dess överordnade chefer innebar möjligheter.

**Hindrande strukturer**

Intervjunpersonerna uttryckte att medarbetare i grupp kunde vid vissa tillfällen utöva makt som var riktad mot chefen eller mot dem som var minoritet i gruppen, dvs. de manliga medarbetarna. Detta kunde ta sig uttryck i olika former. Där makten som riktades mot chefen visade sig genom kroppsspråk, blickar och suckar och mot männen genom mer verbala påhopp.

Så här beskrivs detta maktutövande av Anna och Cecilia:

> Medarbetarna har väldigt stor makt mot mig som grupp, man är väldigt utsatt av en grupp, de har en enorm psykologisk makt, liksom (Anna).


> Det som skulle kunna vara ett hinder här…. Jag har så svårt att veta vad männan här tycker och tänker, de säger ju inget, de är ju så tysta. Här är det kvinnorna som håller ordet (Cecilia).

Förutom att gruppen kan utöva makt mot chefen och de individer som är i minoritet så uttrycker intervjunpersonerna även att det alltid finns vissa enskilda individer bland
medarbetarna som är dominanta, tar plats och försöker styra. Detta kan verka hindrande på det sätt som citaten nedan visar.

Det finns alltid vissa dominanta personer i gruppen (medarbetare), som har behov av att rikta sin makt mot andra människor. De för talan för hela gruppen. En gång samlade de underskrifter om……….och sen när jag gick och frågade tycker du så här så sa hon nej och då sa jag man varför skrev du under då (Berit).

Jag kan se att det finns två personer (kvinnor) i min grupp som är lite mer dominanta. De försöker styra, alltså påverka de andra (medarbetare) i vissa frågor (Doris).

Möjliggörande strukturer
Intervjupersonerna nämnde att deras förhållande till överordnade chefer präglades av samarbete, vilket innebar möjligheter för de kvinnliga cheferna att utöva sitt ledarskap. Under sammanträden var det ömsesidig respekt och lyssnande cheferna sinsemellan.
Intervjupersonerna nämnde att olika idéer bollas fram och tillbaka. Då cheferna har bakgrundsfakta och känner sig hörda innebar det att det var lättare för intervjupersonerna att verkställa beslut. Beslutet kunde ibland innebära ekonomiska nerdragningar i verksamheten. Detta framgår av utdraget:

Mina chefer vill samarbeta och nätverka, de lyssnar på mig och mina idéer. Jag tycker att de visar respekt (Berit).

Jag har aldrig känt att det har varit besvärligt att någon (chef) styr över mig. Sen förstår jag att högre chefer har större mandat än jag. De har aldrig utnyttjat det på något vis, det är snarare välkommet med egna tankar och funderingar och idéer och så (Erika).

I ledningsgruppen får jag hela bilden, det är ingen som drar ner på pengar för skojs skull men ibland måste verksamhetens olika delar bantas ner (Erika).

De kvinnliga cheferna kan identifiera sig med de överordnade kvinnliga chefer då dessa samtalar, ger feedback samt bekräftar varandra i olika situationer. Intervjupersonerna känner förtroende och tillit till de överordnade cheferna. Dessa uttalanden styrker detta.
Min närmaste chef fungerar nästan som en mentor för mig, eftersom jag är ju ganska ny här så vet jag att jag alltid kan vända mig till henne och få respons. Hon är så rak, hon säger vad hon tycker. Jag tycker det är så bra att jag har henne (Anna).

Min chef är också en kvinna. Hon säger att jag inte behöver ändra på mig, jag är bra som jag är. Vi är nästan alltid överens och jag tror att det är för att vi är så lika, vi tänker så lika (Doris).

Vi låter diskussioner ta sin tid. Och så klart att det tar längre tid att ta beslut. Men det finns konsensus i gruppen (ledningsgruppen). Vi är så samspelade (Frida).

Intervjupersonerna uppger olika skäl till varför deras överordnade chefer lyssnar på deras åsikter. Cecilia ger dessa förklaringar.

Jag går in med inställningen att jag är här för att de (kommunen) behöver mig. Jag tror ju att det är därför de lyssnar på mig. De överordnade över mig är ju också kvinnor, de vill ju också att det ska gå bra för min verksamhet (Cecilia).


**Diskussion**

Resultatdiskussion

Kvinnligt och manligt ledarskap


**Hegemonisk maskulinitet och mansdominans**


**Homosocialitet**


Sammanfattning av resultatdiskussion

Tidigare forskning och vår studie skiljer sig åt på några områden. En skillnad är att våra intervjupersoner fann tillit och stöd i sina överordnade chefer och hade ett gott samarbete med dem. Andra skillnader är att männen var underordnade kvinnorna i gruppen och att de kvinnliga cheferna på olika sätt försöker få dem som är i minoritet att ta plats. Våra
intervjupersoner vill också i motsats till tidigare forskning istället för att utnyttja sin position dela och delegera makten med medarbetare. Detta tolkar vi som ett steg i att bryta den hegemoniska maskulinitten och som att kvinnor och män inte delar samma idealbild av vad ledarskap är.

**Metoddiskussion**

I det här kapitlet för vi en diskussion om vårt val av metod, dess styrkor och möjliga svagheter. Vi ger också förslag på hur studien skulle kunna utvecklas och fortsatt forskning.

**Styrkor**


**Svagheter**

En svaghet med vår studie kan vara att vi inte hade kunskap om hur könsfördelningen såg ut både på högre chefspositioner och bland medarbetare. Hade vi haft det så hade vi inriktat vår genomläsning av tidigare forskning på ett annat tema än hegemonisk maskulinitet. Vi kan dock se en fördel med detta tema eftersom vi insåg att de kvinnliga cheferna beter sig annorlunda i sitt ledarskap. Vi menar att den tidigare forskningens definition av ledarskapet där mannen är normen inte kan appliceras på det kvinnliga ledarskapet i vår studie.
Då vi valde att genomföra intervjuer för att samla in underlag till vår uppsats var vi tvungna att fundera över intervjuareffekten. Våra respondenter kunde bli påverkade av vår närvaro och därigenom besvara frågorna på ett sätt som de trodde att vi förväntade oss. Intervjupersonerna kunde också bli påverkade av oss som intervjuare; vår personliga identitet såsom ålder, kön och andra sidor av vårt jag som inte går att förändra. Semistrukturerad intervju innebär alltid en risk att det blir en intervjuareffekt, vilket vi är medvetna om.

En annan fara kan vara att vår förförståelse kan ha påverkat våra intervjuer. Vi kan ha fångat upp vissa svar mer, medan annat som intervjupersonerna berättade inte följes upp med ytterligare följdfrågor. Om andra personer skulle genomfört en intervju utifrån samma intervjuguide skulle de därmed i vissa hänseenden kunna nå fram till ett resultat som till viss del skiljer sig från vårt. All vår förförståelse är omöjlig att redogöra för. Viss förförståelse har säkert varit till vår hjälp, medan annan förförståelse kan verkat som hinder för oss.


**Föreslag på fortsatt forskning**
Vi ser möjligheten att vid en större studie med samma syfte kombinera strukturerade intervjuer i form av enkäter och semistrukturerade intervjuer med intervjuguide och öppna frågor. Detta för att nå fler respondenter och få större svars bredd. Den strukturerade intervjun bidrar då med data som visar på förekomsten av upplevelser, medan den semistrukturerade
intervjun går på djupet och förklarar dessa upplevelser. Därmed erhålls både kvantitativa och kvalitativa underlag att utgå från i vidare analys, vilket skulle kunna bidra till en mer fullständig och komplett bild av det studerade.

En ökad förståelse för hur just kvinnliga chefer upplever sitt ledarskap är av intresse för hela vårt samhälle då tidigare forskning mest fokuserat på att jämföra kvinnliga chefer med de manliga eller på att ta fram och forma teorier där mannen är normen. Att lyfta fram enbart de kvinnliga chefers upplevelser bidrar till ökad kunskap om kvinnor som ledare och kan i förlängningen betyda att den rådande genusskärmningen kan komma att förändras. Detta skulle kunna innebära en mer jämställd fördelning även av de högsta chefspositionerna mellan könen, i vårt land.

Vår intervjus studies resultat visar att de kvinnliga chefer vi intervjuat bryter mot den hegemoniska maskuliniteten, där ledarskapet är format och grundat i att mannen är normen. Vi fann att de kvinnliga chefer vi intervjuat visar tecken på att de själva har format sitt ledarskap utifrån sina egna värderingar och förebilder. Vi menar att mer forskning kring hur kvinnor är som chefer behövs. Det har betydelse för många personers yrkesutövning då chefsskap är en bred yrkeskategori. Vi anser också att chefers ledarskapsstil, deras drivkraft och förhållande till makt påverkar dels de anställda, deras trivsel och välmående samt den verksamhet de representerar och styr. Chefers sätt att utöva ledarskap kan studeras i olika sektorer. Vår studie har bidragit till att ge en bild av några kvinnliga chefers upplevelse av ledarskap inom kommunal verksamhet.

Vi menar att fortsatt forskning även kan vända sig till de kvinnliga chefer medarbetare. Detta för att se om chefernas upplevelse av sitt ledarskap stämmer överens med medarbetarnas bild. Utifrån vårt resultat kan fortsatt forskning ha som syfte att undersöka om medarbetare upplever sina kvinnliga chefer som demokratiska och omhändertagande. Även om medarbetarna själva anser sig ha makt, som enskilda individer eller som grupp, gentemot sin chef kan vara i fokus i kommande studier.
Referenser


Diskrimineringslagen (2008:567)


Jämställdhetslagen (1991:443)


Bilaga 1

Intervjuguide

Inledande frågor:

Var arbetar du?
Vilken arbetsposition har du i organisationen?
Hur många män/kvinnor arbetar under dig?
Hur länge har du arbetat som chef?
Vilken utbildning har du?

Tema ledarskap:

Kan du beskriva dig själv som ledare?
Hur tror du att andra uppfattar dig som ledare?
Hur kommunicerar du med dina medarbetare?
Hur går beslutsprocessen till?
Hur förmedlar du beslut?
Hur är din relation till dina överordnade chefer och medarbetare?

Tema drivkraft i ledarskapet:

Var finner du drivkraften i ditt arbete som ledare?
Kan du ge några exempel? Utveckla gärna dina svar

Tema hinder och möjligheter i ledarskapet:

Finns det något som hindrar dig i ditt ledarskap? Vad i så fall?
Finns det faktorer som underlättar för dig i ditt ledarskap? Vilka i så fall?