

EXAMENSARBETE

Våren 2010

Sektionen för hälsa och samhälle

Socialt arbete

Den könlöse ledaren

- En kvalitativ studie om genus och ledarskap

The sexless leader

- A qualitative study about gender and leadership

Författare:

Lovisa Ekholm

Emelie Malmqvist

Handledare:

Daniel Melèn

Examinator:

Sven-Erik Olsson

Författarnas tack

Vi vill i första hand tacka de enhetschefer som vi har kommit i kontakt med, både de som har tagit sig tid och tålamod att ställa upp på intervjuer, men även de som har avböjt men hjälpt oss att komma i kontakt med kollegor.

Vi vill även tacka vår handledare för att han tagit del av vår uppsats och hjälpt oss genom processen.

Vi vill tacka våra respektive och familjer för att de har stått ut med oss under denna tid. Och inte att förglömma så vill vi tacka varandra.

Kristianstad

Lovisa Ekholm och Emelie Malmqvist

Sammanfattning

Titel: ”Den könlöse ledaren”- en kvalitativ studie om genus och ledarskap.

Författare: Lovisa Ekholm & Emelie Malmqvist

Handledare: Daniel Melén

Examinator: Sven-Erik Olsson

Utbildning: Socionomprogrammet, VT 2010, Högskolan Kristianstad

Detta är en kvalitativ studie vars syfte är att undersöka hur genus ger sig uttryck i ledarskap hos enhetschefer inom socialt arbete. Den frågeställning som vi har valt att undersöka är hur kvinnliga och manliga enhetschefer inom socialt arbete ser på sitt ledarskap. Vi har undersökt hur manliga och kvinnliga enhetschefer beskriver sitt ledarskap, sina ledaregenskaper samt hur de beskriver andras egenskaper. Vi har valt att definiera genus, kön, ledarskap, maskulint, och feminint då dessa begrepp innehåller många tolkningar. Studiens resultat bygger på kvalitativa intervjuer med manliga och kvinnliga enhetschefer inom socialt arbete. Vi anser att det är viktigt att beskriva hur genus ger sig uttryck i ledarskapet eftersom mannen oftast ses som norm vid ledarskap, dock så är socialt arbete sedan år tillbaka förknippat som ett kvinnoyrke. Något som vi har funnit i samband med denna c-uppsats är att informanterna ofta beskrev andra som typiskt manliga eller kvinnliga, men att de inte själva beskrev sig efter samma normer.

Nyckelord: Ledarskap, genus, ledarroll, enhetschefer, manligt, kvinnligt, kön, maskulint, feminint

Abstract

Title: "The sexless leader" – a qualitative study about gender and leadership.

Author: Lovisa Ekholm & Emelie Malmqvist

Advisor: Daniel Melén

Examiner: Sven-Erik Olsson

Education: Social work program, Spring 2010, Kristianstad University

This is a qualitative study aimed to examine how gender is expressed in leadership. The question which we have chosen to examine is how the male and female managers in social work looks at their leadership. We have investigated how male and female manager describes their leadership, their leadership skills and how they describe other people's qualityfications. We have chosen to define the words gender, sex, leadership, masculine and feminine. These words contain many interpretations. Results of the study are based on qualitative interviews with male and female managers in social work. We believe it is important to describe how gender expresses in leadership, as the male most often is seen as the norm for leadership, however, social work has since several decades been associated to females. Something we have found in this study is that the informant often describes that other leaders often posses typical male and female traits, but that they themselves don't apply this description onto themselves.

Keywords: Leadership, Gender, male, female, masculine, feminine

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Ämnesval och förförståelse	7
1.2 Syfte och frågeställning	8
2. Definition av begrepp	8
2.1 Kön och genus	8
2.2 Feminint och maskulint	9
2.3 Ledarskap	9
3. Bakgrund och tidigare forskning	10
3.1 Det sociala arbetet	10
3.2 Genusforskningens framväxt	11
3.3 Egenskaper hos män och kvinnor	12
3.4 Orsaker till skillnader	13
3.5 Förhållande till personalen	14
3.6 Forskning som inte visar på skillnader	14
3.7 Kritik mot forskningen	15
4. Teoretisk utgångspunkt	15
4.1 En bakgrund till rollteorin – symbolisk interaktionism	15
4.2 Rollteorin	17
5. Metod	18
5.1 Metodval	18
5.2 Motivering av metodval	19
5.3 Urval	20
5.4 Genomförandet	20
5.5 Avgränsning	21
5.6 Litteratursökning	21
5.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	22
5.8 Etiska aspekter	23
5.9 Problem under studiens gång	24
6. Resultat	26
6.1 Manliga enhetschefer	26
6.1.1 Bakgrund	26
6.1.2 Ledarrollen	26
6.1.3 Ledaregenskaper	28
6.1.4 Styrkor och svagheter i ledarskapet	29
6.1.5 Förhållandet till personalen	29
6.1.6 Konflikthantering	31
6.1.7 Symboler	32
6.1.8 Ensam är inte stark	32
6.1.9 Synen på manligt och kvinnligt	33

6.2 Kvinnliga enhetschefer	35
6.2.1 Bakgrund	35
6.2.2 Ledarrollen	35
6.2.3 Ledaregenskaper	36
6.2.4 Styrkor och svagheter i ledarskapet	38
6.2.5 Förhållandet till personalen	38
6.2.6 Konflikthantering	42
6.2.7 Symboler	43
6.2.8 Ensam är inte stark	44
6.2.9 Synen på manligt och kvinnligt	44
7. Diskussion	46
7.1 Introduktion	46
7.2 Ledaregenskaper	46
7.2.1 Tidigare forskning	47
7.2.2 Informanterna	47
7.2.3 Vår tolkning	48
7.3 Andras ledaregenskaper	49
7.3.1 Tidigare forskning	49
7.3.2 Informanterna	49
7.3.3 Vår tolkning	50
7.4 Avslutning	52
8. Referenser	55
8.1 Tryckta källor	55
8.2 Källor från Internet	56
8.3 Namngivna Internetkällor	57

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Bilaga 2 – Informationsblad

Bilaga 3 – Medgivandeblad

1. Inledning

Det var för oss viktigt att välja ett ämne som vi kände både var intressant och som vi var motiverade att undersöka närmare. Då vi i samband med vår verksamhetsförlagda utbildning (VFU) blev tilldelade olika platser, var det några bland oss som blev förbigångna på grund utav låg ålder, avsaknad av körkort eller på grund av förekomst i brottsregistret. Alla anledningar var väl grundade och det var anledningar som allmänt accepterades. Men en person i vår klass blev nekad sin VFU- plats, med motiveringen att han var man. Innebar hans kön något som med andra ord kunde liknas vid avsaknaden av ett körkort? Var han i och med sitt kön mindre lämpad att arbeta inom det sociala? Då vi båda har för strävan att en dag arbeta oss upp till en ledande position inom socialt arbete var det för oss inte bara intressant utan även viktigt att undersöka hur genus påverkar ledarrollen. Kan vårt kön hindra oss att på samma villkor som män arbeta och verka som ledare?

1.1 Ämnesval och förförståelse

Om kvinnor är från Venus och män är från Mars, hur påverkar det deras syn på ledarskap och är de verkligen så olika som åsikterna kring dem är? Feministen och professorn Carol Gilligan påstod att det alltid är mannen som underförstått är normen, något som han varit enda sedan skapelsen, där det tydligt framgår att om man skapar en kvinna från en man så blir följderna ett uteslutande från paradiset (Gilligan, 1985). Eller kan det vara så som Klara Regnö, doktorand vid avdelningen genus, ledarskap och organisation vid Kungliga Tekniska Högskolan menade, hon sa att forskningen under lång tid fokuserat på hur kvinnor i mansdominerade yrken anpassar sig efter gällande normer. Men i det sociala arbetet så är det främst kvinnor som arbetar och kvinnor som sätter normen (Nikk, 10-05-25). Vem är egentligen denne mystiske norm? Har vi under vår verksamhetsförlagda utbildning stött på denne person? Då vi båda har spenderat vår verksamhetsförlagda utbildning med kvinnliga enhetschefer så kände vi att vi bara fått se det kvinnliga sättet att leda, eller om det över huvud taget finns ett kvinnligt sätt att leda? Då socialt arbete av tradition är ett ”kvinnoyrke” anser vi att det är av största vikt att det blir belyst i hur pass stor grad genus påverkar ledarrollen. Är män och kvinnor verkligen olika? Genom att låta män och kvinnor dela med sig av sina erfarenheter kring ämnet har vi för avsikt att på så sätt få en djupare förståelse för vilka ledaregenskaper som hör till vilken planet och se hur genus ger sig till uttryck i ledarskap.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna c-uppsats är att ta reda på hur genus ger sig uttryck i ledarskap. Den huvudsakliga frågan som vi har valt att undersöka är hur kvinnliga och manliga enhetschefer inom socialt arbete beskriver sitt ledarskap. De frågeställningar vi har använt oss av är:

Hur beskriver enhetscheferna sina ledaregenskaper?

Hur beskriver enhetscheferna andra mäns och kvinnors ledaregenskaper?

2. Definition av begrepp

I denna studie benämns orden *genus* och *ledarskap* vid ett flertal tillfällen. Dessa båda ord kan ha flera betydelser. Vi har utifrån vår egen förståelse till begreppen valt definitioner.

Definitioner av dessa båda ord går att utläsa i flera av de källor vi har använt oss av under vår uppsats. Här har vi valt de definitioner av begreppen som vi anser är relevanta för vårt syfte.

2.1 Kön och genus

Inte sällan så benämns kön som en synonym till genus vilket inte stämmer. Vi har funnit tre för oss intressanta definitioner av ordet kön. Det finns dels den biologiska, den juridiska och den mentala betydelsen. Med den biologiska definitionen menar man som ordet förespråkar de skillnaderna som skiljer könen åt rent biologiskt. Den juridiska benämningen av kön berör hur samhället kategoriserar människor i olika genusgrupper, det vill säga man eller kvinna, och att man där inte tillskrivs några egenskaper. För oss var dessa olika betydelser intressanta under ett moment i vår uppsats. I det första steget då vi gjorde vårt urval valde vi att för enkelhetens skull enbart göra ett urval utifrån den biologiska och den juridiska synvinkeln. Vi valde bort att ta hänsyn till det mentala könet, som innebär hur man känner sig innerst inne (Rfsl, 10-05-25), då främst för att det skulle medföra stora svårigheter för oss att hitta och göra ett urval som var baserat på det mentala könet.

Genus är ett mångtydigt ord och involverar vad som enligt normen beskrivs som manligt och kvinnligt. Vilken betydelses genus får beror på flera faktorer, det är dels det biologiska könet och den sociala och kulturella miljön som påverkar (Liu, 10-05-25). Genus skapas av de förväntningar som finns i samhället samt av konkreta handlingar (Do, 10-05-25). För oss var detta intressant eftersom vi enligt vårt syfte ville veta om det sociala könet ger sig till uttryck vid ledarskap.

Vidare innebär begreppet genussystem, som introducerades i Sverige av Yvonne Hirdman år 1988, en systematisk organisering av kön som utgångspunkt för social olikhet. Genussystemet

innefattar även att mannen är norm och att kvinnan är underordnad. Genussystemet var ett försök att skapa en variant av det engelska "sex-gender" systemet, vilket introducerades av Gayle Rubin år 1976. Anledningen var att man ville se kön som biologiskt kön, det vill säga engelskans "sex" samt det sociala könet, engelskans "gender". I Rubins system innebär det dock inte att kvinnan är underordnad mannen. Det finns ett problem med det svenska begreppet genus eftersom det inte är allmänt accepterat, mer än som grammatisk beteckning i nordiska språk (Brante et al, 2001).

2.2 Feminint och maskulint

För oss var det viktigt att definiera vad feminint och maskulint står för. Det är två ord som ofta förekommer för att beskriva män och kvinnor och som ofta står i motsats till varandra. Dessa begrepp är enligt vår mening en viktig del som påverkar de förväntningar som finns på män och kvinnor. I Anne Kristine Solbergs bok "Att vara kvinna och chef" fokuserar hon på könets betydelse och processerna kring vad som formar det manliga och det kvinnliga. Solberg menar att det finns flera olika sätt att tolka begreppet kön och vanligt idag är att man med ordet syftar till de strukturella och samhällsskapade skillnader mellan vad som är manligt och maskulint eller kvinnligt och feminint (Solberg, 1997). Traditionellt så kopplas maskulinitet ihop med oberoende, självkänsla och en vilja att konkurrera. Vidare så beskrivs män som mycket målfokuserade, deras huvudfokus är att nå målet utan att ta allt för stor hänsyn till människor och relationer. Struktur och funktionalism är två ord som starkt förknippas med maskulinitet. Att vara feminin innebär att man besitter egenskaper så som förståelse, omtanke och medvetenhet om andra och vilja till samarbete. Viktigt för kvinnor enligt en studie av Palan är även relationer och känslor (Palan et al, 1999).

2.3 Ledarskap

Vi har även valt att definiera ledarskap då detta begrepp i likhet med kön ger möjlighet för många tolkningar. Vi börjar med att skilja på att vara chef och ledare. Att vara chef innebär att man rent formellt har en beslutande position men det behöver inte innebära att man är en ledare (Ledarskap.biz, 10-05-26). Ledarrollen är mer av informell karaktär enligt psykologen och psykoterapeuten Birgitta Ahltorp, som är konsult inom ledarutveckling och teambuilding. Ledarrollen är något som växer fram i gemenskap med dem som man ska leda (Ahltorp, 1998). Oberoende av vilken sorts ledare man är kan ledarskapet i sig sammanfattas av att ledaren ska leda mot ett mål. Två ledarskapsstilar som på olika sätt arbetar mot mål är transactional ledare och transformational ledare. Den första ledartypen beskrivs av att man

sätter kortsiktiga mål och belönar de som är stödjade. Den andra ledartypen inspirerar mot mer långsiktiga mål. Målet är som sagt en viktig del i ledarskapet, men vägen dit är inte att förglömma. Det finns de ledare vars huvudfokus är att utföra den uppgift som de har och då inte har tid att intressera sig för medarbetares känslor och relationer. Det finns även en motsats till denna ledare, vars fokus är riktat mot medarbetarna och deras välmående. En ledares effektivitet att sträva mot målet brukar beskrivas med hur väl dessa två typer av ledare förenas (Aronson et al, 2007). Två citat från webbtidningen Ledarskap.biz sammanfattar det som har skrivits ovan:

”Ledarskapsteorier beskriver ofta ledarskap med hjälp av orden makt och auktoritet. En man med en pistol har makt, men det är inte ledarskap. En chef har auktoritet, men det är inte ledarskap.”

(Ledarskap.biz, 10-05-26)

”Ledarskap handlar om att få alla medarbetare att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra. Ditt ledarskap formas i dina relationer till framför allt dina medarbetare.”

(Ledarskap, citat, 10-05-26)

3. Bakgrund och tidigare forskning

Vi har nedan valt att beskriva dels hur det sociala arbetet utvecklats från sin början på 1800-talet och sedan vidare beskrivit genusforskningens framväxt. Detta har vi gjort för att belysa att det sociala arbetet redan från början var ett kvinnoyrke samt för att se utvecklingen från att kvinnoforskning övergick till att bli genusforskning. Vidare har vi sedan skrivit om vad den tidigare forskningen kommit fram till kring manligt och kvinnligt och hur vida det finns skillnader i de båda könen sätt att leda eller inte.

3.1 Det sociala arbetet

Under 1800-talet bedrevs särskilt välgörenhetsarbete överlag av kvinnor och man menade att kvinnorna behövdes i arbetet med kvinnor och barn. När socialpolitiken växte fram blev denna en manlig uppgift, medan kvinnorna fortsatt att dominera det praktiska sociala arbetet. Fattigvårdsarbete, välgörenhetsarbete och hjälparbete är några av de begrepp som användes under 1800-talet och är benämningar för det som vi nu för tiden kallar socialt arbete. Begreppet filantropi är troligen det som användes i övergången till socialt arbete. Nämnda

begrepp hörde ofta ihop med olika frivilligorganisationers verksamheter då det under 1800-talets Sverige började bedrivas välgörenhets- och upplysningsverksamheter. Bland annat uppkom barnhem, asyler och natthärbärgen (Meeuwisse et al, 2006).

Centralförbundet för Socialt Arbete (CSA) bildades 1903 i Stockholm. Organisationen introducerade socialt arbete som ett samlingsbegrepp för samtliga av de sociala verksamheter som fanns i Sverige, så som fattigvård och filantropi. CSA bildades av människor som hade ett intresse i att bidra till lösningen av de viktiga samhällsfrågorna. CSA var även delaktiga i utgivningen av Social Tidskrift som startades 1901 och vars redaktör hette CH von Koch. Denna tidskrift var av stor vikt för den sociala debatten. I början av 1900-talet var de flesta människor skeptiska dels mot själva begreppet socialt arbete men även mot det arbete som CSA bedrev. Det var först 1907 som CSA började accepteras i större utsträckning då de fick en donation av kungahuset. På 1920-talet kom de första socialinstituten och det sociala arbetet började bli akademiserat, följden av detta blev att man började se socialt arbete som en del av socialpolitiken. År 1921 etablerades Institutet för socialpolitisk och kommunal utbildning och forskning i Stockholm, detta var på initiativ av CSA. Det har skett en successiv akademisering av de nordiska utbildningarna i socialt arbete sedan 1970-talet (Meeuwisse et al, 2006).

3.2 Genusforskningens framväxt

1970 är det år som ofta nämns då forskning och genus efterfrågas. Men redan tidigare hade satsningar gjorts för att forskning skulle ske på lika villkor mellan könen. År 1977 startades det första forumet för kvinnliga forskare och kvinnoforskning i Lund. Och närmare ett decennium senare öppnades ett nationellt sekretariat för att överblicka genusforskningen i Sverige (GU, 10-05-26). Det var även då som ordet genus tillkom i forskarvärlden och börjar användas för att beskriva det sociala könet. Även kvinno- och jämställdhetsforskningen bytte då namn till genusforskning (Jämo, 10-05-26). Under 1990-talet var kvinnoforskning ett begrepp som kritiserades, då det hävdades att kvinnoforskningen allt för starkt kopplades till 1970-talets kvinnokamp. Under denna tid startade den så kallade könsforskningen vars huvudsakliga fokus inte var kvinnors frigörelseperspektiv utan såg mer till hur det biologiska och sociala könet påverkades (Brante et al, 2001). Enligt Vetenskapsrådet skulle genusforskningen aldrig ha uppstått utan den feministiska drivkraften. De menar att en del forskare särskiljer på feminism och genusforskning medan andra inte gör det (Vetenskapsrådet, 10-05-26).

3.3 Egenskaper hos män och kvinnor

Tidigare forskning kring manligt och kvinnligt ledarskap kan delas in i två olika grupper. Den första gruppen är de som menar att det inte finns så stora skillnader i mäns och kvinnors ledarskap. Medan den andra gruppen är mer könsstereotyp och menar att mäns och kvinnors sätt att leda skiljer sig åt. Den senare gruppen menar att kvinnors sätt att leda präglas av samverkan, att chefer och underordnade samarbetar samt problemlösning baserad på empati och intuition. De som menar att det inte finns några skillnader har oftast fått sina resultat grundat på kvantitativt orienterade studier. De har dock tagit fram ett enda område där könen möjligen skiljer sig åt. De menar att kvinnor anses jobba hårdare och kanske till och med tar sitt arbete på lite för stort allvar. Man har också menat att kvinnor anses bry sig mer om ett erkännande snarare än ekonomisk ersättning (Alvesson & Billing, 1999).

I en kvalitativ studie rörande kvinnliga chefer gjord av Kvitvik år 1995, som omnämns i boken "Kvinnor och ledarskap", togs följande egenskaper fram som typiska drag av kvinnliga ledare; lyhördhet, entusiasm, förmåga att samarbeta och föra en kontinuerlig dialog. De typiska manliga drag som samma studie fick fram var; analytisk förmåga, strategisk, en önskan att ha kontroll samt självständig och konkurrerande. Vidare har tidigare studier även visat att kvinnor och män föredrar olika slags makt. Medan kvinnor ofta vill utöva personrelaterad makt är männen mer inriktade på befattningsrelaterad makt (Drake & Solberg, 1996).

Även Ruter Dams VD och grundare Gunilla Arhén tar i sin bok "Dagens kvinnliga chefer: varken änglar eller häxor" upp att kvinnor och män i många studier visat sig ha liknande beteende och ledarstil. Dock sägs det ofta att kvinnliga chefer föredrar nätverksorganisationer snarare än hierarki. Forskning har också funnit att kvinnor lägger en större vikt vid bra intern kommunikation samt att de fokuserar mer på att vara tillgängliga för sin personal (Arhén, 1996). Det är något som även Ingrid Nilsson Motevasel, som är lektor i socialt arbete, berör i sin bok "Genusperspektiv på yrkesmässiga relationer", där hon vidare beskriver män som mer inriktade på teknik och natur medan relationer är kvinnors huvudsakliga inriktning. Detta är något som hon kopplar till Sørensens begrepp "teknisk-begränsad rationalitet" och "ansvarsrationalitet" (Nilsson Motevasel, 2002). Begreppet "teknisk-begränsad rationalitet" hänvisar till enkelhet och effektivitet, man bryr sig inte så mycket om människors känslor och människan ses som utbytbar, det viktiga är att så billigt och fort som möjligt producera så mycket som möjligt. Begreppen benämns även i en artikel ur tidsskriften "Utbildning och Demokrati", vid "ansvarsrationalitet" ses varje individs välbefinnande som något viktigt samt

att det är av vikt att skapa och upprätthålla relationer (Hjälmeskog, 2006). Psykologen och feministen Carol Gilligan menade att män ofta ser på världen genom lagar och logik medan kvinnor snarare ser världen som ett nät av förbindelser. Kvinnor ser det alltså mer som att världen hänger samman på grund av mänskliga förbindelser snarare än av regelsystem (Drake & Solberg, 1996). Vidare har Arhén beskrivit att det för män ofta positivt att vara ensam och stark, medan kvinnor upplever det hotfullt att vara ensam. Överlag brukar kvinnor inte framhäva sig själva utan istället värna om delaktighet, kommunikation och helhet (Arhén, 1996).

Civilekonomen Irmelin Drake och sociologen Anne Grethe Solberg har beskrivit att kvinnor lägger ner mer tid på osynliga processer och sin personals trivsel och arbetsmotivation, medan manliga ledare ofta inte har någon vilja att lösa konflikter bland personalen samt att förhållandet mellan en manlig chef och dess personal ofta är mer distanserat än när chefen är en kvinna (Drake & Solberg, 1996). Alice H Eagly, professor i socialpsykologi, skriver i en artikel att oberoende av att kvinnor enligt forskning har visat sig lägga mer tid på nätverk så visar senare forskning att kvinnliga ledare i större utsträckning än manliga ledare har svårare att hävda sig som talesperson i större sammanhang (Eagly, 2005).

3.4 Orsaker till skillnaderna

Nilsson Motevasel (2002) nämner även att kvinnor och mäns handlingar snarare styrs av situationen och vilka villkor som råder än av vilket kön man har. Feministen och författaren Acker nämns i boken "Genusperspektiv på yrkesmässiga relationer", hon menar att organisationen i sig formar stereotypa förväntningar och uppdelningar mellan män och kvinnor. Genom löneskillnader eller olika arbetsuppgifter bidrar detta till en etablering av könsindelning. Språket och valet av kläder på arbetsplatsen bidrar till skapandet av symboler som i sig bidrar till att definiera vad som är manligt och vad som är kvinnligt. För att bli accepterad som en del i organisationen ansåg Acker att det sker en mental process. Denna process innebär att de båda könen vet vad som förväntas av dem i sin roll som man och kvinna och detta leder till att de lever sig in i den förväntade rollen (Nilsson Motevasel, 2002).

Detta är något som även Drake & Solberg beskriver, att andras förväntningar på hur kvinnor ska agera bygger på en traditionell syn på kvinnlig ledarskapsstil (Drake & Solberg, 1996). Detta framkommer även i en artikel av Eagly, hon skriver att effektivt ledarskap kan framkomma med större svårigheter för människor som traditionellt inte har haft tillgång till ledarrollen. Vidare så beskriver hon att hon att människor generellt inte bara förväntar sig

könsstereotypa egenskaper hos kvinnor utan man till och med förespråkar det (Eagly, 2005). Solberg menade att kvinnor i sin uppfostran fokuserar på samarbete vilket kan bidra till att den hierarkiska ordningen bland kvinnor minskas, och på detta sätt reproduceras könsrollerna och en uppdelning består (Solberg, 1997). Något som Birgitta Ahltop, psykolog och psykoterapeut samt specialist i arbetslivspsykologi, tror kommer att ändras. Hon skriver i sin bok "Rollmedvetet ledarskap" att ledarskapet som begrepp kommer att bli mer "förkvinnligt" och att mannen inte längre kommer att vara norm för ledaren (Ahltop, 1998).

3.5 Förhållande till personalen

Solberg benämner också hur kvinnor förhåller sig till sin personal. Hon menar att kvinnokulturen betonar likhet och gemenskap, som då står i kontrast till den manliga hierarkiska kulturen. Kvinnor eftersöker gemenskap vilket kan bidra till att den hierarkiska ordningen bland kvinnor minskas (Solberg, 1997). Samtidigt påstod Ahltop att kvinnor har svårare än män att acceptera andra kvinnor som sticker ut. Detta kan leda till att kvinnor motarbetar utstickarna men så länge kvinnorna är på samma nivå har de lättare än män att skapa en gemenskap. Ahltop beskrev att jantelagen är starkare hos kvinnor än hos män (Ahltop, 1998). En chefs kön kan också spela roll för vilka förväntningar medarbetarna har på dem, till exempel kan medarbetare känna sig mer öppna inför att prata om personliga problem om chefen är en kvinna (Drake & Solberg, 1996). Kvinnlig personal förväntar sig ofta att ledare ska vara känsliga, medan manlig personal förväntar sig att ledare ska vara maskulina och starka. Vidare är också känslighet starkare förknippat med kvinnligt ledarskap, medan styrka är mer förknippat med manligt ledarskap. För att en kvinna ska upplevas som en effektiv ledare måste hon vara både känslig och stark, medan en man bara behöver vara stark för att upplevas som en effektiv ledare (Johnson et al, 2006).

3.6 Forskning som inte visar på skillnader

Men det är inte all forskning som visar att det finns skillnader mellan män och kvinnor. I en kvantitativ studie från 1999 så visar resultatet att informanterna inte svarade könsstereotypt. Studien använde sig av tre mätinstrument BSRI(the Bem Sex Role Inventory), PAQ(Personal Attributes Questionnaire) och SIS(Sexual Identity Scale). Resultatet visade att könsidentitet innehåller fler dimensioner än vad som man vanligtvis kopplar till maskulint och feminint. Det kom till och med fram att kvinnorna behöll en större distans till de förväntningar som kopplas till feminint (Palan et al, 1999). I en annan studie från 2003 visar det sig att nackdelar som kvinnliga ledare kan uppleva snarare baseras på fördomar än på deras ledarskap och att detta medför en nackdel för dem då andras förutfattade meningar

innebär att de blir negativt bedömda (Eagly & Carli, 2003). I en studie av Janet Shibley Hyde professor i psykologi och kvinnostudier, beskrivs hur media ofta framställer män och kvinnor som olika. Från 46 studier har hon funnit stöd till "the gender similarities hypothesis". Denna hypotes poängterar att män och kvinnor är mer lika än olika, något som hon även drar sin slutsats om (Hyde, 2005).

3.7 Kritik mot forskningen

Solberg benämner att den kritik som framkommit mot organisations- och ledarskapsteorier är att de har haft mannen som norm. En annan kritik som uppkommit är den att det främst är feminister och kvinnoforskare som har tagit upp könets betydelse samt att dessa forskare är just kvinnor (Solberg, 1997). Kritik mot genusforskningen menar att den allt för starkt knyter an till 1970-talets kvinnokamp (Brante et al, 2001). Författaren och professorn Colin Robson beskrev i sin bok "Real world research" att feministers huvudfokus är just kön och de olika villkoren som råder mellan dem. Han beskrev att kvinnoforskningen var av den mening att kvinnor historiskt sett inte har haft och delat samma privilegier och makt som män (Robson, 2002). Kvinnoforskning bygger på det grundläggande antagandet att kvinnor är förtryckta och har en underordnad ställning jämfört med männen (Solberg, 1997). Feministiska röster hävdar att forskningen i grunden enbart representerats av män och efter deras normer då forskningen i större utsträckning utförts av just manliga forskare. De eftersträvar själva en annorlunda och mer jämställd relation mellan forskaren och dess studiedeltagare (Robson, 2002).

4. Teoretisk utgångspunkt

Den forskning som vi valt att ta upp i vår uppsats, nämner att det finns olika roller och förväntningar på män och kvinnor. Några av de förklaringar vi har hittat menar att det beror på uppfostran och sociala konstruktioner. Utifrån detta har vi valt att använda oss av rollteorin för att hjälpa oss besvara vårt syfte och vår frågeställning. Rollteorin har sina rötter i sociologin och är ett av de mest centrala begreppen för i synnerhet efterkrigstidens sociologi (Brante et al, 2001).

4.1 En bakgrund till rollteorin – symbolisk interaktionism

Den amerikanske filosofen, sociologen och psykologen George Herbert Mead menade att det så kallade rolltagandet börjar redan när man är barn. Enligt Mead utvecklas barn som sociala varelser först då de börjar imitera människor i sin omgivning. När barnet leker härmar det ofta vuxna genom att till exempel baka kakor i sandlådan. Allt eftersom utvecklas leken till att bli mer komplicerad och ett barn som är mellan fyra till fem år agerar i en vuxenroll genom

leken. På detta sätt lär man sig redan som barn hur det är att befinna sig i en annan människas situation. Det är under denna tid som barnet utvecklar en jaguppfattning, det vill säga, det får en bild av sig själv genom att se sig själv med andras ögon. Mead beskrev vidare att man får ett jagmedvetande när man lär sig skilja på självet och jaget. Genom att betrakta sig själv på samma sätt som andra uppfattar en utvecklar individen ett jagmedvetande (Giddens, 1997).

När ett barn är mellan åtta till nio år sker enligt Mead nästa steg i barnets utveckling, då börjar barnet leka organiserade lekar. Det är nu som barnet börjar förstå de generella värderingar och den moral som det sociala livet är baserat på. För att barnet ska förstå den organiserade lekens regler måste barnet utveckla en förståelse för rättvisa och lika villkor. Mead kallar denna fas för att man inser ”den generaliserade andre”, det vill säga att barnet börjar förstå allmänt accepterade värderingar och moralregler som finns i den kultur där barnet växer upp (Giddens, 1997).

Interaktionismen har utvecklats utifrån fokusering på språket. Mead menade att vi blir medvetna om vår egen individualitet och att det är språket som gör detta möjligt. Här blir även begreppet symbol viktigt. Mead benämnde att när man till exempel kan tänka på en boll utan att ha en boll framför sig så kan man tänka på objektet på ett symboliskt sätt. Människan lever i en värld som är mycket symbolisk. Människan är en medveten varelse som har lärt sig att se sig själv som andra ser på en. I stort sett alla samspel mellan människor handlar enligt de symboliska interaktionisterna om utbyte av symboler. När vi umgås med andra människor letar vi efter ledtrådar för att ta reda på hur ett lämpligt beteende för situationen skulle vara (Giddens, 1997).

Många forskare i USA har efter Mead utvecklat den symboliska interaktionismen, som varit den största konkurrenten till funktionalistisk teori (Giddens, 1997). Den symboliska interaktionismen är ett sociologiskt och socialpsykologiskt perspektiv, som alltså härstammar från Meads, och även den amerikanske sociologen Herbert Blumers, arbeten (Payne, 2005). De symboliska interaktionisterna fokuserar ofta på hur människan samspelar i vardagen, vilket den amerikanska professorn i antropologi och sociologi, Erving Goffman bidragit med teorier om. Utifrån bland annat Goffmans teorier har den symboliska interaktionismen gett oss ett flertal insikter om vad vardagligt socialt samspel går ut på (Giddens, 1997). Den symboliska interaktionismen har att göra med sociala förväntningar och tolkningar, vilket är kärnan i rollteorin (Payne, 2005).

4.2 Rollteorin

Rollteorin har en lång historia även inom det sociala arbetet. Rollteorin väger in vad andra förväntar sig och hur andra tolkar en viss situation (Payne, 2005). Goffman beskrev rollskapandet genom att likna det vid ett skådespel. Han beskrev att det finns en bakre och en främre region, den främre regionen är den sociala inrättningen till exempel organisationen eller företaget. Denna inrättning omges av olika gränser, dessa gränser kallade Goffman för ramverk. Denna ram styr hur aktörerna kommer att agera. Innan aktörerna framträder så liknar Goffman detta vid att de förbereder sitt framträdande i ett rum bakom scenen. I det bakre rummet får inte publiken vara med och det råder en ”familjär” stämning mellan aktörerna, vilket leder till att en känsla av samhörighet mellan deltagarna. Detta för att förberedelserna för uppträdandet ska vara hemlig för publiken (Goffman, 1959). Teatern är en av Goffmans mest kända metaforer. Han såg det som att världen är en scen där vi människor förväntas spela våra roller. Samspelet mellan människor kännetecknas av att vi både medvetet och omedvetet gör ett försök till att styra vilka åsikter och förväntningar andra människors skapar om oss. Om man vidare ska beskriva det med teatern som metafor, så är även publiken delaktig. När det är publikens tur att agera blir vi andra åskådare, vilket i sin tur leder till att våra uppfattningar utsätts för styrning och kontroll. Om du möter en person och du i detta möte framträder som en nära vän till den andra personen och ger denne en kram, så beskrev Goffman att du genom detta försöker definiera situationen som ett möte mellan två vänner. Detta skapar i sin tur förväntningar på den andre personen att även han eller hon ska agera som att ni var nära vänner (Heidegren & Wästerfors, 2008). Även normer och regler som förknippas med en viss uppgift eller position vägs in (Brante et al, 2001). Detta bidrar till att människor tenderar att agera och reagera karaktäristiskt (Payne, 2005) och att en stereotyp bild av vad som förväntas skapas. Denna bild skapas av den eller de som är föregångare och fasthålls sedan av dem som efterföljer (Brante et al, 2001). Rollteorin förklarar hur människor skapar och håller fast vid olika roller samt hur människor förhåller sig till andra. Den första är den personliga konstruktionen och den innebär att vi alla förhåller oss olika till sammanhanget på grund av att vi har olika erfarenheter. Sedan så finns det den sociala konstruktionen av verkligheten som betonar det gemensamma och det sociala (Payne, 2005).

Inom rollteorin så kan man se hur människors beteenden styrs av olika situationer som uppkommer i samband med att man har olika positioner och roller. Dessa roller påverkas av andras förväntningar. Goffman beskrev att människor fångar upp signaler från andra i samspelet med andra, och att de på detta sätt lär sig hur de bör agera. Vi är alla aktiva i detta

samspel och varje deltagare i detta sociala ”spel” styr varandra genom den information och de signaler som de väljer att själva sända ut. Vårt uppträdande är helt enkelt styrt av det vi har för syfte att sända ut. Detta uppträdande styrs dock i sin tur av de sociala förväntningar som råder (Payne, 2005).

Ett viktigt begrepp som Goffman tagit fram är rollkonflikt (Payne, 2005). Rollkonflikt innebär att varje individ har flera olika roller beroende på situation. Skiljer sig dessa roller allt för mycket åt kan en rollkonflikt uppkomma. Rollkonflikten kan även uppkomma då ens egna förväntningar på rollen går emot den allmänna förväntningen, rollbeteendet och ens egen karaktär motsäger sig själv. Då varje individ själv har möjlighet att tolka så väl situationen som rollen så skapas rollerna på nytt och ändras i sin kontext. Goffman liknade detta vid ett skådespel där individerna är aktörer på scen, men att de har ett eget rum bakom scenen där de kan förbereda sitt framträdande (Brante et al, 2001).

5. Metod

I detta avsnitt så kommer vi att redogöra för hur vi gått tillväga för att genomföra studien samt vilka problem vi har stött på och vilka etiska aspekter vi tagit hänsyn till.

5.1 Metodval

Eftersom vi önskade djupgående svar på våra frågor ansåg vi att en kvalitativ undersökning var lämpligast (Kvale, 1997). Vi har tack vare personkontakt med informanterna fått en inblick i hur de själva ser på sitt ledarskap. Vi har valt att använda oss av halvstrukturerade intervjufrågor där informanten själv haft möjlighet att välja vart han eller hon vill lägga tyngdpunkten samt att vi med denna metod mer fritt kan välja i vilken ordning frågorna ska ställas och hur vi ställer frågorna. Vi har som stöd vid intervjuerna använt oss av en intervjuguide (Bilaga 1), då vi inte var vana vid intervjuer sedan tidigare. Intervjuguiden hjälpte oss att förbereda oss inför själva intervjun och såg till att vi fick fram det material vi ville och som var relevant för oss. Det första utkastet av intervjuguiden skrev vi först efter att vi satt oss in i ämnet. Intervjuguiden har vi även använt för att göra pilotintervjuer med för att öva upp vår förmåga att hantera olika situationer och stärka vårt självförtroende inför intervjusituationen. Vi har låtit flera personer svara på våra tänkta frågor och sedan låtit dem komma med synpunkter, och gjort en del ändringar utifrån det (Kvale, 1997). Vi använde oss av en tratteknik där vi inledde med en öppen fråga för att sedan bli mer specifika och ledande (Hartman, 2004). Detta gjorde vi för att undersöka tillförlitligheten i svaren samt att verifiera eller falsifiera våra tolkningar (Kvale, 1997). Vi har även valt att skicka ut intervjuguiden till

våra respondenter innan intervjuerna, detta eftersom vi ansåg att våra frågor var djupa och att respondenterna skulle få en chans att tänka igenom frågorna innan intervjun. Vi har vägt in tanken på att det fanns en risk att de skulle prata med andra om frågorna och att vi då inte skulle få deras personliga åsikter utan istället det som anses förväntas av dem. Men vi upplever att det är en risk oavsett ifall vi hade skickat ut intervjuguiden innan intervjun eller inte. Detta eftersom vi aldrig kan veta ifall det respondenterna säger faktiskt överensstämmer med hur de verkligen gör. I och med att vi skickar ut intervjuguiden innan intervjun minskar vi också risken för att de vill komma med ändringar efter intervjun och att de redan under intervjun får chansen att förmedla det som de har tänkt över. Detta var något vi märkte under intervjuerna då en del av informanterna beskrev att de hade tänkt och reflekterat över en del frågor.

Vi valde att fördela informanterna mellan oss genom att dela in dem i två grupper. Grupperna i sig var homogent uppdelade efter informanternas kön. Då vi har valt att presentera resultatet i två delar baserat efter just kön ansåg vi att det var lämpligast att göra denna uppdelning så att vi lättare skulle kunna avgöra när vi ansåg att resultatet uppnått mättnad. Intervjuerna har vi sedan transkriberat. Vi har efter transkriberingen läst varandras intervjuer för att få ett helhetsperspektiv. Men vi har ändå skrivit varsin resultatsdel. Emelie Malmqvist har intervjuat, transkriberat och skrivit resultatet för de manliga enhetscheferna och Lovisa Ekholm har gjort detsamma med de kvinnliga enhetscheferna. Vi har läst igenom transkriberingarna flera gånger. Första gångerna vi läste utskriftena markerade vi planlöst de delar som fångat vår uppmärksamhet. Dessa delar studerade vi sedan och frågade oss varför vi lagt märke till dessa. Efter det återkopplade vi till vår frågeställning och markerade meningar och stycken som kunde hjälpa oss att svara på detta. Dessa delar skrev vi först ett utkast ifrån, detta utkast var mycket grovt skrivet och innehöll flera generaliseringar. För att fånga djupet ur intervjuerna lyfte vi sedan fram varje individ i texten för att på så sätt kunna följa dem genom hela resultatet. Sedan markerade vi de enheter i texten som beskrev samma fenomen fast från olika informanter och där kunde vi skala bort viss namngivning av informanterna, utan att det för den saken skulle innebära att vi generaliserade. Under denna process har vi skrivit upp tankar och synpunkter som vi sedan använt i vår gemensamma diskussion för att vi inte skulle missa att beröra tankegångar som vi ansett vara viktiga under arbetets gång.

5.2 Motivering av metodval

Anledningen till att vi valde att ha en kvalitativ ansats var för att kunna se helheten, och få en djupare förståelse för mänskligt beteende (Kvale, 1997). Vi hade för strävan att med stöd av

den tidigare forskningen sätta in resultatet i ett större sammanhang. Anledningen till att vi valde att använda oss av semistrukturerade frågor var för att vi ville ha en gemensam frågegrund för att på så sätt kunna svara på vårt syfte.

5.3 Urval

Vårt urval bestod av sex kvinnliga och sex manliga enhetschefer inom socialt arbete. Men efter våra sista intervjuer, med en manlig respektive kvinnlig enhetschef, så kände vi att vi hade uppnått mättnad och då tiden var knapp så valde vi att prioritera vår tid på de tidigare intervjuer vi hade genomfört. De informanter som vi intervjuat men inte tagit med i resultatet har blivit informerade om detta. Resultatet presenterar alltså vad som framkommit vid intervjuer med fem kvinnliga och fem manliga informanter. Då yrket är kvinnodominerat har vi gjort vårt urval baserat på var det finns manliga enhetschefer. Vi har utifrån bekvämlighetssynpunkt valt ut kommuner och inom dessa kommuner har vi sedan valt ut en man och en kvinna. Anledningen till att vi valde att intervjua en enhetschef av varje kön från varje kommun var för att minska risken för att kulturella skillnader inom olika kommuner skulle påverka resultatet.

Vi är även införstådda med att vårt urval inte består av en enhetlig chefsgrupp, utan att de har olika arbetsuppgifter beroende på om de arbetar inom äldreomsorgen eller handikappsomsorgen och att det kan bidra till skillnader i deras ledarskap som inte har med genus att göra. Men enligt vår definition av ledarskap så skiljer vi på begreppet chef och ledare och ledare som vi har valt att beskriva det är en person som på olika sätt leder vägen till ett mål.

5.4 Genomförandet

Informanterna fick själva välja både tid och plats för intervjuerna och de flesta valde att genomföra intervjun på sin arbetsplats. Vi spelade i samråd med informanterna in alla intervjuer. Direkt efter varje intervju skrev vi ner och spelade in vår egen känsla och upplevelse av intervjun, då mycket av det mänskliga språket ligger utanför det som sägs. Anledningen till det var inte att direkt använda det i själva resultatet, men när vi skulle skriva diskussionen kunde vi gå tillbaka och titta på hur vi hade uppfattat situationen för att på det sättet minska risken för att vår egen uppfattning på något sätt färgat resultatet och i och med detta minska risken att vi beskrev vår egen tolkning av situationen snarare än informanternas, vilket skulle gå emot den kvalitativa idén om att försöka få förståelse för en annan individ.

5.5 Avgränsning

Den avgränsning som vi från början valde var att vi skulle genomföra fem intervjuer var. Vi valde att i första hand ta hänsyn till den begränsade tid vi hade att förfoga över. Detta ledde till att vi i ett tidigt skede bokade in dessa tio intervjuerna. Då vi i efterhand diskuterade om vi hade uppnått mättnad i vårt resultat kände vi att så var fallet. Men trots detta vågade vi inte lita på att det verkligen var mättnad eller om det var tidspressen som talade tydligast. Vi valde då att genomföra ytterligare varsin intervju för att bättre kunna motivera vårt val av antal informanter. Den sjätte intervjun blev ett slutgiltigt bevis för oss att vi hade det antalet vi behövde för att slutföra vår studie. Vi tog även hänsyn till avståndet, det var för oss viktigt att sprida våra informanter över flera kommuner för att på så sätt få ett bättre resultat. Men den begränsning vi fick anpassa oss efter var att vi inte valde kommuner där det skulle innebära allt för stora svårigheter för oss att ta oss till.

5.6 Litteratursökning

Vi började med att skriva upp ord och begrepp som vi ansåg vara viktiga för den studie vi ville genomföra, så som genus, ledarskap, manligt, kvinnligt och socialt arbete, våra sökord var både på svenska och engelska. Vi valde först att beskriva definitionen på dessa ord för att på så sätt öppna upp för fler nyanser och beskrivningar. Det vi gjorde först var att använda oss av kurslitteratur som vi använt oss av genom åren och som berörde vårt ämne. Dessa böcker hade vi redan läst och vi fick på så sätt en snabb översikt och idéer om fler sökmöjligheter. Vidare så använde vi oss av vetenskapliga artiklar, som vi främst funnit via ett tidigare delmoment inför c-uppsatsen. Detta moment innebar att vi skulle skapa en poster och presentera vår kommande c-uppsats samt finna vetenskapliga artiklar. Vi hade då använt oss av Högskolan Kristianstads fulltextdatabas och funnit vetenskapliga artiklar via ScienceDirekt och SpringerLINK. Då genus ständigt är ett debatterat ämne så sökte vi även i svenska dagstidningar, så som Dagens Nyheter, för att på så sätt ta del av debatten så som den ser ut idag. Mycket av den debatten ansåg vi inte vara relevant för vårt ämne, då mycket skrivs i nöjessyfte. Då vi fann en artikel sökte vi först på forskaren för att ta reda på dennes bakgrund och tidigare arbeten för att på så sätt kunna avgöra om artikeln var förankrad med vår uppsats. Vi sökte även på Google efter andra uppsatser inom ämnet ledarskap och genus för att på så sätt ta del av deras referenslista. I samband med att vi diskuterat med andra studenter och läst andras referenslistor så har vi även använt oss av högskolans bibliotekskatalog för att hitta relevant litteratur för vårt syfte. Vi kände även till att en lärare på Högskolan Kristianstad vid

namn Ingrid Nilsson Motevasel skrivit artiklar och böcker i ämnet så vi valde även att ta del av en av dem.

5.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validiteten rör en studies giltighet medan reliabiliteten har med pålitligheten att göra (Hartman, 2004). Då vi under intervjuerna använde oss av diktafoner för att spela in samtalen samt att vi sedan transkriberade intervjuerna efteråt anser vi att de resultat som vi redovisat framkommit under reliabla förhållanden. Vi anser även att vi tack vare vår intervjuguide undersökt vad vi hade för avsikt att undersöka, i och med detta anser vi att vi har stärkt validiteten i vår undersökning (Kvale, 1997).

Vi anser dock att reliabiliteten kan ha minskat då vi sedan den verksamhetsförlagda utbildningen 2009 hade kommit i kontakt med två av informanterna. Men då vi tack vare transkriberingarna kunnat jämföra de intervjuerna och inte tyckt oss se att några skillnader påvisats så anser vi att de är pålitliga. Om vi hade ansett att dessa två intervjuer skiljt sig allt för mycket från de där vi inte träffat informanterna tidigare, så hade vi uteslutit dessa, då vi ansett att vi påverkat utgången i resultatet allt för mycket. Vidare har vi låtit våra informanter läsa transkriberingarna och de har därefter fått en möjlighet att rätta och inkomma med ändringar (Merriam, 1994). Reliabiliteten anses dock ha minskats då vi redan hade förutfattade meningar om ämnet och att vår tolkning kan vara färgad av detta. Men då vi var medvetna om risken så var vi extra noga med att ha detta i åtanke. Vi har även använt oss av flera källor, både av forskare som anser att det finns skillnader mellan män och kvinnor men även dem som inte är av den åsikten. Reliabiliteten anses ha stärkts ytterligare då vi tack vare att vi var två kunnat jämföra intryck och tolkningar samt att vi även har reflekterat över intervjuerna och dess utgång.

Då vi tydligt har redovisat hur vi har gått till väga så skulle man kunna upprepa undersökningen, men då med andra informanter. Men detta behöver dock inte betyda att man skulle få samma resultat. Vi kan då säga att vi har uppnått ett visst mått av reliabilitet (Merriam, 1994). Med vår undersökning har vi inte varit ute efter att generalisera, det anser vi till och med vara en omöjlighet då antalet informanter var så pass få. Vi förväntar oss inte heller att en ny undersökning skulle ge samma resultat då detta är en kvalitativ studie, som bygger på enskilda individers berättelser.

5.8 Etiska aspekter

De etiska aspekterna som vi har valt att ta hänsyn till är de fyra etiska grundkraven, informationskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet (Kvale, 1997). För att ta hänsyn till informationskravet har vi innan varje intervju skickat ut ett informationsbrev (Bilaga 2) till informanterna där studiens syfte framgår samt vad deras medverkan innebär. Vi har även valt att ge ut våra telefonnummer och mailadresser för att informanterna skulle kunna kontakta oss vid oklarheter. Vi har även innan intervjun haft telefonkontakt med våra informanter och berättat om vår studie och varför vi kontaktade just dem. Vi har under processens gång förklarat för våra informanter att de inte har några skyldigheter gentemot oss. Innan inspelningen vid intervjuerna satts igång har vi varit noga med att antingen få ett muntligt och ett skriftligt samtycke, via ett medgivandeblad (Bilaga 3), detta för att beakta samtyckeskravet. Då vi har träffat våra informanter personligen och oftast på deras arbetsplatser finns en risk att deras identiteter kan röjas. För att ta hänsyn till konfidentialitetskravet har informanterna därför själva fått välja vart intervjun skulle ske. Med tanke på att det inte finns så många manliga enhetschefer inom socialt arbete har vi valt att inte nämna i vilka kommuner våra informanter arbetar. Vi har i den skrivna studien även valt att fingera våra informanters namn. Vi tog hänsyn till nyttjandekravet genom att endast använda det insamlade materialet till studiens syfte. Dessutom fick samtliga medverkande informanter möjlighet att läsa transkriberingen av intervjuerna innan de användes i studien. Detta för att undvika onödiga missförstånd och kränkningar samt att informanterna fick möjlighet att komma med ändringar.

Vi har också diskuterat i vilken mån våra frågor kan upplevas som känsliga. Då vi i intervjusituationen strävar efter att få djupa och ingående svar har vi flertalet gånger ställt flera följdfrågor, och då vi anser att ämnet ledarskap är mycket intressant har vi ett personligt engagemang. Detta kan leda till att informanterna upplever att frågorna tenderar till att göra övertramp på deras personliga sfär. Vi har i den mån vi haft möjlighet försökt att känna av situationen, men då vi inte är erfarna intervjuare har vi av den anledningen inte heller haft möjlighet att öva upp vår känslighet i dessa situationer (Kvale, 1997). Vi har därav varit noga med att innan intervjun påbörjades informera om att informanterna inte har några skyldigheter gentemot oss utan när som helst kan avbryta intervjun, ändra eller ta bort uppgifter samt dra sig ur. Vi har även, som vi nämnt tidigare, genomfört pilotintervjuer för att testa våra frågor på andra (Kvale, 1997).

5.9 Problem under studiens gång

Vi har under uppsatsens gång stött på flera problem, vissa har vi redan från början varit medvetna om andra har vi reflekterat över först efteråt. Vid studiens början hade vi förutfattade meningar om manligt och kvinnligt men senare diskuterade vi möjligheten att det är mer än genus som kan påverka hur man är som ledare. Aspekter som vi reflekterade över var ålder, bakgrund, närheten till sin personal samt kommunens storlek och politiska styre. Den problematik att kommunen kan påverka ledarrollen har vi tagit hänsyn till genom att välja en man och en kvinna i olika kommuner av olika storlek och politiskt styre. Vi har även valt att välja informanter med olika närhetsgrad till sin personal, det vill säga dels enhetschefer på äldreboende och dels enhetschefer vars personal arbetar som personliga assistenter och därför inte har samma närhet till sin chef.

Då det under intervjuerna har ställts frågor kring närhet och distans till sin personal har det förekommit en del skillnader i hur informanterna valt att tolka frågan beroende på om de arbetat på ett äldreboende eller om de arbetat med till exempel personliga assistenter. Men då vi utvecklat vad vi menar med frågan, och förklarat att den närhet eller distans vi undrar över inte är den rent fysiska utan snarare hur nära eller distanserad man är när man på olika sätt har kontakt med varandra, har informanterna kunnat svara på frågan utifrån samma grund.

En problematik som vi förutsatte var att det skulle vara svårare att få tag på manliga informanter för att dessa är färre till antalet. Vi valde då att i ett tidigt skede söka efter informanter för att undvika att tidspressen ledde till ett litet urval.

Ett annat problem vi stötte på i samband med urvalet var att en av författarna redan tidigare träffat två av informanterna. Detta var något som vi inte såg som ett problem till att börja med och vi har inte heller känt att det finns några skillnader i kvalitén på intervjuerna. Men vi har dock diskuterat möjligheten att man väljer att inte gå lika djupt in på frågorna, dels med hänsyn för att göra övertramp på det privata, dels beroende på att man redan tidigare har diskuterat och på det viset redan har en förförståelse för informantens åsikter. Vi upplever inte att det blev någon kvalitetsmässig skillnad på intervjuerna efter att ha läst igenom transkriberingarna av samtliga intervjuer.

Vi har även tänkt på att våra förutfattade meningar kan styra vår uppmärksamhet. Första gången vi skrev vårt syfte skrev vi ”Vad finns det för skillnader?”. På detta sätt kom vi till insikt med att vi redan innan förutsatte att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Fördelen med att vi insåg detta i ett så pass tidigt skede var att vi då blev medvetna

och i och med denna medvetenhet även mer självkritiska. En viktig del i det kvalitativa arbetet är att man arbetar förutsättningsmedvetet, att man ska vara kritisk mot sina egna antaganden och medveten om åsikter som kan styra ens uppmärksamhet. Målet är att man ska kunna lyssna och vara nyfiken för det som sägs och inte sägs, inte för det som man själv vill få fram (Kvale, 1997).

Trots att vi har en kontinuerlig och öppen dialog mellan oss så är vi ändå två olika individer vars personligheter styr hur vi tolkar och ser på saker. Detta kan vara en nackdel för oss då vi skrivit varsin resultatdel. Vi har dock försökt tänka på detta genom hela processen, genom att vi har läst varandras resultat och det kan ha hjälpt oss att få en djupare förståelse och i slutet en bättre analys.

6. Resultat

I resultatdelen kommer vi först att presentera svaren från de manliga informanterna och sedan de kvinnliga informanternas svar. Vi inleder varje del med att presentera informanternas bakgrund, för att sedan övergå till att redovisa hur informanterna beskriver ledarskapet och sina ledaregenskaper och slutligen hur de ser på andras ledarskap.

6.1 Manliga enhetschefer

I resultatet så presenteras svaren från Bertil, Carl, Peter, Gustav och Johan. Namnen är fingerade för att skydda informanterna.

6.1.1 Bakgrund

Bland de manliga informanterna fanns det två huvudsakliga bakgrunder till deras nuvarande yrke som enhetschefer. Carl, Peter och Gustav har tidigare arbetat som vårdare eller sjuksköterskor, och då främst inom psykiatrin. Johan och Bertil har under hela sitt yrkesverksamma liv på ett eller annat sätt haft arbetsledande funktioner, bland annat inom det militära och inom idrotten. För de som tidigare arbetat inom vården har det till stor del varit slumpen som gjort att de hamnade på den position som de har idag. De har antingen vidareutbildat sig eller arbetat sig upp till chefsrollen, bland annat genom att ha vikarierat på den positionen och sedan blivit erbjudna anställning. Johan berättade att det här jobbet inte var hans första arbete som chef och att ungefär hälften av alla jobb som han har haft har varit olika sorters chefsjobb. Han har en bakgrund som bland annat chef inom försvarsmakten. Han menade att han vet vad arbetet som chef innebär och att han känner sig trygg i den rollen, dock har han inget självändamål med att vara chef. På frågan vad det var som lockade dem till jobbet som enhetschef svarade alla de manliga informanterna att det var möjligheten att kunna påverka. De beskrev följande skäl, att driva verksamheten framåt samt att inspirera och vägleda personalen. Gustav tog vidare upp att få vara den som bestämmer. Johan och Bertil nämnde att det är ett ostrukturerat arbete som ger dem möjlighet till ganska fria arbetstider och möjlighet att organisera, strukturera och fatta beslut.

6.1.2 Ledarrollen

Att det är skillnad på de två begreppen chef och ledare var något som Johan, Gustav och Bertil påpekade. Johan beskrev det som att han rent formellt är chef och det blev han redan när han började som enhetschef för två år sedan, men ledare blev han först ett halvår senare. Med detta menade Johan att ledarrollen är nått man växer in i. Bertil beskrev det som att arbetsgivaren kan utse vem som helst till chef, men det är gruppen som utser vem som är

ledaren. Vidare beskrev de manliga informanterna att ledarrollen innefattar väldigt mycket. Alla tar upp att man har ett ansvar för att kunderna får den hjälp som de är beviljade. Även budget och arbetsmiljöansvaret är punkter som berörs. Vidare menade alla de manliga informanterna att ledarrollen även handlar mycket om att stötta och vägleda personal, föra verksamheten framåt samt att man har rollen som den som bestämmer. Detta beskrevs såhär av Gustav:

”Det är mycket vägledning och ansvar... Och en länk, en länk mellan dom på golvet och dom som så att säga är högre upp i hierarkin”

Gustav

När de manliga enhetscheferna ombads att prioritera ifall lagar eller nätverk var viktigast framkom att det var situationen som avgjorde hur de prioriterade, att det hela tiden var en balansgång. Informanterna beskrev sitt ansvar att följa lagen. Peter menade att lagen är viktigast men att det inte finns någon regel utan undantag. Vidare berättade han att om man vet hur lagen ser ut så har man den alltid med sig i allt man gör och på det viset blir nätverken lite viktigare, han nämner även att han inte vill vara någon ”paragrafryttare”. Johan förklarade sin syn på lagar och nätverk genom att beskriva att lagarna skapar en ram för honom som ger honom ett handlingsutrymme och inom detta handlingsutrymme så har han sin handlingsfrihet. Johan påpekade att handlingsutrymmet är väldigt viktigt men att det viktigaste kanske ändå är att det funkar i kontakten med alla människor runt omkring honom. Vidare beskrevs vikten att följa lagen av Bertil på följande vis:

”Om vi börjar sätta lagen ur spel, om vi börjar hitta på egna grejer, då finns det ju ingen anledning att ha en lag [...] Lagen förväntar sig att vi upprätthåller den.”

Bertil

Vidare handlar ledarrollen även om att uppnå mål och visioner. Peter påpekar att större delen av alla mål kommer uppifrån, från politiker och chefer och att det oftast inte är de målen som är roligast. Han menar att de målen han själv sätter upp för verksamheten är saker som han verkligen brinner för och därför är lättare att genomföra, andra mål kan lätt rinna ut i sanden. Samtliga av informanterna uppger att de diskuterar sina visioner med både sin chef, andra enhetschefer och med sin personal. Då visionerna och målen ofta kommer uppifrån, är det viktigt att personalen får vara delaktiga, då det är de som ska genomföra målen. Carl och Bertil menar att andra enhetschefer är en viktig diskussionspartner kring visioner och att det

är viktigt att ha ett gott samarbete med sina kollegor. Gustav menar dock att han inte har särskilt mycket visioner eftersom han är realist.

”Det är inte riktigt visionernas tid, men man vill ju alltid göra saker och ting bättre.”

Gustav

6.1.3 Ledaregenskaper

Under intervjuerna togs det upp olika egenskaper som är viktiga att ha som ledare. Carl, Johan och Gustav påpekade att man först och främst är människa och att ens ledarskap präglas av vem man är som person. Johan nämnde att man måste vara driven samt att det är viktigt att man reflekterar över varför saker blir som de blir. Gustav berättade att man måste vara trygg, tålig och avslappnad för att få ett bra ledarskap. Han menade vidare att det är viktigt att man är tydlig med att man är chef och att man är den som bestämmer, men man ska ändå inte göra det märkvärdigare än vad det är. Carl beskriver sitt ledarskap på följande vis:

”Det ledarskap jag har bygger dels på kunskap, och det man har lärt sig av erfarenhet, men även rent teoretisk kunskap, men det måste även bygga på vilken typ av person jag är. Jag kan inte gå ut bland personalen här och vara en helt annan än jag är”

Carl

Som enhetschef har man ett personalansvar vilket gjorde att detta var ett ämne som hamnade i fokus. De manliga enhetscheferna beskrev viktiga egenskaper i kommunikationen med andra, de tog upp egenskaper så som lyhördhet, ödmjukhet, tydlighet och ärlighet. Peter menade att man inte ska komma med bortförklaringar till personalen samt att man ska våga fatta beslut. Det viktigaste för en ledare är att ha en stor och bred verktygslåda som man har med sig i bagaget, menade Bertil. Han berättade vidare att det dels är viktigt att man är konsekvent och behandlar alla människor lika, samtidigt behöver olika människor olika sorters stöd av sin chef.

För att lyckas leva upp till sina bilder av hur en bra ledare eller chef ska vara beskrev informanterna, på olika sätt, att det är viktigt att man är naturlig. Även om man är chef så är man också människa, man gör misstag även som chef och därför är det viktigt att man reflekterar och är självkritisk. Carl berättade:

”...det är alltid bra att ha personalen och se deras syn på det. Bara för att jag är chef så är det inte alltid säkert att det är jag som är den som kan och vet bäst”

”Det sämsta man kan göra är att tro att man är nått märkvärdigt bara för att man är chef”

Carl

6.1.4 Styrkor och svagheter i ledarskapet

På frågan om styrkor och svagheter i ledarskapet benämns främst de egenskaper som syftar till kommunikationen med andra. Egenskaper som framhävs genomgående är att låta andra komma till tals, att lyssna och att återkoppla till personalen. Även tydlighet, bestämdhet och rakheter lyfts fram. Johan beskrev att han anser att det är viktigt med ordning och reda på arbetet och Bertil nämnde att han är drivande och aldrig lutar sig tillbaka. Informanterna beskrev även att det beror mycket på situationen vad som anses vara styrkor och svagheter. Carl beskriver hur målfokusering kan vara en svaghet i en situation, han beskriver hur han ibland kan gå i korridoren och vara på väg till sin bemannare för att berätta något, då kan han möta annan personal på vägen dit som säger eller frågar någonting men att han då inte tar in det ordentligt för att han är så fokuserad på det som han var på väg till att göra. Att det är situationen som avgör om en egenskap är en styrka eller svaghet sammanfattades såhär av Gustav:

”Jag anser att jag är en demokratisk ledare och det tycker jag i det stora hela är en styrka. [...] Men det finns människor som inte klarar riktigt av att ha en demokratisk ledare utan dom vill bli, liksom styrda ganska mycket och för dom personerna kan jag ju ha en svaghet i mitt ledarskap.”

Gustav

6.1.5 Förhållandet till personalen

På frågan om hur deras förhållande till personalen är tog de upp hur de hanterade det privata, dels hur de ställde sig till att dela med sig av sitt privata liv, dels hur de hanterade personalens privatliv. Peter, Johan och Bertil menade att deras personal inte har med något av deras privata liv att göra. Peter och Bertil har inte berättat för sin personal ifall de är gifta, har barn eller var de bor någonstans. Peter påpekade dock att det är av vikt att man förhåller sig glatt, trevligt och lite humoristiskt mot sin personal, men att det också är viktigt att tänka på balansgången mellan det och att man ibland måste vara allvarsam. Han berättade att med tanke på hur många anställda han har så kan han inte berätta allt om sitt privata liv för alla för då skulle det bli allt för offentligt. Gustav menade att det är viktigt att man har en god relation till sin personal men att man inte ska vara vän med dem, men ändå en typ av kompis men med en viss distans. Peter berättade vidare att han ibland följer med på personalfester, men att han

i så fall är den som går först. Det tas även upp att det är viktigt att personalen inte är rädd för sin chef, men att de har respekt för chefen och att de kan känna sig trygga i den relationen. Bertil menade att han har gjort ett aktivt val att inte arbeta och bo i samma kommun. Bertil berättade vidare:

”Jag har en närhet i dialogen med min personal, samtidigt så har jag distansen, jag är inte deras kompis, jag är inte deras vän, jag skulle inte umgås med dem på min privata tid.”

Bertil

Genomgående berättade de manliga informanterna att deras personal gärna får lov att komma och prata med dem om saker som hänt på det privata planet. Informanterna påpekade att om något är dåligt hemma eller på fritiden så påverkar det ofta arbetet och därför ska de kunna komma till sin chef och prata om det. De beskrev att de förhöll sig professionellt när de lyssnade och stöttade sina medarbetare. Peter och Johan förtydligade detta genom att beskriva att de inte går in och har några kurativa samtal eller försöker vara någon slags terapeut. Däremot är det viktigt att lyssna och att sen hänvisa dem till rätt instans, till exempel företagshälsovården. Johan beskrev att han förstår dem som medmänniska men gör en åtgärd som deras chef.

Samtliga av informanterna beskrev att de beroende på situationen valde att möta sina medarbetare på olika sätt. De beskrev bland annat hur de vägde mellan att vara den hårda och den mjuka ledaren och varför det var viktigt att ha denna balans mellan att vara hård och mjuk. Johan menade att när man går in och är hård eller bestämd är det viktigt att förklara varför man är det, att man har ett syfte bakom det. Gustav berättade att för honom är en hård ledare en osäker ledare och om man alltid är hård så vinner man ingen respekt, man blir bara föraktad. Peter förklarade hur han förhåller sig mellan att vara mjuk och hård på följande sätt:

”Det jag vill är att dom ska visa mig respekt och att dom ska veta att det är jag som är chef [...] sen kan man pendla mellan att va hård och mjuk. Men jag är definitivt inte den som går och dattar och duttar och håller på. Men jag är inte den heller som sitter och pekar med hela handen hela tiden och dominerar.”

Peter

Alla de manliga enhetscheferna sa att de inte är ”vän” med personalen. Gustav utvecklade det och menade att han ändå vill uppfattas som schysst och att han absolut inte vill vara skrämmande för någon. Johan nämnde att han inte tror att personalen vill vara vän med

honom, det skulle bli jobbigare för personalen än för honom ifall han skulle bli tvungen att avskeda någon. Vidare berättade alla de manliga informanterna att de är auktoritära när det behövs. Gustav sa att han hoppas att han är auktoritär, utan att ha ett auktoritärt beteende. Han menade att om han är respekterad så är han en auktoritet på något sätt och det vill han vara. Även Bertil beskrev hur han ibland kan vara auktoritär:

”Man kommer hamna i ledet på ett eller annat sätt, antingen väljer du att gå dit där eller så föser jag in dig där.”

Bertil

Vidare nämnde Johan att det bästa är att hitta en fin gyllene medelväg mellan att vara ”vän” och att vara auktoritär. Gustav beskrev något liknande genom att säga:

”Jag försöker komma bra överrens med dom, men dom ska ha [...] klart för sig ändå att det är jag som bestämmer. Är det bara klarlagt så kan man ha det hur avslappnat som helst”

Gustav

6.1.6 Konflikthantering

Konflikter i personalgrupperna var också ett ämne som vi efterfrågade under intervjuerna. De manliga enhetscheferna tog upp att det kan yttra sig väldigt olika. Ibland märker de att det finns en konflikt när de har personalmöten, det kan också märkas i stämningen eller att någon är ovanligt tyst. Men ofta får de reda på konflikterna genom att personalen ringer eller kommer och berättar att det har hänt något, eller att någon ringer och klagar på någon annan. På frågan vilken roll och möjlighet de har som chefer att lösa konflikter bland personalen beskrev informanterna att personalen även hade ett eget ansvar att lösa konflikter och bete sig professionellt under arbetet. Bertil menade att man bara kan bedriva förändringsarbete om personen själv vill det. Deras egen skyldighet att gå in och lösa konflikter beskrev Carl som viktig och att man går in snabbt och löser konflikten för att den inte ska rinna iväg och tillslut vara bortom lösning. Johan berättade vidare:

”Jag vill veta om konflikterna, även om dom löser sig. För jag vill veta hur dom löste dom, det är kunskap för mig. För lösningen där kanske jag kan använda i en annan grupp.”

Johan

Genomgående ansåg alla de manliga informanterna att det är deras skyldighet att se till att konflikter bland personalen löser sig. Deras åsikter skiljde sig dock i hur pass mycket man som chef ska gå in och lösa dem. Peter och Johan menade till exempel att man ibland snarare ska se till att de som konflikten gäller själva ska lösa den. Gustav nämnde att det kan vara farligt att gå in mellan om två är i konflikt, för det är väldigt lätt hänt att man råkar kränka någon av dem i en sådan situation. Han menade vidare att man ibland får acceptera att en konflikt ligger kvar. Johan sa att det viktiga är att personalen sköter sig när de är på jobbet, det kan man som chef gå in och vara hård med, något som även Carl uttryckte:

”Jag ställer kravet på er, ni är här för att ni ska jobba, det är det ni får lön för och det innebär att när ni är här ska ni uppträda mot varandra med respekt.”

Carl

6.1.7 Symboler

Ingen av de manliga informanterna uppgav att de använder sig av kläder för att understryka sitt ledarskap. Bertil menade dock att det är av vikt att man klär sig moraliskt anständigt, att man inte har bar överkropp och att man följer de föreskrifter som finns på arbetsplatsen. Gustav trodde att man kan distansera sig mot människor med kläder och att man därför ska vara lagom klädd för den position man befinner sig i.

När informanterna pratade vidare om språk och röstläge verkade det vara något som är mer förekommande i ledarskapet hos de manliga enhetscheferna. Språket var något de varierade efter situationen, de beskrev bland annat hur de kunde vara mer bestämda i tonfallet då det var allvarligt och i andra fall vara lite mer lättsamma. Samtidigt menade samtliga informanter att de aldrig skriker på någon. Men att olika nyanser i språket kan förkomma. Gustav ansåg att eftersom han är man så är det mer accepterat för honom att svära än vad det är för kvinnor. Han nämner att han ofta använder svordomar för att understryka både positiva och negativa saker. Bertil och Johan menade att de inte har något behov av att understryka sitt ledarskap men att det är viktigt att använda rösten för att vara tydlig i sin kommunikation.

6.1.8 Ensam är inte stark

De manliga enhetscheferna ombads att reflektera och beskriva sin syn på ordspråket ”Ensam är stark”. Genomgående ansågs detta ordspråk vara falskt. Peter menade att det hela tiden är ett givande och tagande och att samverkan och samarbete är väldigt viktigt. Johan sa att man inte kan vara ledare ensam, man kan inte själv gå åt ett håll om alla ens medarbetare går åt ett

annat håll. Vidare beskrev han det som att alla har olika funktioner och arbetsuppgifter, man är ensam i sin chefsroll men man hade inte kommit någonstans med verksamheten om man inte hade haft någon personal som utförde arbetet med brukarna. På det sättet är man helt beroende av varandra.

”Du är aldrig starkare än vad din svagaste länk är. Och det handlar egentligen om att bygga ett förtroende mellan personalen och dig...”

Bertil

6.1.9 Synen på manligt och kvinnligt

När intervjuerna ledde in på genusaspekten kom det fram att de manliga informanterna inte tycker att könet borde spela någon roll, men att det i vissa fall kanske ändå gör det och att detta handlar om förväntningar. Johan menade då att om personalen har en bild av att en manlig enhetschef är på ett visst sätt så är det lätt att det också blir så. Därför är det viktigt att man tidigt fångar upp det och pratar om vilka förväntningar man kan ha. Vidare beskrev Carl och Gustav att de upplever att de inte har något krav på sig att se om blommorna är vissna eller om gardinerna behöver bytas.

”... Jag tror också kanske att det är lättare för en man att va, om man nu ska kalla det auktoritär, eller gå in och va verklig chef, så är det lättare för en man, därför det ligger mer i bilden av hur, i roller och sånt, att en man kan va det.”

Carl

Johan berättade att han ibland kan uppleva det som att han har lägre förväntningar på en del områden just på grund av att han är man. Han menar att det kan yttra sig i att personalen inte ringer till honom lika mycket om vissa småsaker, till exempel på det privata planet. Vidare menade han att han tror att kvinnlig personal har lättare för att få ett personligt förtroende för en kvinnlig chef. Johan sa att han tror att de mest stereotypiska könsrollerna fortfarande ligger ganska djup kvar i samhället. Peter däremot tror inte att han har speciella förväntningar på sig bara för att han är man. Gustav nämner att han tror att kvinnliga chefer gärna vill vara mer högpresterande och att de kanske måste vara det för att bli lika accepterade som en man i sin ledarroll. Vidare trodde Gustav att kvinnliga chefer är mindre benägna att delegera och på så vis även tar med sig arbetet hem och tar emot samtal från personal på kvällar och helger. Det är något som Gustav själv aldrig skulle göra.

Alla de manliga informanterna förutom Bertil antydde att de säkert hade haft andra förväntningar på sig om de hade varit kvinnor. Peter berättade att han tror att personalen tror att bara för att de fått en manlig chef så blir det mer ordning och reda och kanske även lite mer raka beslut. Men han menade att det även finns kvinnliga chefer som har de egenskaperna. Carl påpekade att det är lättare för en man att säga ”oj, det glömde jag”, han menar att en man kommer undan mer med det än vad en kvinnlig chef skulle göra. Carl berättade vidare att han inte har så lätt för att se om någon i personalen mår dåligt, utan någon måste påtala det för honom för att han ska kunna se det, vilket är en av hans svagheter i ledarskapet. Däremot trodde han att män generellt sett har lättare att vara raka i sin kommunikation.

”Kvinnor har lättare om man då generaliserar, att reagera och tolka känslor och sånt, det tror jag vi män har svårare för”

Carl

Johan berättade att han tror att hans bakgrund inom försvarsmakten påverkar synen på honom vilket gör att han tror att hans medarbetare tycker att han är auktoritär, även om han själv inte tycker det. Vidare menade han att det även kan ha att göra med att han inte är en sådan chef som har en privatnära relation med sin personal. Han menade att hans medarbetare påpekat att när de hade en kvinnlig chef så hade de en närmare relation, detta kanske beroende på att de flesta i personalen är kvinnor och med en kvinnlig chef kunde de prata om att båda hade barn och liknande saker på det privata planet. När Johan under intervjun pratade om andras förväntningar berättade han hur han brukar göra för att hantera andras förväntningar. Han menar att man redan från början måste vara tydlig med vilka förväntningar som man kan ha på honom. Enligt Johan är det viktigt att man sätter sig ner med personalen och frågar dem vad de har för förväntningar på en som chef. När man vet det kan man sedan tala om för dem på en gång, vilka förväntningar som man kan leva upp till och vilka som är helt orimliga. På så vis är det klart och tydligt och risken för att någon ska bli missnöjd minskas samt att man kan komma fram till en gemensam vision och gemensamma mål för verksamheten.

Genomgående påpekades det att de och deras personal är där för samma sak, att arbeta för brukarna. Vidare nämndes det att man inte alltid kan göra alla nöjda. Men om förväntningarna gentemot varandra står klara har man lagt en bra grund. Johan påpekade att det är helt klart att det finns biologiska skillnader mellan könen och att det även finns skillnader mellan manliga och kvinnliga egenskaper som är socialt konstruerat, men att man skulle passa bättre för vissa

yrken och andra inte på grund av sitt kön tror han inte på, det handlar snarare om vad man har för personlighet.

6.2 Kvinnliga enhetschefer

I resultatet så presenteras svaren från Anna, Inga, Sanna, Tina och Lina. Namnen är fingerade för att skydda informanterna.

6.2.1 Bakgrund

Det finns många olika saker som styr utvecklandet av ledarrollen. Informanterna grundade valet i att vidareutbilda sig på olika sätt. Lina, Sanna och Tina hade alla tidigare erfarenheter inom vården. De hade blandade erfarenheter inom äldre, funktionshindrade, vårdbiträdestjänster, boenden och hemtjänsten. De hade kort sagt alla arbetat med människor innan de började studera. Drivet att söka sig vidare gav sig olika uttryck hos dem alla. Hos Lina och Tina var det viljan att göra något annat som fick dem att söka vidare. Men att jobba med människor, förändra, ha lite att säga till om och att arbeta med något utmanade var det som togs upp genomgående. För Sanna så hade intresset för yrket vuxit fram av att någon annan i ledande position tyckt sig se egenskaper så som rättvisa och intresse för organisation och schemaläggning, som viljan att bli chef väcktes. På frågan om varför de ville bli chefer talades det inte om några självklarheter utan att det snarare var något som växte fram under påverkan av någon annan, tidigare erfarenhet eller i samband med utbildning.

6.2.2 Ledarrollen

När informanterna ombads att beskriva ledarrollen och vad som var viktig för en ledare framkom framför allt två punkter, den uttalade och den outtalade rollen. Det som de valde att ta upp rörande denna roll innebar att de skulle vara arbetsgivarrepresentanter, hålla budgeten, veta rättigheter och skyldigheter så som arbetsmiljöansvaret, samt att besitta den övergripande kunskapen om verksamheten. Med andra ord det som de var anställda att utföra, att ansvara över den övergripande kvalitén på ett rättsäkert sätt i verksamheten. Vidare så berörde informanterna även att de hade personalansvar, ett ansvar som de lyfte fram på mer skilda sätt, men den gemensam strävan framkom att det var att på ett tryggt och säkert sätt bedriva en verksamhet, och i detta beskrevs personalen som en viktig del. Att leda och fördela arbete var en första koppling som Anna och Sanna gjorde till ledarskapet och dess betydelse. Sanna förklarade denna koppling med att säga:

”Jag tror det står i litteraturen, att ledarskap är leda fördela arbete. Det är det som man har när man studerade. Sen har man ju ändrats på det när man börja vara verksam som chef..”

Sanna

Från den tolkningen att ledarskap var att leda och fördela arbete var Inga av den uppfattningen att arbetet har blivit allt mer administrativt, och att mer sådant ansvar lagts på enhetscheferna. Men trots att ledarskapet innebär ett visst krav så ger det även möjlighet att skapa sin egen betydelse av vad som förväntas av dem. På frågan om vad som bör prioriteras, om det är lagar eller nätverk, visades detta tydligt. Trots att yrket har genomgått en förändring till att gälla mer kontorsarbete så fanns det olika meningar om vad som bör prioriteras och varför. Då det framkommit en vilja att arbeta med människor och även en önskan om att göra detta mer, så framkom det delade meningar i denna fråga. Anna såg det som självklart att det var kunderna som var den främsta prioriteten.

”Brukarna tycker jag det är för dom vi jobbar(...)För i detta jobbet så känner jag att man måste ha kunderna med sig. För det är för kunderna vi jobbar för annars så är det ingen verksamhet. Har man inga nöjda kunder så kan man inte bedriva.”

Anna

Medan Sanna ansåg att lagarna var det valet föll på, även om hon såg att kunderna var en viktig del. Inga, Lina och Tina valde att tolka frågan annorlunda och inte prioritera något av dem, de valde istället att besvara frågan genom att beskriva att det var situationen som var avgörande för vad de prioriterade.

6.2.3 Ledaregenskaper

Att yrket enhetschef innebar vissa förväntningar och krav var informanterna eniga om. Men rörande de frågor där egenskaper efterfrågades förhöll de sig lite olika och hur de som ledare hanterar de uttalade förväntningarna som de kände fanns på rollen. Det som var gemensamt för dem alla var att det var just att situationen som styrde hur de valde att handla. Tina beskrev detta genom att säga:

”Det händer ju saker hela tiden så jag måste ju verkligen kunna sätta mig in i, jag måste ju vara här och nu i dom olika situationerna”

Tina

Egenskaper som är kopplade till att känna av situationen är sådana som lyhördhet, flexibilitet och förmågan att sätta sig in i andras önskemål. Det som nämndes av flera av dem alla gånger var ordet att lyssna. Att man som chef kan se alla och jobbar utifrån individen. Lina förklarade det så här:

”Det är mycket i bemötandet. Vad ska jag säga, ärlighet [...] jag tycker att det är viktigt att man ser varje individ. Att man inte favoriserar någon utan ser alla. Alla har nått. Så att jag tycker att det handlar om respekt, tillit”

Lina

Eftersom man som enhetschef har ett personalansvar var detta ett ämne som hamnade i fokus under intervjuerna och de egenskaper som beskrevs var i stort de egenskaper som rörde personalen. Att ha personalansvaret är en del i de uttalade förväntningarna och hur de hanterade detta ansvaret föll sig mycket lika. Tina var noga med att poängtera att hon ville ha en välmående personal och att det fanns en känsla av öppenhet, tillit och respekt gentemot varandra. Delaktighet var även ett ämne som de alla belyste. Att lyssna var ett ord som uppkom genomgående. Att man som enhetschef inte bara lyssnade utan att de även under tiden bekräftade att de verkligen hört vad personalen hade att säga och att tid avsattes för att lyssna på personalen. Det framkom som mycket viktigt att visa att personalen var en viktig resurs i verksamheten och att de skulle vara en del i att finna lösningar och utveckla verksamheten. Anna beskrev vikten av att personalen får utrymme i verksamheten:

”Samtidigt så är det ju jätteviktigt att de som sitter där som får ta emot detta beslutet får säga sitt, och tycka hur de upplever det och hur de vill ha det och varför. Om de tycker det här är bra eller dåligt och hur de kommer att bli påverkade. Så även om jag är ledare och jag är chef så sitter inte jag med alla de rätta svaren. Jag har inget facit det är inget som säger att det jag säger är det enda rätta. Absolut inte!”

Anna

De övriga informanterna beskrev liknande situationer där de underströk hur viktigt det var att personalen var delaktig och en viktig resurs. Inga nämnde att om det var möjligt så förespråkade hon en demokratisk omröstning bland personalen där majoritetens vilja blev grund för beslutet. Men hon beskrev även att det var hon som hade meransvaret och det

slutgiltiga ansvaret. Lina beskrev att relationen mellan personalen och henne var en relation som byggde på respekt och att de i gruppen hade relationen chef och personal. Det vill säga en yrkesmässig relation i första hand.

6.2.4 Styrkor och svagheter i ledarskapet

På frågor efter egenskaper, positiva som negativa skilde sig svaren lite mer än då de beskrev egenskaper som var kopplade till personalfrågor. Tina beskrev att hennes negativa egenskaper gav sig uttryck i ”vimsighet” som hon själv uttryckte det. Hon beskrev att hon emellanåt tenderade att ha många saker i huvudet och då kunde ge intrycket av att vara förvirrad. Anna framställde sina sämre sidor där hon var en krävande och besvärlig ledare som ansåg att kunderna förtjänade det bästa och att personalen skulle göra sitt yttersta för att detta skulle ske. Hon berättade att hon ansåg att hon hade en sådan personalstyrka som klarade av detta och som gjorde ett mycket bra jobb, var av de höga kraven. Hon beskrev även att hon som person ibland kunde ältä vissa händelser. Sanna berättade att hon aktivt sedan utbildningen arbetat för att minska på det kontrollbehov hon ansåg hörde till hennes sämre sidor. Lina skildrade den rastlöshet hon emellanåt kände och envishet och svårt att ändra sig. En fallenhet för diskussioner ansåg Inga hörde till hennes sämre drag. Både Anna och Inga beskrev sina negativa sidor som något som kunde vändas till det positiva också. Förutom att vara envis ansåg Inga att även hon var noggrann och rak. Anna berättade om att hon hade likande krav på sig själv som på sin personal och att hon snabbt jobbade undan. Att hon trots sina hårda krav var en snäll och uppmärksam ledare som var noga med att se andra och försöka att utstråla positivism. Både Sanna, Lina och Tina beskrev sina positiva sidor utifrån personalen, att de var noga med att se individerna. Lina poängterade hur viktigt det var att låta dem vidareutvecklas och ha visioner

6.2.5 Förhållandet till personalen

Tidigare beskrevs bland annat den öppenhet och trygghet som informanterna eftersökte i relationen med personalen. Detta var något som de alla betonade som betydelsefullt. För att värna om denna relation så framkom öppenhet för diskussioner där ingen skulle vara rädd för att uttrycka sina åsikter. Inga beskrev denna relation med att ”mötas på halva vägen” och att det var en relation som byggde på ömsesidigt förtroende. För att behålla öppenheten i personalgrupperna var de eniga om att det var viktigt att de som ledare syntes ute i verksamheten och att de pratade med personalen. En gemensam nämnare var att det framhävdes att man måste kunna stå för sina beslut och även kunna förklara på vilken grund

besluten är fattade. Oavsett om besluten kommer uppifrån eller om det är utifrån brukarens eget bästa. Men att man hela tiden aktivt jobbar för att få personalen delaktig i de beslut som tas och att de själv får utrymme att komma med idéer och förslag. Sedan så är det i slutet chefens roll att fatta beslutet och driva igenom det men då är det väl förankrat i grupperna.

När det kom till att beskriva hur vida de ansåg sig vara auktoritär eller ”vän” i sitt ledarskap så beskrevs inte detta svar som något som man väljer att alltid vara utan det är situationen som avgör hur man måste agera. I vissa fall så beskrev informanterna att det krävdes en hård ledare som kunde fatta svåra beslut för att på detta sätt bli en trygghet för personalen. Sanna beskrev detta genom att likna det med en tidigare erfarenhet som hon gjort under sin tid som undersköterska:

”Jag kan nog vara både och. Jag tror egentligen att jag är en väldigt ödmjuk person. Men jag kan vara hård när det behövs. Alltså jag brukar säga att som undersköterska är man ju en skådespelare när man går in till vart rum, hur vill den här boende ha det och så vidare. Men som chef är man faktiskt också det. Det är ju beroende på vilken situation man befinner sig i och vad som behövs så att säga.”

Sanna

Anna valde däremot att beskriva sig och sitt ledarskap genom att säga att hon var mjuk som ledare och inte auktoritär. Hon förklarade att det inte innebar att hon inte hade kontroll över sin verksamhet men att hon arbetade mycket demokratiskt med sina medarbetare. Inga hade en liknade syn på mjukheten men ansåg att hon i slutet alltid var auktoritär och att om det krävs så måste hon sätta ner foten vilket hon även berättade att hon gör. Med det auktoritära så beskrev hon sin starka vilja men hon beskrev även sin förmåga att arbeta för att medarbetarna skulle vara med i beslutet.

Från att beskriva hur informanterna såg på den yrkesmässiga relationen övergick intervjun till frågor som rörde närhet och distans. De beskrev alla vikten av att ha både närhet och distans till sin personal och var alla noga med att dra en gräns för hur långt ledarrollen tilläts bli privat. Trots att de alla ansåg att det var viktigt att hålla relationen med personalen med en viss distans så framkom det skillnader i vart de valde att dra denna gräns. Sanna använde en liknelse med en vågskål för att beskriva denna gränsdragningsproblematik. Hon beskrev det med dessa ord:

”Men att jag som ledare kommer ihåg detta och frågar hur det har varit. Den närheten. För då blir man ju lite, det blir lite närhet och man är lite utanför sin ledarroll så att säga. Men det är en vågskål där och den är jätteviktig att hålla.”

Sanna

Beroende på vem som svarade så beskrev de detta på olika sätt. De var eniga om att de var viktigt att ha en närhet i samband med den öppenhet som lyfts fram tidigare, men att de bibehöll en viss distans när det kom till den privata sfären. Så länge som de kände att de kunde vara kvar i sin ledarroll kunde de under vissa tillfällen träffa personalen privat. Vissa träffades fler gånger än andra. Sanna ansåg att de var viktigt att personalen fick möjlighet att själva träffas utan sin chef och att den egna fritiden prioriterades framför att umgås privat med personalen. Det framkom att den egna sfären blev måttet i gränsdragningen. Personalfester användes oftast som exempel. Inga nämnde att hon hade den behållningen att vara den första att lämna festen och om det serverades alkohol avstod hon från att dricka. Lina kände att den yrkesmässiga relationen eller den egna tiden inte skadades av att träffas under längre tider med personalen och att de tillsammans kunde åka iväg på kortare och längre resor. Även om de drog gränsen för närhet och distans vid olika punkter, var de noga med att nämna att det krävdes en viss balans, och att det var viktigt att känna att man trots att man umgåtts utanför arbetet så är det arbetet som är den främsta prioriteten och att umgänget inte går ut över det professionella handlandet. Något som framkom var att man som chef måste behandla alla lika och att man inte utvecklar någon kompisrelation med någon, något som inte heller framkom som någon uttalad önskan. Inga underströk att det var viktigt att känna att man som chef kan gå in redan nästa dag, efter till exempel en personalfest, och fatta svåra beslut utan att gårdagen ska påverka arbetet.

”...lite så att ha den distansen. För sen nästa dag så kan det mycket väl dyka upp nånting och då ska det inte vara känsligt. ”amen vi satt ju och drack igår och hade jättetrevligt...” . Det kan vi ha haft men så här är det. Men det är inget problem. Nej det är det inte.”

Inga

Lina beskrev denna typ av umgänge som viktigt för gruppssammanhållningen och samarbetet, att träffas lite utanför arbetet. Alla de kvinnliga informanterna beskrev att de inte hade några bekymmer med att umgås med sin personal utan att de var trygga i sig själva och i sin

chefsroll. Det framkom under intervjuerna att fritid och jobb emellanåt tenderade att glida in i varandra. En skillnad mellan informanterna var att vissa av dem bodde och arbetade på samma ort och andra gjorde det inte. Oberoende av det fysiska avståndet valde Anna och Tina att själva minska denna distans mellan arbete och den fria tiden genom att ständigt vara nåbara via telefon. Inga ansåg att det var viktigt att tydligt skilja på arbete och fritid genom att inte alltid vara nåbara via arbetsmobilen. Tina framhävde det med att hon trivdes med att alltid kunna bli nådd och själv kunna ta med sig arbetet hem för att sedan i sin tur ringa till jobbet. Anna beskrev att den tillåtelsen hon givit personalen, att ringa henne, aldrig blivit missbrukad. Inga och Tina hade två skilda synsätt på närhet och distans men beskrev ändå båda att arbetet ibland kunde följa med dem hem i tankarna, men detta var inget som de upplevde påverkade dem negativt.

Även under arbetstid kan personalens privata påverka deras arbete. På frågan om hur de i sin yrkesroll hanterar att personalen kommer till dem för att prata om privata bekymmer, blev svaren mycket eniga. Anna beskrev att då personalen kom till henne visade de att de hade ett förtroende för henne som chef, ett förtroende som hon inte fick bryta. Alla informanterna ansåg att det var viktigt att kunna avsätta tid för att lyssna och på så sätt visa förståelse för deras situation. Informanterna beskrev att de privata bekymmer som medarbetarna kan ha inte sällan speglar av sig på jobbet. Samtidigt som de som chefer inte kunde låta verksamheten lida så var även de tvungna att erkänna sina egna begränsningar och om det behövdes kalla in hjälp utifrån. De beskrev att de har ett ansvar över att personalen får den hjälp han eller hon behöver. Inga förklarade att man inte för den delen skulle gå in i rollen som terapeuter.

För dem alla var det även viktigt att ha en öppenhet för att alla ska känna sig närvarande. Lina nämnde ett delat ansvar över verksamheten och att de inte såg sig som att vara något mer än någon annan, utan att de alla hade sina roller och att alla var lika mycket värda. Att personalen var lika mycket del i verksamheten som vem som helst, och att det var avgörande att de trivdes för att verksamheten skulle fungera. Ett ämne som berördes var att det är viktigt att personalen är trygga i sin roll för att de skulle kunna göra ett bra arbete. Anna uttryckte sin syn på öppenhet och diskussioner genom att säga såhär:

” Jag skulle tyckt det vore hemskt om jag kom till personalgruppen och alla tänkte som jag! Då hade jag börjat undra vad är det som är fel!(skratt)det hade ju varit lite skrämmande måste jag säga. För jag tycker att det här kreativa och det annorlunda och ifrågasättande

som får mig att utvecklas. för jag säger det ofta ”tänker alla lika tänker ingen särskilt mycket.”

Anna

6.2.6 Konflikthantering

En annan del där personalen kan bidra till att påverka arbetseffektiviteten negativt är då det har uppkommit konflikter, menade Anna. Hon förklarade att den tid och energin som gick till konflikter istället borde gå till verksamheten. Informanterna beskrev att det vanligaste sättet som de får reda på att det finns en konflikt bland medarbetarna är att de själva kommer och berättar om den. Eller att de märker av och hör det, då de är ute bland personalgrupperna. Alla framställde att det var viktigt att lösa konflikter. Informanterna beskrev ett delat ansvar i konflikthanteringen något som betonade var det egna ansvaret som personalen själva hade att lösa konflikterna. Som en informant uttryckte det:

*”För att jag är ju inte här för att agera nån dålig mamma eller så.
Som ska gå in och styra upp”.*

Inga

Detta citat sammanfattar den gemensamma föreställningen om att de inte ansåg att det var mest tidseffektivt att själva gå in i konflikten. Utan att det kunde bidra till att sprida mer oro och tumult i personalgrupperna. Olika metoder som användes för att lösa konflikter var genom att använda motfrågor och i och med det hänvisa personal till att först ta upp det med dem det gällde. En annan metod som nämndes var att sätta upp mål och sedan ha uppföljning på dessa, det förekom även att flyttning av personal kunde bli nödvändigt. Tina beskrev att det då var viktigt att förklara för personalen varför förflyttningen skett. Sanna som själv arbetade i en liten kommun hade en annan syn på att flytta personal. Hon menade på att det i denna lilla kommun hade det flyttats på ”problemen” istället för att lösa problemen. Lina som även hon arbetade i en liten kommun ansåg sig inte beröras av denna problematik utan förklarade att arbetet krävde att man som chef kan hantera konflikter professionellt. Det som framkom som viktigt var att under hela processen ha uppföljning och en dialog med de inblandade för att förklara varför de väljer att handla som de gör och att det beteende de vill ändra inte är accepterat. Att erkänna och kunna känna vart man har sin egen gräns är även det en betydelsefull del i konflikthantering. Att känna sin egen gräns innebär då att man kan bryta

konflikter genom att ta in någon utifrån. Informanterna ansåg sig ha goda möjligheter att lösa konflikter i arbetet. De kände att med sin kunskap, utbildning och erfarenhet så kunde de på ett bra sätt lösa och hantera konflikter. Sanna belyste fördelarna med att ta in utomstående på följande sätt:

”Ha någon att bolla idéer med. Och få lite feedback själv. Är jag på rätt spår? Ibland så har man det här tunnelseendet, man behöver någon som öppnar upp någon dörr vid sidan av. Och du kan ju faktiskt tänka eller se det så här. Och det känner jag ibland är viktigt, mycket, mycket viktigt att ha. För du blir fort hemmablind”

Sanna

6.2.7 Symboler

På frågan om de använde sig av några symboler så som rösten eller kläder för att hävda sin roll så framkom det att informanterna klädde sig proper men inget utöver det som de normalt skulle ha på sig. Anna berättade dock att hon klär sig lite annorlunda om hon ska på exempelvis ett stormöte, då använder hon kavaj. Och Sanna beskrev hur hon kunde klä upp sig om de boende och personalen gjorde så vid olika högtider. Den symbol som beskrev som mer betydelsefull var rösten. Tina beskrev det på detta sätt:

”Så det är nog mitt verktyg om man ser språket då att jag kan få fram det via hur jag säger. Och även att jag använder det för att förtydliga vad jag säger. Och då inte bara talade ord utan hur jag använder rösten och tonläget och dom bitarna.”

Tina

De beskrev på olika sätt hur de använde rösten som verktyg. Antingen om det var för att utstråla lugn i en ansträngande situation, eller för att framstå som tydlig för dem man pratade med. I vissa fall rörde det att lägga sig på en nivå när man pratade med brukarna och deras anhöriga och en annan för att prata med personalen. Sanna beskrev hur hon hade fått ett mer akademiskt språk under studierna, något som hon skalar bort när hon pratar med sin personal. Stina skiljde sig från de övriga då hon inte ansåg sig behöva några symboler för att hävda sitt ledarskap, hon ansåg sig vara trygg i sig själv och i sin roll, och hon berättade det med dessa ord:

”Jag tycker att jag är trygg i mig själv. Och jag ser inte att jag jobbar, visst jag har en tjänst som enhetschef men visst jag har ett uppdrag som jag ska utföra. Men samtidigt så tycker jag att jag är inte viktigare än någon annan. Om man säger att alla är lika viktiga, vi gör ju detta tillsammans så att. Jag menar lokalvårdaren gör sin bit så att det ska fungera och personalen gör sin bit. Så att det är ett teamarbete.”

Stina

6.2.8 Ensam är inte stark

Informanterna ombads reflektera över ordspråket ”ensam är stark” och hur väl de ansåg att det stämde överens på ledarskapet. Återkommande under alla intervjuer så beskrevs hur situationen var avgörande, och så även när det kom till att beskriva detta uttryck. Det framkom att i vissa situationer upplevs det att man är ensam, men i det stora hela beskrevs det att man som enhetschef var en del av ett nätverk. Att man tillsammans blev starka. Lina valde att tolka ordspråket genom att säga:

”Nej det tycker jag inte. Utan jag ser, att jag ser att om en verksamhet fungerar så tycker jag att det är många egentligen som bygger en verksamhet. Så att nej jag tycker att det är viktigt med team arbete och delaktighet från olika håll.”

Lina

Anna valde att även hon att beskriva att styrkan kom från människorna i verksamheten, men att man i beslutet kunde uppleva det som att man var själv. Hon beskrev att hon ensam måste kunna stå för beslutet och ha den styrka att våga göra det men att styrka byggdes från att beslutet var förankrat hos personalen. Inga beskrev att hon såg ledarskapet som ett förtroende. Så länge hon hade det förtroendet att utföra sitt arbete så kände hon sig inte ensam. Även hon beskrev att man i beslutet var ensam men att man på vägen mot beslutet kunde söka sig till andra för råd och stöd.

6.2.9 Synen på manligt och kvinnligt

På frågan om manligt och kvinnligt förekom flera åsikter. Alla utom Lina ansåg att det inte fanns några direkta skillnader mellan kvinnor och män när det handlar om ledarskap. Att det inte är könet som är det viktiga utan att det enda som betyder någonting är personligheten. Och att den som är chef är någon som har ett intresse och ett mål med verksamheten. Men det

framkom även en viss oenighet även bland de egna svaren. Trots att Tina inte själv ansåg att det fanns några skillnader mellan kvinnor och män i ledarskap, så kunde hon se att behandlingen från andra skilde sig mellan dem. Hon beskrev att kvinnor ofta får kämpa lite mer för att få fram sin åsikt och gå omvägar medan män oftare kan gå mer rakt på sak. Hon trodde att dessa skillnader berodde på att samhället redan från skolan behandlar kvinnor och män olika. Sanna som inte heller hon ansåg sig se några direkta skillnader var ändå av den uppfattningen att det kan förkomma antagna skillnader mycket på grund av hur litteraturen skildrar kvinnor och män och deras egenskaper. Inga valde att inte beskriva några skillnader mellan könen i sig utan hon beskrev istället de könsstereotypa förväntningar som kan förkomma hos bland annat medarbetarna, att hon ska lyssna mer när det är frågor som rör barn och liknade. Hon beskrev att hon både hade manliga och kvinnliga kollegor som inte passade in på den klichéartade bilden av hur de borde vara. Dessa valde egenskaper istället för kön som den huvudsakliga skillnaden. Anna sa:

”Egenskaper är personliga att det har med personen att göra, och inte om jag är man eller kvinna, om jag är svart eller vit om jag är från Balkan eller Sverige.”

Anna

Lina var däremot av den åsikten att det fanns skillnader mellan män och kvinnor. Hon beskrev att det förmodligen hade med traditioner att göra, att vi via samhället anpassats till att agera på ett manligt eller kvinnligt vis. Hon nämnde den tekniska biten och satte den i motsats till omsorgsbiten.

7. Diskussion

I diskussionen kommer vi att inleda med att beskriva vår förförståelse och hur denna utvecklades. Sedan så kommer vi att gå igenom två huvudpunkter, dessa är ledaregenskaper och synen på andras ledaregenskaper. Vi kommer sedan att avsluta med att beskriva hur vi anser att genus påverkar ledarrollen samt ge förslag på fortsatt forskning.

7.1 Introduktion

Vi har tidigare beskrivit att vi var av den förförståelsen att det fanns en skillnad på män och kvinnor. Detta byggde vi dels på fördomar och att vi kopplade kvinna till feminint och man till maskulint, samt av den bild som vi ständigt matas av från media och filmens värld. När vi sedan påbörjade vår litteratursökning blev vi till en början bekräftade i vår teori, då flertalet studier tog upp kvinnliga och manliga egenskaper. I vissa fall skildrades män och kvinnor likt två helt skilda arter. Vi blev mer och mer bekräftade i våra tankebanor att män nog ändå var från Mars och kvinnor förmodligen kom från Venus. Samtidigt som vi inte själva kände igen oss i dessa stereotypa beskrivningar av män och kvinnor. Trots att vi vet med oss att vi är två unika personer ställde vi oss tveksamma till att vi var de enda undantag som bekräftade regeln. Då vi under hela vår studie har träffat och intervjuat män och kvinnor och tagit del av tidigare forskning har vi ständigt återkommit till frågan; hur ger sig genus uttryck i ledarskapet? Enligt tidigare forskning så borde vi finna ett tydligt mönster för hur män och kvinnor är. Under hela denna process har genus funnits med, ibland lite som ett skällsord och ibland som en egenskap värd att hyllas. Vi har febrilt försökt att finna ett svar på hur synen på genus är i ledarskap. Vi har under arbetets gång insett av vi likt detektiver måste finna ledtrådar för att sedan kunna finna detta mönster. Våra informanter har som vi ser det två roller, den första rollen innefattar deras yrke och vad de är anställda att utföra, den andra infattar den rollen att vara just ledare och hur de tolkar denna roll. Det är i denna roll som deras egen uppfattning styr vad och hur de prioriterar. Det är även här som vi kan hitta vår första ledtråd till om det finns ett manligt och ett kvinnligt sätt att leda.

7.2 Ledaregenskaper

Vi kommer nedan att kort återge den tidigare forskning som vi har valt att lyfta fram i denna studie. Vi kommer att kortfattat återge de egenskaper som denna har påvisat. Sedan kommer vi att lyfta fram vad informanterna har beskrivit som sina ledaregenskaper. Slutligen så kommer vi att ge vår tolkning av resultatet.

7.2.1 Tidigare forskning

Det finns bland forskningen två uppfattningar kring manliga och kvinnliga egenskaper, den ena som förespråkade att det fanns en skillnad mellan könen och den andra som hävdade motsatsen. Där man kunde finna att könen skilde sig åt var att kvinnor arbetade mer för samverkan, är mer problemlösande och använder sig av intuition. De anses även arbeta hårdare samt att de är mer personalansvariga (Alvesson & Billing, 1999). Egenskaper som lyftes fram i forskningen var just att kvinnor ansågs vara mer lyhörda, entusiastiska samt att de i högre grad än männen jobbade för samarbete (Drake & Solberg, 1996). Män beskrevs som mer analytiska, strategiska och självständiga (Solberg, 1997) och kvinnor prioriterar mer relationer (Nilsson Motevasel, 2002). Forskning som däremot inte visade på några skillnader, till exempel Palan (1999), beskrev däremot att män och kvinnor inte visade några karaktäristiska egenskaper just på grund av deras kön, så som det beskrivits ovan. Då vi under intervjuerna frågade kring egenskaper så trodde vi att vi skulle finna mer färgade svar, men de svar vi fick förvånade oss.

7.2.2 Informanterna

Då informanterna med egna ord skulle beskriva egenskaper som de ansåg att de använde sig av som ledare så beskrev de alla personalfrågor, som är ett ansvarsområde som ingår i enhetschefernas arbete. Då tidigare forskning pekar på att kvinnor lägger mer vikt vid relationsfrågor (Nilsson Motevasel, 2002) så borde detta betyda att männen beskriver hur de hanterar sin personal på ett hårdare och mer bestämt sätt. Men Johan beskrev hur han till och med var orolig för att han skulle upplevas som auktoritär, en egenskap som ses som manlig. Det framkom även att de manliga informanterna beskrev att personalansvaret handlade mycket om att stötta och vägleda. Johan och Gustav beskrev hur viktiga nätverk var och även kontakten med människor. Något som framkom var att de manliga informanterna beskrev vikten av att ha balans i både närhet och distans till sin personal. Det här var även något som de kvinnliga informanterna berörde. I beskrivningarna går det att utläsa att de beroende på situationen väljer hur de ska handla. I samband med att känna av situationen är det viktigt att lyssna, vilket samtliga informanter nämnde. Delaktighet var något som de kvinnliga informanterna beskrev, vilket även Johan gjorde då han beskrev hur han ofta återkopplade till medarbetarna. I den manliga resultatsdelen framkom distanstagandet på ett tydligare sätt då Johan, Peter och Bertil menade att personalen inte har med deras privata liv att göra. Då alla informanter beskrev lyhördheten så skulle man med lätthet kunna dra den förhastade slutsatsen att enhetschefer inom socialt arbete eftersträvar det feminina idealet, och att det

sociala könet formas efter detta. Men för att tänka steget längre så granskade vi hur informanterna svarade i relation till den manliga normen.

Carl beskrev att hans uppgift var att föra verksamheten framåt, dessa egenskaper kan man koppla till den manliga strategiska egenskapen. Anna beskrev hur hon var en krävande chef och Gustav beskrev att man måste våga vara ledare. Att vara rak och tydlig var något som Sanna, Carl, Peter och Johan beskrev och de betonade hur viktigt det är att vara det.

Genomgående så framkom både viljan och strävan att vara chef, att man måste våga hantera situationen efter vad den kräver. Dessa egenskaper som beskrevs kan uppfattas som hårda och i kontrast till det kvinnligt mjuka. Sanna förtydligade detta genom att beskriva att hon likt en skådespelare går in i varje situation.

7.2.3 Vår tolkning

Vi har diskuterat mycket kring vem som är normen för en enhetschef inom det sociala arbetet. Är det mannen som viss forskning (Gilligan, 1985) har pekats ut som normen, eller är det kvinnan, då socialt arbete sedan år tillbaka benämns som ett kvinnoyrke? Genomgående så kunde vi inte finna att våra informanter beskrev sitt ledarskap kopplat till vilket kön de hade. Det enda vi har funnit är att män på ett tydligare sätt beskrev vikten av att ha en distans till sin personal. Vi hade mycket svårt att finna något annat mönster i deras svar eller ens finna hur de skiljde sig från varandra. Vi började med att ifrågasätta vår metod. Vi hade inte undersökt större kommuner eller frågat om ålder, etnicitet eller uppfostran. Hade vi gått ytterligare lite djupare in i varje informant så kanske vi hade sett tydligare mönster. Det enda som kom upp genomgående var att informanterna ständigt återkom till att det var situationen som påverkade hur de valde att handla. Detta fick med tiden allt mer betydelse för oss och vi insåg att vi hade med enbart de frågor och informanter vi använt oss av fått de svar som vi sökte. Då vi studerat rollteorin och dess betydelse så beskrev denna hur situationen i samband med gällande normer styr hur människor väljer att agera (Payne, 2005). Då informanterna själva inte hade visat sig besitta enbart de typiska egenskaperna utifrån deras kön, utan genomgående återkom till att det var just situationen som påverkade deras handlande, så skulle man kunna tro att detta även gäller andra. I och med det så borde detta betyda att normen för en ledare inom det sociala arbetet är helt obunden av könsstereotypa mönster. Slutsatsen av det borde innebära att det sociala könet inte påverkar ledarskapet. Kunde vi redan efter att ha frågat våra informanter om deras egenskaper utesluta att genus påverkar ledarskapet? För att bekräfta denna teori vände vi på frågan och eftersökte normen. Det vill säga, vi frågade våra informanter om det fanns några kvinnliga och manliga ledaregenskaper.

7.3 Andras ledaregenskaper

Nedan så kommer vi att beskriva den forskning som vi valt att använda för att beskriva förklaringar till varför könsrollerna består och varför vi uppfattar dem. Vi kommer även att beskriva vad som händer då det inte går att leva upp till det beskrivna idealet. Sedan kommer vi att presentera hur våra informanter valde att se på kvinnor och mäns ledaregenskaper. De svaren som vi har valt att lyfta fram beskriver enbart hur de ser på andra och inte sig själva. Avslutningsvis så kommer vi att beskriva hur vi tolkar detta resultat.

7.3.1 Tidigare forskning

Det som har framkommit av tidigare forskning är att olika symboler så som kläder och löneskillnader kan bidra till att bibehålla skillnader mellan kvinnor och män (Nilsson Motevasel, 2002). Forskningen beskriver även en mental process som sker i och med att dessa skillnader tydliggörs. Denna mentala process bygger på den traditionella synen på män och kvinnor. Vidare så beskriver även senare forskning att den förväntan som finns på kvinnor är att de ska bete sig efter den stereotypa normen (Eagly, 2005). Då man i rollteorins grund beskriver att rolltagandet börjar redan när man är barn och att man då utvecklar en jaguppfattning genom att se sig själv med andras ögon (Giddens, 1997). Goffman har vidare utvecklat rollteorin genom att likna den vid ett skådespel. Han beskriver ett bakre rum där man förbereder framträdandet och en scen där man framträder (Goffman, 1959). Han nämner också publiken som bidrar till att styra framträdandet med sina förväntningar (Heidegren & Wästerfors, 2008). Allt detta är omgivet av en ram av normer och regler över hur man ska agera. (Goffman, 1959) Då rollteorin beskriver hur andras förväntningar styr hur vi tolkar en viss situation och hur vi efter vår tolkning väljer att handla, (Payne, 2005) så skapas i och med det en norm. Denna norm utgör sedan ett ideal som via olika processer fasthålls (Brante et al, 2001). Detta påverkar i sin tur hur vi förhåller oss till andra, sammanvävt med de förväntningarna vi har på varandra sänder vi ut signaler som sedan fångas upp i det sociala spelet. I detta samspel förmedlas dels hur vi förväntar oss att andra ska agera, något som sedan bidrar till en förväntan på hur vi själva bör vara (Payne, 2005). I fall gällande normer inte stämmer överens med hur vi uppfattar oss själva kan detta innebära att vi hamnar i en rollkonflikt (Brante et al, 2001).

7.3.2 Informanterna

Den gällande meningen bland männen var att könet kunde spela roll när det handlar om ledarskap, men att det inte borde vara så. Bertil och Peter var de enda av männen som inte trodde att de skulle ha några annorlunda förväntningar på sig om de hade varit kvinnor, utan

såg att det var lika. Peter konstaterade dock att han ansåg att det var skillnad på män och kvinnor, han utvecklade inte dessa skillnader djupare utan beskrev det mer som ett konstaterade, att så är det. Carl beskrev att han ansåg att det var lättare för en man att gå in och vara auktoritär och vara en verklig chef. De övriga manliga informanterna beskrev alla att andras förväntningar påverkades av att de var män. Johan förtydligade genom att säga att det fanns biologiska skillnader medan alla andra skillnader rörande könen var socialt konstruerade. Bland de kvinnliga informanterna förekom även här delade meningar. I likhet med vad en del av männen beskrev så ansåg även Tina, Inga och Sanna att andra gjorde skillnader mellan män och kvinnor. Inga beskrev hur hon inte själv kunde känna igen varken henne själv eller kollegor i den stereotypa bild som hon beskrev andra män och kvinnor med. Hon beskrev att hon både hade manliga och kvinnliga kollegor som inte stämde in på den klichéartade bilden av män och kvinnor, men i och med detta gav hon även uttryck för att det fanns en förväntan på könen att de skulle vara olika. Anna skilde sig från de övriga informanterna då hon tydligt beskrev att skillnaden enbart hade med personen att göra och inte könet. Hon generaliserade inte kvinnor till feminint och män till maskulint, utan beskrev hur män och kvinnor formas från deras erfarenheter och inte efter deras kön, hon gav inte heller uttryck för någon annan förväntan som baserades på något annat än just deras person. I likhet med Johan gav Lina uttryck för att det var samhället som skapade skillnaderna. Men det som skilde dem båda åt var att Johan diskuterade vilka förväntningar medarbetarna kunna ha på honom och Lina gjorde det inte. Oavsett om informanterna beskrev att det fanns skillnader eller inte så ombads de beskriva vissa symboler som de använder sig av i ledarskapet, dessa var rösten och kläderna. Den allmänna uppfattningen när det gäller kläder var att det skulle vara helt och rent och propert. Anna beskrev att när hon ska på stormöten och liknande så använder hon kavaj. Med rösten beskrev de alla, utom Lina, att de använde den efter vad situationen krävde. Lina beskrev att hon inte kände något behov av att använda sig av symboler i sitt ledarskap.

7.3.3 Vår tolkning

Det var först nu som vi såg det mönster som vi hade letat efter. Det hade nu framkommit två grupperingar bland svaren. Den gemensamma grund som informanterna hade, var att de på ett tydligt sätt beskrivit sina ledaregenskaper, egenskaper som vi inte kunnat få till att stämma in på varken något kvinnligt eller manligt ideal. För att ta Anna som exempel, beskrev hon att hon använde kavaj vid vissa tillfällen, något som kan bidra till att återskapa förväntningar (Nilsson Motevasel, 2002). Samtidigt som hon beskrev sig som en mjuk ledare, fast med

hårda förväntningar på sin personal. Gustav påpekade vikten av att personalen ska veta att det är han som bestämmer. Samtidigt uttryckte han en mjukare sida då han menade att även om man inte är vän med personalen så kan man ändå vara en typ av kompis. Informanternas svar innehöll flera olika kontraster och vi insåg med detta att situationen snarare var den faktor som avgjorde hur vida man handlade typiskt feminint eller typiskt maskulint. Detta behöver inte betyda att man i och med sitt handlande lever upp till någon könsnorm. Men där de skiljde sig åt, framkom där de beskrev andras ledaregenskaper. Den ena gruppen beskrev att det fanns skillnader mellan män och kvinnor, medan den andra gruppen inte gjorde det. För vissa var det mer ett konstaterande medan andra beskrev att det berodde på samhället och den traditionella synen som skapade dessa skillnader. Det mönster som vi tyckte oss kunna utläsa var att den ena grupperingen beskrev en tvetydighet, de beskrev inte sig själva efter gällande könsnorm men de beskrev andra efter denne. Den andre grupperingen som vi ansåg oss se, beskrev varken sig själva eller andra efter någon bild som formats efter vilket kön de hade. Vilka processer kan ha varit bakomliggande för att vi i vårt resultat ska ha funnit att vissa av informanterna har belyst skillnader mellan könen helt i mot sin egen självbild, och andra inte gjort det?

Vi började med att leta efter förklaringar i vår egen metod. De förklaringar som vi kunde finna rörde följande delar; intervjuguiden och val av informanter. Då vi valt att använda oss av halvstrukturerade frågor så gav detta oss möjligheten att själva ändra på ordningsföljd och beskriva frågorna på olika sätt för att anpassa dem efter våra informanter. Detta kan ha bidragit till att vi styrte intervjun mot att bekräfta det vi trodde oss kunna finna, och att skiftningar i hur vi la fram frågorna påverkade de svar vi fick. Vi hade medvetet valt att dela upp intervjuerna mellan oss, för att på så sätt utnyttja det faktum att vi var två, med olika personligheter. Vi skrev efter varje intervju ner vår egen tolkning av intervjun för att undvika att ändra vår första tolkning efter den andres uppfattning. Trots att vi arbetade mycket tätt inpå varandra under denna period så tror vi inte att vi blev så pass nära att vi gjorde samma misstag under våra intervjuer, och på samma sätt styrde intervjun mot ett och samma resultat. Då en man och en kvinna av informanterna valt att inte beskriva några skillnader på män och kvinnor så ställde vi oss tveksamma till att det var intervjusituationen som hade påverkat resultatet.

Vi har även diskuterat möjligheten att frågorna varit otydliga och att det inte framgick tydligt nog att vi eftersökte kvinnor och mäns ledaregenskaper. Men då vi valt att på förhand skicka ut våra intervjufrågor så hade informanterna tid på sig att läsa och reflektera över eventuella

oklarheter. Vi har även eftersträvat noggrannhet då vi beskrev varför vi gjorde vår studie och i denna beskrivning framgick det att vi eftersökte ledaregenskaper. Men det är en risk som vi valt att ta med i vårt resonemang.

Orsaken till att resultatet visade på dessa delade meningar kan förklaras med rollteorin, som beskriver hur vi människor skapar och håller fast vid olika roller baserat på en blandning av förväntningar (Payne, 2005) och gällande ideal (Brante et al, 2001). Som tidigare forskning har visat så finns det vissa egenskaper som kopplas till män och vissa till kvinnor. Denna forskning har vi sparat tillbaka till 1970-talets kvinnokamp och den pågår än idag. Detta har inte passerat obemärkt utan säkerligen påverkat till att skapa och framhäva skillnader. De som beskrev skillnader hos andra har helt enkelt svarat på de signaler som sänds ut och bidrar till att skapa förväntningar på män och kvinnor. Har de som inte beskrev några skillnader inte varit mottagliga för samhällets påtryckningar i samma grad som de övriga informanterna? Eller har de tolkat våra frågor till att vi eftersökte egenskaper hos män och kvinnor i stort. Om så är fallet betyder det då att ledarrollen enligt dem är könlös? Menar de då att genus inte har någon betydelse för ledarskapet?

7.4 Avslutning

Så vad blir nu svaret på vår fråga? Hur ger sig genus uttryck i ledarskap hos enhetschefer i socialt arbete? I likhet med Palans forskning (1999) har inte heller vi kunnat finna att en del av våra informanter har beskrivit sig som könstypiska, utan de har enbart beskrivit andra efter dessa mått. Genus är med andra ord varken en egenskap att hylla eller att använda som i någon negativ bemärkelse, då det i ledarskapet inte har någon direkt påverkan. Det som framkommit i vår studie, baserat på informanternas egna utsagor, är att genus inte påverkar våra informanternas ledarskap, utan de beskriver sitt ledarskap utifrån vilka förutsättningar de har och hur de efter egen förmåga hanterar detta på det sätt som de finner lämpligast. Deras grund beskrivs mycket likartat och de framhäver alla att lyhördhet är en viktig del i ledarskapet. Men då vi i samband med vår studie har efterfrågat kön och förväntningar på detta, har våra informanter i samband med detta inte ställt sig undrade utan svarat på våra frågor. Detta tyder på att genus har en påverkan på ledarskapet, eller snarare en inverkan.

Det som vår undersökning visar är att det inte finns några klara skillnader mellan de manliga och kvinnliga informanterna men att tankar kring skillnaderna lever kvar, och på detta sätt påverkar det synen och förhållningssättet till andra. För att återknyta till Goffman (1959) så kan man förklara detta fenomen med att likna enhetschefernas beteende med ett framträdande.

Detta framträdande styrs enligt oss i första hand av vilken roll de är anställda att utföra och i andra hand av förväntningar. De har på olika sätt gett uttryck för hur de tolkar vad som förväntas av dem, det kan vara i förhållande till personalen eller vilka symboler man använder sig av. Tolkningen i sig styrs av "publiken" och det bakre rummet (Goffman, 1959). Publiken är i detta fall vi andra som inte är en del av den inre verksamheten. Vad som händer i det bakre rummet anser vi att vi har fått en inblick av genom att vi ställt deras eget beteende i kontrast med hur de beskriver förväntningen på andra. Det är i det bakre rummet som vi anser att deras verkliga arbete ligger. Men på grund utav den förväntan som publiken har på skådespelet så påverkas skådespelet därefter. Vi är själva bra exempel på hur vi med våra förutfattade meningar har påverkat detta skådespel. Genus ger sig uttryck i ledarskap genom de förväntningar som finns på hur män och kvinnor bör agera och vad som förväntas av dem.

Genus har med andra ord inte en direkt påverkan på ledarskapet då ingen av våra informanter tycktes beskriva sig enbart efter vilka förväntningar som finns på deras kön. Men vi anser att det har en inverkan då vissa av våra informanter beskrev att det finns skillnader mellan män och kvinnor. Detta bidrar till att det skådespel som vi får ta del av som publik bygger mycket på att visa upp en fasad. Men i det bakre rummet där vi i publiken inte har tillträde pågår ett annat spel. Där agerar enhetscheferna, man som kvinna på lika villkor.

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att förväntningarna från publiken påverkar den bild som vi får och i och med det den betydelse genus får. Genus påverkan på ledarskapet bygger på en tanke, en tanke som inte efterlevs mer än som en fasad. Fasaden i sig med hjälp av olika symboler bidrar till att förväntningarna existerar (Payne, 2005).

Men enligt vår mening är detta en större besvikelse för oss, än om vi blivit bekräftade i våra förutfattade meningar om att det fanns skillnader mellan könen. Det är en besvikelse i den meningen då detta resultat i sådana fall tyder på att det inte är baserat på någon saklig grund att män och kvinnor behandlas olika, utan enbart baserat på en tanke. Detta betyder i sin tur att vi kan bli hindrade att nå vårt drömyrke enbart på grund utav att vi är kvinnor. Något som vi redan sett exempel på då en av våra klasskamrater blev nekad sin VFU-plats med hänvisning att han var man. Förväntningarna på genus skapar enligt oss onödiga klyftor och detta är något som bör uppmärksammas. För att kunna öppna upp för en mer jämställd arbetsplats är detta en viktig forskning för det sociala arbetet. Det är även viktig för aktiva i det sociala arbetet att förstå dessa processer då detta kan påverka deras syn på andra, att vi inte ser andra utifrån deras person utan utifrån deras kön. För att aktiv motarbeta

diskrimineringar så anser vi att mer forskning borde lyftas fram kring hur det kommer sig att ens eget ideal inte stämmer överens med de förväntningar man har på andra. Då inte alla informanter hade denna syn på att det fanns skillnader är detta något som borde forskas vidare på, hur man ska kunna sprida denna syn. För att man i framtiden, student som yrkesverksam aldrig igen ska hindras från en möjlighet enbart baserat på ens kön.

8. Referenser

Här nedan presenterar vi först de tryckta källorna i bokstavsordning efter författarens efternamn. Sedan presenterar vi källor från Internet, först presenterar vi artiklar med direktlänkar och sedan källor som vi har namngivit. Vidare så har vi presenterat samtliga Internetkällor i bokstavsordning.

8.1 Tryckta källor

Ahltorp, Birgitta (1998) *Rollmedvetet ledarskap* Kristianstad, Liber ekonomi

Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne (1999) *Kön och organisation* Lund, Studentlitteratur

Arhén, Gunilla (1996) *Dagens kvinnliga chefer: Varken änglar eller häxor* Solna, Svenska Dagbladets förlag AB

Aronson, Elliot, Wilson Timothy D & Akert, Robin M (2007) *Social psychology* New Jersey, Pearson Education

Brante Thomas, Andersen Heine och Korsnes Olav (2001) *Sociologiskt lexikon*, Natur och kultur Stockholm.

Sökord: feministisk teori, genusystem, Goffman Erving, kvinnoforskning, kön, rollteori

Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe (1996) *Kvinnor och ledarskap* Lund, Studentlitteratur

Giddens, Anthony (1997) *Sociologi* Lund, Studentlitteratur

Gilligan, Carol (1982) *Med kvinnors röst*, Stockholm, Prisma

Goffman, Erving (1959) *Jaget och maskerna – en studie i vardagslivets dramatik*

Kristianstad, Kristianstad boktryckeri AB

Hartman, Jan (2004) *Vetenskapligt tänkande, från kunskapsteori till metodteori* Lund, Studentlitteratur

Heidegren, Carl-Göran, Wästerfors, David (2008) *Den integrerande människan* Malmö, Gleerups utbildning AB

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund, Studentlitteratur

Meeuwisse, Anna, Sunesson, Sune, Swärd, Hans (2006) *Socialt arbete – en grundbok* Stockholm, Natur och Kultur

Merriam, Sharran B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Lund, Studentlitteratur

Nilsson Motevasel, Ingrid (2002) *Genusperspektiv på yrkesmässiga relationer: omsorg i mans- och kvinnodominerade yrken* Lund, Studentlitteratur

Payne, Malcom (2005) *Modern teoribildning i socialt arbete* Stockholm, Natur och Kultur

Robson Colin, (2002) *Real world research*, Blackwell publishing, Singapore

Solberg, Anne Kristine (1997) *Att vara kvinna och chef* Stockholm Kommentus förlag

8.2 Källor från Internet

Eagly, Alice H (2005) *Achieving relational authenticity in leadership: does gender matter?*
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W5N-4G1WY5Y-1&_user=646840&_coverDate=06%2F30%2F2005&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1351407457&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C000034818&_version=1&_urlVersion=0&_userid=646840&md5=0676eb7e3552a115d0991bb3baf6932a

Hämtat: 10-05-28

Eagly, Alice H, Carli, Linda L (2003) *The female leadership advantage: an evaluation of the the evidence*
<http://www.wellesley.edu/Psychology/Psych/Faculty/Carli/FemaleLeadershipAdvantage.pdf>

Hämtat: 10-05-28

Hjälmeskog, Karin (2006) *Utbildning och Demokrati, vol 15*
http://www.oru.se/Extern/Forskning/Forskningsmiljoer/HumUS/Utbildning_och_Demokrati/Tidskriften/2006/Nr%201_2006_pdf/Hj%c3%a4lmeskog.pdf

Hämtat: 10-05-27

Hyde, Janet Shibley (2005) *The gender similarities hypothesis*
<http://www.apa.org/pubs/journals/releases/amp-606581.pdf>

Hämtat: 10-06-01

Johnsson, Stefanie K, Murphy, Susan Elaine, Zewdie, Selamawit, Reichard, Rebecca J. (2006) *The strong sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders*

http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MIimg&_imagekey=B6WP2-4RWHGTD-1-5&_cdi=6978&_user=646840&_pii=S0749597808000046&_orig=search&_coverDate=05%2F31%2F2008&_sk=998939998&view=c&wchp=dGLbVIW-zSkzk&md5=cea517910def7b0f975e02bb349dcf7e&ie=/sdarticle.pdf

Hämtat: 10-05-27

Palan, Key M, Areni, Chales S & Kiecker, Pamela (1999) *Reexamening Masculinity, femininity and gender identity scales*

<http://springerlink.metapress.com.ezproxy.bibl.hkr.se/content/h02w81587k2h59h0/fulltext.pdf>

Hämtat: 10-05-27

8.3 Namngivna internetkällor

Do

<http://do.se/Fakta/Ordlista/>

Hämtat: 10-05-25

GU

<http://www.ub.gu.se/kvinn/portaler/systerskap/forskning/>

Hämtat 10-05-26

Jämo

<http://www.jamombud.se/omjamstalldhet/jamstalldhetshi.asp>

Hämtat 10-05-26

Ledarskap, citat

<http://www.ledarskap.biz/index.php/citat-ledarskap.html>

Hämtat 10-05-26

Ledarskap.biz

<http://www.ledarskap.biz/index.php/vad-aer-en-ledare.html>

Hämtat 10-05-26

Liu

http://www.liu.se/likavillkor/definitioner?l=sv#h5_47612

Hämtat: 10-05-25

Nikk

http://www.nikk.no/filestore/Publikasjoner/NIKK_magasin/mag20081.pdf, sid 31

hämtat 10-05-25

Rfsl

<http://www.rfsl.se/?p=623>

Hämtat: 10-05-25

Vetenskapsrådet

<http://www.vr.se/download/18.320a86de108dcd98cbc8000516/Genusforskning+i+korta+drag.pdf>

Hämtat 10-05-26

INTERVJUGUIDE

Ledarrollen

Varför ville du bli chef?

Vad betyder ordet ledarskap för dig och hur uppfattar du ledarrollen?

Vad är de viktigaste egenskaperna för en ledare enligt dig?

Överensstämmer du med det idealet som du har berättat om?

Om ja, hur gör du för att leva upp till det idealet?

Om nej, vad är det som hindrar dig?

Hur går du tillväga för att uppnå ett visst mål?

Vem diskuterar du dina visioner med?

Vad anser du att du har för styrkor och svagheter i ditt ledarskap? (hur skulle din bästa vän beskriva dina styrkor/svagheter)

Vilka förväntningar tror du andra har på dig som ledare (medarbetare, över-, under-, och sidoordnade)?

Kan du leva upp till de förväntningarna? Tycker du att det är viktigt att göra det?

Hur?

Vad betyder andras förväntningar för ditt sätt att leda?

Känner du att det förväntas vissa saker av dig just för att du är man/kvinna?

Tror du förväntningarna hade varit annorlunda om du varit man/kvinna?

Hur tror du att förväntningarna skapas?

Som vi har förstått det är både lagar och nätverk viktigt i ledarskap, vad anser du bör prioriteras? Med lagar menar vi att man som enhetschef har förordningar och regler som man förväntas följa. Med nätverk menar vi kontakten med kollegor, personal, brukare och anhöriga. Vilken skulle du prioritera som lite viktigare?

Anser du att könet spelar någon roll när det handlar om ledarskap?

Anser du att det finns typiska manliga och kvinnliga egenskaper?

Förhållandet till personalen

Hur förhåller du dig till din personal?

Präglas ditt förhållande till personalen av närhet eller distans?

Skiljer du på arbete och fritid i din kontakt med personalen?

Hur hanterar du situationen ifall någon av dina medarbetare vill prata med dig om något privat?

På vilket sätt lyssnar du? Professionellt/personligt?

Hur hanterar du feedback, positiv som negativ?

Spelar det någon roll varifrån den kommer? Från en över-, under, eller sidorodnad.

Spelar det någon roll ifall det kommer från en man eller kvinna?

Hur upplever du att konflikter ger sig till känna i personalgrupperna?

Vad anser du att du har för roll och möjlighet att lösa konflikter bland personalen?

Avslutningsfrågor

Använder du kläder, språk, röstläge m.m för att understryka ditt ledarskap?

Är du en mjuk eller hård ledare?

Är du en auktoritär eller ”vän”?

Ensam är stark, sant eller falskt?

Finns det något mer som du skulle vilja tillägga?

Bilaga 2

Kristianstad

2010-04-20

Hej!

Med anledning av socionomprogrammets C-uppsats 2010 ska vi, som studenter på Högskolan Kristianstad, göra en jämförande studie som berör ledarskap. Vi ska intervjua manliga och kvinnliga enhetschefer inom socialt arbete för att få erat perspektiv på vad som förväntas av er som ledare och Dina tankar och reflektioner kring det.

Deltagandet i studien innebär att vi vid ett tillfälle skulle vilja göra en intervju med Er och om Ni samtycker skulle vi även vilja spela in samtalet. Materialet kommer givetvis att behandlas konfidentiellt, vilket innebär att Ni som deltar inte kan identifieras i det skrivna materialet. Intervjuerna kommer att användas som underlag till vår uppsats och i och med det bli en offentlig handling. När uppsatsen är färdigskriven kommer rådata att förstöras.

Det inspelade materialet kommer vi att föra ner på papper. Ni kommer sedan ges möjlighet att läsa intervjun och göra eventuella ändringar och tillägg. Ni har även rätt att dra tillbaka er medverkan.

Med förhoppning om samarbete!

Lovisa Ekholm och Emelie Malmqvist

Vid frågor, kontakta oss!

Emelie Malmqvist: XXX

Lovisa Ekholm: XXX

Handledare

Daniel Melén: XXX

Medgivandeblad

Härmed samtycker jag till att vara delaktig och bli intervjuad i projektet; en c-uppsats som bygger på kvalitativa intervjuer med enhetschefer och hur de ser på sitt ledarskap.

Jag har blivit informerad både skriftligt och muntligt om vad projektet innebär och jag vet vad det betyder att medverka.

Jag förstår att jag kommer behandlas konfidentiellt i den skrivna studien, att jag har rätt att ändra mina uppgifter, att jag har rätt att dra tillbaka min medverkan och att det inspelade materialet kommer att raderas vid studiens godkännande.

.....

Datum och ort

.....

Namnunderskrift

.....

Namnförtydligande