

Mälardalens högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling

Kvinnor som leder: att samarbeta, stödja och bli stöttad i arbetslivet

Annie Åkerberg

C-uppsats i psykologi, VT 2012
Handledare: Gunnel Ahlberg
Examinator: Anna-Christina Blomkvist

Kvinnor som leder: att samarbeta, stödja och bli stöttad i arbetslivet

Annie Åkerberg

Kvinnor har uppfattats som effektiva i ett transformativt ledarskap vilket även haft en positiv inverkan på ett effektivt samarbete i en arbetsgrupp. Ett effektivt samarbete krävde gemenskap i arbetsgruppen vilken kunde kompliceras av såväl arbetsrelaterade som relationsrelaterade konflikter. Åtta kvinnliga mellanchefer intervjuades med fokus på deras arbetssätt som chefer och deras uppfattningar om eventuella skillnader mellan manliga och kvinnliga medarbetare och kollegor i olika avseenden. Resultatet från en kvalitativ innehållsanalys visade att ett effektivt samarbete krävde såväl tydliga arbetsroller och mål som en gemenskap med och förståelse för varandra. Kvinnliga medarbetare upplevde ett behov av relationer i arbetsgruppen och ett psykosocialt stöd. Män upplevdes fokusera på arbetsuppgiften med behov av ett praktiskt stöd. Intervjudeltagarna ansåg att gemenskapen i arbetsgruppen oftast kompliceras av relationsrelaterade konflikter vilka även upplevdes problematiska att lösa. Samtliga intervjudeltagare hade erfarenhet av ett stödjande mentorskap och föredrog en kvinnlig mentor.

Keywords: leadership behavior, group cohesion, team, social support, mentoring

Inledning

Varje organisation kräver såväl ett chefskap som ett ledarskap. En chef är inte alltid en självklar ledare och en chefs befogenheter tillhör inte alltid en ledare. Forskning kring ledarskap och organisationer tyder på att det finns en betydelsefull särskiljning mellan just ett chefskap och ett ledarskap. Chefskapet innebär ett konkret och praktiskt arbete med uppgifter som att utveckla kontaktnät, hantera budget, förmedla information, påverka berörda i organisationen och framför allt fatta beslut. Det är en tilldelad roll med ett formellt ansvar. Ledarskapet är en mångsidig och komplex del av ett chefskap. Att leda andra människor är en av arbetsuppgifterna som ingår i ett chefskap. Uppfattningar om vad just ett ledarskap hos en chef är och hur det bidrar till arbetets effektivitet skiljer sig åt. En enkel definition av ett ledarskap är att det är en påverkansprocess mellan chefer och anställda som ska underlätta ett samarbete, både för individen men också för gruppen, mot ett gemensamt mål. (Yukl, 2012) Intervjudeltagare i denna studie använder begreppen chef och ledare som synonymer och författaren kommer i fortsättningen använda begreppet ledarskap i huvudsak eftersom det är den mellanmännsliga kontakten i chefskapet.

Eagly och Karau (2002) menade att det inte finns lika många kvinnor i de högsta chefspositionerna som män och en förklaring till detta beskrevs utifrån Role congruity theory. Teorin handlar om hur individers uppfattningar om en social grupp påverkar hur de uppfattar de roller som tillhör denna sociala grupp. Om uppfattningen av en individ inte överensstämmer med uppfattningen av dess sociala grupp utvecklas en inkongruens mellan dessa uppfattningar. Författarna förklarade att den stereotypa uppfattningen om hur en kvinna ska vara inte överensstämde med den stereotypa uppfattningen om hur en ledare ska vara. Den stereotypa uppfattningen av den kvinnliga könsrollen överensstämde generellt inte med

den stereotypa uppfattningen av den effektiva ledaren. Detta kunde vara en förklaring till att kvinnor hade svårt att bli uppfattade som effektiva ledare i arbetslivet. Resultat från denna studie visade att en inkongruens mellan dessa stereotypa uppfattningar hos individer kunde leda till två former av fördomar mot kvinnor i arbetslivet. Antingen att män ansågs mer lämpade än kvinnor för ledarskapsrollen eller att ett ledarskap som utfördes av en kvinna nedvärderades. Ett exempel på denna form av konflikt mellan stereotypa uppfattningar kring sociala roller förklarade Johnson, Murphy, Zewdie och Reichard (2008) var den mellan uppfattningen om att kvinnor är känsliga och män är starka. Kvinnor beskrevs som känsliga för att de uppfattades som omhändertagande, hjälpsamma och försiktiga. Män däremot upplevdes som starka för att de uppfattades som självsäkra, kontrollerande och bestämda. Uppfattningen av en ledare stämde överens med uppfattningen av en stark man. Denna inkongruens mellan uppfattningen om hur en kvinna ska vara och hur en ledare ska vara menade även dessa författare kunde vara en förklaring till att kvinnor inte ansågs effektiva som ledare. Resultat visade att kvinnor ansågs vara effektiva som ledare först när de visade sig vara både känsliga och starka, medan män endast ansågs vara icke effektiva om de inte var starka. Kvinnor behövde alltså visa både stereotypt kvinnliga och manliga drag för att bli uppfattade som effektiva ledare (Johnson et al., 2008).

Ledarskapsbeteenden

Yukl (2012) har delat in chefers sätt att leda i tre olika ledarskapsbeteenden. De kan vara uppgiftsorienterade där arbetsuppgiften och dess utförande är i fokus och prioriteras. De kan vara relationsorienterade där fokus istället ligger på att skapa trygga och välfungerande relationer mellan medarbetare. De kan även vara förändringsorienterade där ledarskapet ligger i att utveckla och förändra organisationen. Huruvida män och kvinnor faktiskt använder sig av olika ledarskapsbeteenden som chefer är omdiskuterat och forskning hänvisar till skilda uppfattningar. En svensk studie av Andersen och Hansson (2011) kunde inte visa någon signifikant skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskapsbeteende. De menade istället att skillnader i ledarskapsbeteenden berodde på organisatoriska eller demografiska faktorer. Ledarskapsbeteendena såg alltså annorlunda ut beroende på var organisationen var belägen, hur den var uppbyggd och vad den hade för syfte. Samma studie visade dock en signifikant könsskillnad i upplevelsen av ledares förmåga att fatta beslut. Resultatet visade att kvinnliga ledare upplevdes fatta beslut utifrån intuition och känsla medan manliga ledare upplevdes fatta mer rationellt genomtänkta beslut (Andersen & Hansson, 2011).

Ytterligare en studie som visade att män ansågs fatta mer rationellt genomtänkta beslut visade även att män och kvinnor hade olika uppfattningar om vad som var ett typiskt manligt och kvinnligt ledarskapsbeteende (Prime, Carter & Welbourne, 2009). Författarna studerade relationsorienterade beteenden som typiskt kvinnliga och uppgiftsorienterade ledarskapsbeteenden som typiskt manliga (taking care or taking charge). Detta för att studera eventuella skillnader i uppfattningar om huruvida dessa ledarskapsbeteenden upplevdes som effektiva eller inte. Kvinnliga ledarskapsbeteenden blev beskrivna som belönande, stödjande, och konsulterande medan manliga ledarskapsbeteenden beskrevs som beslutsfattande, delegerande och förmåga att skapa kontaktnät. Undersökningsdeltagarna var män och kvinnor i chefspositioner som fick uppskatta de olika ledarskapsbeteendena som antingen typiskt manliga eller typiskt kvinnliga. De fick även bedöma om dessa ledarskapsbeteenden fungerade mest effektivt utförda av män respektive kvinnor. Resultaten visade en annorlunda, och för författarna överraskande, könsskillnad. Kvinnliga deltagare ansåg att kvinnor var mer effektiva i de kvinnliga ledarskapsbeteendena medan manliga deltagare bedömde män som mer effektiva i manliga ledarskapsbeteenden. Dock visade det sig att manliga och kvinnliga

undersökningsdeltagare hade olika uppfattningar om vad som var typiskt manliga och kvinnliga ledarskapsbeteenden. Ett exempel på detta var att ledarskapsbeteendena inspirera, konsultera och belöna uppfattades som typiskt kvinnliga av kvinnliga undersökningsdeltagare medan manliga undersökningsdeltagare uppfattade dessa som neutrala, alltså varken typiskt manliga eller kvinnliga ledarskapsbeteenden. Med andra ord; uppfattningen om vad som ansågs vara typiskt manligt och kvinnligt ledarskapsbeteende och dess effektivitet var beroende på om det var en man eller kvinna som gjorde bedömningen (Prime et al., 2009).

Eagly och Johnson (1990) utförde en metaanalys där resultatet visade att studier gjorda i organisatorisk miljö visade mindre upplevda könsskillnader i ledarskapsbeteenden än studier gjorda i experimentell miljö. Studier i organisatorisk miljö utfördes i en verklig organisation med medarbetare och kollegor som gjorde bedömningar av varandra. Och studier i experimentell miljö utfördes i en konstruerad miljö där undersökningsdeltagare gjorde bedömningar utifrån beskrivningar av personer och situationer. Författarna drog slutsatsen att när undersökningsdeltagare gjorde bedömningar av personer och situationer som de var en del av minskade det stereotypa tänkandet om typiskt kvinnligt och manligt beteende. Könsskillnader i ledarskapsbeteenden beskrivs alltså som stereotypa uppfattningar om kvinnligt och manligt beteende med grogrund i människors bedömningar och upplevelser.

Detta fick stöd av Eagly och Johannesen-Schmidts (2001) studie som även den beskrev ett komplext mönster i hur ledarskapsbeteenden bedömdes som mer könsstereotypa i experimentella studier. Dock visade samma studie små men signifikanta resultat på att kvinnor ansågs vara mer effektiva i ett transformativt ledarskap än män. Yukl (2012) nämner det transformativa ledarskapet tillsammans med det transaktionella ledarskapet och de beskrivs utifrån två breda kategorier av ledarskapsbeteenden. Det transaktionella ledarskapet består av tre olika ledarskapsbeteenden: villkorlig belöning, leda genom att aktivt söka avvikelser och leda genom att passivt hantera avvikelser. Det transaktionella ledarskapsbeteendet utgår från villkorlig belöning vilket får medarbetare att utföra sin arbetsuppgift men ingenting utöver det. Det transformativa ledarskapet däremot består av ledarskapsbeteendena a) intellektuell stimulans, b) idealiserad påverkan, c) individuell omtanke och d) inspirerande motivation som får medarbetare att utföra sin arbetsuppgift med viljan att prestera mer än förväntat och bättre för sin egen skull. Ovan nämnda studie visade att kvinnor fick högre skattad poäng av undersökningsdeltagarna på tre av fyra transformativa ledarskapsbeteenden. Kvinnor ansågs alltså vara signifikant mer effektiva i ett transformativt ledarskap än män. De uppfattades därtill vara mer demokratiska, måna om att låta andra komma till tals och påverka, än män i sina roller som chefer och i sitt samarbete med andra människor (Eagly och Johannesen-Schmidt, 2001).

Transformativt ledarskap

Ovan nämnda studier diskuterade huruvida män och kvinnor i chefspositioner upplevs skilja sig åt i ledarskapsbeteenden och resultaten visade sig vara komplexa (Andersen & Hansson, 2011; Eagly och Johannesen-Schmidts, 2001; Eagly och Johnson, 1990; Prime et al., 2009). Men uppfattningen att kvinnor ansågs vara effektiva i det transformativa mer relationsorienterade och individfokuserade ledarskapet är gemensam för flertalet studier. Vinkenburg, van Engen, Eagly och Johannesen-Schmidt (2011) studerade huruvida det transformativa ledarskapet kunde vara vad kvinnor skulle fokusera på som ledare för att anses lämpliga i högre chefspositioner och även som effektiva ledare. Utifrån de fyra dimensionerna av transformativa ledarskapsbeteenden bedömdes män mest kompetenta vid inspirerande motivation medan kvinnor i sin tur bedömdes mest kompetenta inom individuell omtanke. Vilket även ger stöd åt Johnsons et al.s (2008) studie om att kvinnor ansågs vara känsligare än

män och mer omhändertagande och hjälpsamma vilket behövdes för att kunna visa individuell omtanke. Vinkenburg et al. (2011) diskuterar även vidare att detta alltså är vad kvinnor i chefspositioner bör fokusera på i sitt ledarskap, för att undvika den inkongruens mellan stereotypa uppfattningar om kvinnor och effektiva ledare som Eagly och Karau (2002) beskriver ovan utifrån teorin Role congruity theory.

Som diskuterat ansågs kvinnor vara mer effektiva än män i ett transformativt och relationsorienterat ledarskap där medarbetare motiverades till att prestera mer än vad som krävdes av dem. Detta för att den stereotypa uppfattningen om att kvinnor är känsliga stämmer överens med uppfattningarna om de transformativa ledarskapsbeteendena, vilket betyder att den konflikt som Eagly och Karau (2002) beskriver mellan stereotypa uppfattningar om sociala roller inte uppstår på samma sätt. För att ett ledarskap, oavsett ledarskapsbeteende, ska ha ett syfte krävs en grupp individer att leda.

Samarbete

En grupp människor i arbetslivet med syfte att utföra ett visst arbete tillsammans kallas för en arbetsgrupp. Den tillhör en organisation som anger villkor för hur arbetet ser ut och hur det ska utföras. Så länge det finns en efterfrågan på arbetsgruppens prestationer kan den fortsätta att existera (Granér, 1994).

För att människor i en arbetsgrupp ska kunna samarbeta och därmed prestera krävdes enligt Wuang och Huang (2009) en sammanhållning mellan gruppens medlemmar. Sammanhållning i arbetsgruppen var positivt relaterad till gruppens effektivitet. Det vill säga, en arbetsgrupp där medarbetare kände ansvar inför gruppens prestationer, och en tillhörighet till varandra, kunde samarbeta på ett mer effektivt sätt och öka produktiviteten. Samma studie visade även att ett transformativt ledarskap hade en positiv inverkan på arbetsgruppens samarbete. De studerade emotionell intelligens; förmågan att känna igen, hantera och styra känslor, hos ledare och menade att detta var en förutsättning för att en individ skulle vara kompetent i de olika transformativa ledarskapsbeteendena. Det transformativa ledarskapet inspirerade, som nämnt ovan, enskilda medarbetare till att vilja prestera mer än förväntat vilket krävde hög emotionell intelligens hos individen som utförde det. Resultat visade att ledare med hög emotionell intelligens var effektiva i samtliga transformativa ledarskapsbeteendena som i sin tur hade en positiv inverkan på samarbetet i arbetsgruppen. Med andra ord visade sig det transformativa ledarskapet vara en viktig faktor i det positiva sambandet mellan emotionell intelligens och ett effektivt samarbete i en arbetsgrupp.

Ytterligare ett behov för en arbetsgrupp med syfte att samarbeta var enligt Hu och Liden (2011) tydlighet gällande mål och process. Studien visade att en arbetsgrupp och dess medlemmar behövde vara väl medvetna om målet med samarbetet och dess lämpliga arbetssätt för att kunna samarbeta. Även förståelsen av den individuella prestationen och dess påverkan på gruppens gemensamma arbete var en avgörande faktor för att ett samarbete skulle fungera. Det räckte inte med att gruppen hade potential och kunskap för att prestera utan det krävdes även en tillit till varandra i arbetsgruppen, och att de kunde lita på att medarbetare utförde sina arbetsuppgifter korrekt. Detta för att de skulle kunna samarbeta effektivt. Studien visade ett positivt samband mellan tydlighet gällande mål och process och arbetsgruppens prestation tack vare ett effektivt samarbete. Dock var detta positiva samband beroende av ett tjänande ledarskap. Ett tjänande ledarskap prioriterar individuella medarbetares personliga utveckling samt karriärsutveckling (Hu & Liden, 2011). Genom att öka medarbetares potential ökade även arbetsgruppens potential vilket gjorde samarbetet mer effektivt. Ytterligare en studie med syfte att undersöka vilket ledarskap som främjade ett

effektivt samarbete i arbetsgruppen visade fördelar med ett relationsorienterat ledarskapsbeteende (Burke et al., 2006). Författarna studerade uppgiftsorienterat respektive relationsorienterat ledarskap och dess fördelar i att öka effektivitet, produktivitet och inläring i en arbetsgrupp. Exempelvis visade sig motivation vara en viktig faktor för att öka inläringen i en arbetsgrupp. Att motivera eller inspirera var, som nämnt ovan, en del i det transformativa ledarskapsbeteendet som i sig var ett relationsorienterat ledarskap och detta visade sig vara att föredra i en arbetsgrupp.

Det var dock inte bara ett effektivt samarbete som skulle fungera utan det fanns många faktorer som kunde bli problematiska i arbetsgruppens sammanhållning. Tekleab, Quigley och Tesluk (2009) menade att konflikter i arbetsgruppens samarbete dels kunde vara uppgiftsrelaterade och handla om själva arbetsuppgiften eller relationsrelaterade och beröra mer personliga och känslomässiga aspekter av sammanhållningen. Författarna hade en hypotes om att en konflikt i en arbetsgrupp kunde öka samarbetet genom att tvinga medarbetare att lösa den tillsammans och därmed öka samspelet i gruppen. Resultaten visade att en uppgiftsrelaterad konflikt i en arbetsgrupp kunde utvecklas till en relationsrelaterad konflikt men även att den kunde resultera i ett effektivare samarbete om den uppmärksammades och bearbetades i tid.

Ovan nämnda forskningsresultat visade att ett relationsorienterat och transformativt ledarskap skapade positiva förutsättningar för att dels skapa ett effektivt samarbete men även för att skapa gemenskap och tillit i arbetsgruppen. En arbetsgrupp behöver alltså både tydliga arbetsrelaterade strukturer och en trygg gemenskap där medarbetare känner tillit till varandra för att fungera optimalt. Men många faktorer kunde orsaka konflikter i arbetsgruppens samarbete (Tekleab et al., 2009). Dessa faktorer för ett effektivt samarbete ställer höga krav på ett effektivt ledarskap. För att en chef ska kunna hantera dessa krav på ett effektivt ledarskap behövs ett stöd för dem i arbetslivet.

Stöd

Ganster, Fusilier och Mayes (1986) menade att när människor arbetar nära varandra, och framför allt när en ledare ska leda en grupp, krävs det ett socialt stöd för såväl medarbetare som chefer. Det sociala stödet definierades i studien som ett av individen upplevt stöd från såväl arbetskollaboratorer, vänner och familj. Det inkluderade såväl praktiskt som emotionellt stöd och kunde exempelvis utgöras av en möjlighet att få hjälp med svårigheter i arbetsuppgifter. Författarna undersökte vilken effekt socialt stöd hade på arbetsrelaterade stressorer som exempelvis rollkonflikter, understimulans och tvetydighet i arbetsrollen. Resultaten visade att socialt stöd hade en hälsofrämjande påverkan på individens arbetsrelaterade stress. Det visade sig ytterligare att socialt stöd i arbetslivet, framför allt från chefen, gynnar såväl psykisk som fysisk hälsa hos anställda.

En form av socialt stöd för medarbetare är vad Lee och del Carmen Montiel (2011) diskuterade som ett mentorskap. Författarna definierade ett mentorskap som ett upplevt stöd hos en medarbetare från en annan individ med mer kunskap och erfarenhet. Detta stöd kunde fungera såväl psykosocialt som praktiskt i arbetslivet. En mentor visade tillit, gav motiverande utmaningar och inspirerade till nya arbetssätt. Även denna studie (Lee & del Carmen Montiel, 2011) visade att ett upplevt socialt stöd från ens chef ökade tillfredsställelsen i arbetslivet. Resultat visade att medarbetare som hade en mentor och upplevde ett socialt stöd i denna relation var mer tillfreds med såväl sina arbetsuppgifter som kollegor. De var även mindre störda av att deras arbete kontrollerades på olika sätt. Därför menade författarna att tillgång till ett mentorskap i arbetslivet var hälsofrämjande inte bara för medarbetare utan även för chefer och ledare oavsett position.

Ragins och Cotton (1999) undersökte ytterligare funktioner med ett mentorskap och resultat visade att de var olika beroende på om mentorskapet var formellt eller informellt. Ett formellt mentorskap blev tilldelat medarbetare och förekom under en kortare tidsperiod. Författarna menade att detta kunde vara anledningar till att relationen kunde sakna den personkemi som behövdes för ett ömsesidigt utbyte. I ett informellt mentorskap var istället mentorn personligt utvald och visade sig ha fler fördelar, när det gällde såväl psykosocialt som praktiskt stöd, än ett formellt mentorskap. Resultat visade även att ett mentorskap oavsett om det var formellt eller informellt även fyllde olika funktioner när det togs hänsyn till könssammansättning i mentorsrelationen. En kvinnlig mentor uppfattades skapa en mer emotionellt stödjande relation och en manlig mentor fungerade mer som ett stöd inom karriär- eller löneutveckling. När författarna jämförde formella och informella mentorsrelationer med olika könssammansättning visade det sig att manliga medarbetare utvecklades mest av att ingå i ett formellt mentorskap med en annan man. Detta för att män hade mer inflytande i arbetslivet och möjligheter att påverka manliga medarbetares karriärsutvecklingar och därmed löneutvecklingar. Medan kvinnliga medarbetare i sin tur utvecklades mest av ett informellt mentorskap oavsett kön. Kvinnliga medarbetare i en mentorsrelation med en man hade bättre karriär- och utvecklingsmöjligheter men de föredrog ett psykosocialt stöd på ett annat sätt än män. Det vill säga att kvinnor verkade behöva ett mer emotionellt och stödjande mentorskap medan män föredrog ett praktiskt stödjande och utvecklande mentorskap. Återigen relateras kvinnor till känslor och ett behov av ett psykosocialt stöd vilket, som ovan nämnt, även verkade vara ett behov i arbetsgruppen när det gällde gemenskap och tillit till varandra.

Syfte och frågeställning

Ovan nämnd forskning utgick från individers upplevelser och uppfattningar vilka kan skapa fördomar mot kvinnliga ledare snarare än korrekta uppfattningar, vilket Eagly och Karau (2002) ovan förklarade utifrån Role congruity theory. Varken observationer eller mätningar gjordes utan samtliga slutsatser om hur kvinnliga chefer är och vilka ledarskapsbeteenden de använder grundar sig i individers stereotypiska uppfattningar. Den stereotypa uppfattningen av en kvinnlig ledare är att hon är mer emotionellt inriktad i sitt ledarskap än en manlig men stämmer detta överens med verkligheten? Som diskuterat ovan relateras kvinnor till känslor i såväl relationsorienterade ledarskapsbeteenden som behov av stöd. Ett relationsorienterat ledarskapsbeteende i sin tur relateras positivt till ett effektivt samarbete vilket ökar arbetsgruppens produktivitet och därmed organisationens framgång. Detta bör tala för att fler kvinnliga chefer i arbetslivet är en fördel för organisationers utveckling och framgång.

Om kvinnor är mer emotionellt inriktade än män, hur uttrycker det sig i kvinnors arbete som chefer? Syftet med denna studie var att få ett subjektivt perspektiv på hur kvinnliga chefer arbetar i sina chefsroller. Och hur de upplever eventuella skillnader mellan kvinnliga och manliga medarbetare och kollegor i olika avseenden. Författaren vill studera hur kvinnors känsliga natur uttrycker sig i deras arbete som chefer med fokus på samarbete och stöd i arbetslivet. Svar har sökts på följande frågeställningar:

1. Hur upplever kvinnliga chefer sin chefsroll?
2. Hur upplever kvinnliga chefer ett effektivt samarbete?
3. Uppfattar kvinnliga chefer en skillnad i hur manliga och kvinnliga medarbetare samarbetar?
4. Hur arbetar kvinnliga chefer praktiskt för att främja ett effektivt samarbete i arbetsgruppen?
5. Vad upplever kvinnliga chefer att medarbetare behöver för stöd i ett effektivt samarbete?
6. Vad upplever kvinnliga chefer att de får för stöd i sin chefsroll?

Metod

Deltagare

I denna studie medverkade åtta kvinnliga mellanchefer från två olika tjänsteföretag i Stockholmsområdet, sex från det ena företaget och två från det andra. Samtliga kvinnor var i åldrarna 30-45 och hade, enligt urvalskriterier, minst tre års arbetserfarenhet av en position som chef. Sju av åtta intervjupersoner var mellanchefer, en intervjuperson satt i högsta ledning men hade erfarenhet av att vara mellanchefer, vilket betydde att de satt i en ledningsgrupp med andra chefer. De hade även chefer ovan sig i företagshierarkin som de rapporterade till och medarbetare under sig som de hade direkt personalansvar för. De arbetsgrupper som intervjupersonerna hade personalansvar för hade minst hälften och ofta majoriteten kvinnor. Just mellanchefer söktes för att nå intervjudeltagare med omfattande och varierad erfarenhet av att samarbeta i olika arbetsgrupper men även samarbete med kollegor i olika positioner och tjänster. Intervjupersonerna kommer fortsättningsvis att kallas för IP1, IP2, IP3, IP4, IP5, IP6, IP7 och IP8 utan ordning av betydelse.

Material

En halvstrukturerad, av författaren konstruerad, intervjuguide användes. Den först utformade intervjuguiden visade sig svår att följa och omarbetades efter första genomförda intervjun. Den omarbetade intervjuguiden användes i resterande intervjuer och bestod av följande frågeområden: deltagarens chefsroll, uppfattning av ett effektivt samarbete och stöd. Frågor om intervjudeltagarens chefsposition berörde exempelvis intervjudeltagarens upplevelse av sig själv som chef. Ytterligare ställdes frågor angående deltagarens uppfattning av ett effektivt samarbete och såväl ett fungerande som ett icke fungerande samarbete. Även frågor om stöd ställdes vilka behandlade vad intervjudeltagaren gav för stöd till medarbetare och vad intervjudeltagaren tog emot för stöd i sitt arbete som chef. Samtliga intervjuer spelades in för att möjliggöra ordagrann transkribering.

Procedur

Genom privata kontakter erhöles kontaktuppgifter till 13 möjliga intervjudeltagare från två olika tjänsteföretag varav samtliga kontaktades med missivbrev via e-post eller brev. Åtta individer svarade relativt omgående och därefter planerades tid och plats för intervju på respektive arbetsplats. Vid två tillfällen fick intervjuer bokas om på grund av personliga förhinder för intervjudeltagaren, detta skedde då via telefonkontakt. Sju av åtta intervjuer genomfördes ostört antingen på intervjudeltagarens personliga kontor eller i ett i förväg bokat grupp- eller konferensrum. Endast en intervju tog plats i företagets matsal efter lunchtid vilket resulterade i att intervjun blev avbruten vid tre tillfällen av störande ljud och samtal med kollegor. Innan inspelning förmedlades muntligt studiens syfte, intervjus användning, konfidentialitet och intervjupersonens frivilliga medverkan vilket resulterade i ett informerat samtycke. Intervjuernas längd varierade mellan 35 till 65 minuter.

Databearbetning

Efter varje intervju lyssnades inspelningen igenom och en kort sammanfattning gjordes för att skapa en helhetsbild av varje enskild intervju. Varje intervju transkriberades därefter ordagrant varpå detaljer som längre pauser, uttal med emfas och uttal med skratt i rösten antecknades. Att överföra muntlig kommunikation till text är en komplex och reducerande process som anpassas efter studiens syfte och frågeställning (Schilling, 2006). Därför utelämnades ovidkommande detaljer som harklingar, avbrytande turer och suckar i transkriberingen eftersom syftet för analysen inte krävde dessa. Ytterligare analys av helheten för varje intervju genomfördes vid transkriberingen då information lades till i varje sammanfattning. Den totala mängden transkriberat material blev 108 sidor.

När samtliga intervjuer var transkriberade utfördes en kvalitativ innehållsanalys med hjälp av abstrahering, kodning, kategorisering och tematisering (Granheim & Lundman, 2004). Analysenheten bestod av allt transkriberat material och det manifesta innehållet bröts ned i meningsenheter. Dessa meningsenheter delades initialt in i tre teman utifrån intervjuguidens frågeområden: upplevelsen av chefsrollen, samarbete och stöd. Varje enskild meningsenhet blev sedan abstraherad, kodad med ett eller två ord och placerad i en sammanfattande tabell. Utifrån samtliga koder skapades kategorier och tillhörande subkategorier för temat samarbete och temat stöd vilka var fokus för denna studie. I temat samarbete ingick kategorierna effektivt samarbete och samarbetssvårigheter. I temat stöd ingick kategorierna att ge stöd till medarbetare, att ta emot stöd som chef och mentorskap. Tabeller ingår i resultatdelen.

Resultat

Resultaten kommer nedan att redovisas utifrån de tre teman som utarbetades från intervjumaterialet med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys. De överensstämmer med de tre frågeområden som finns i författarens intervjuguide. Temat upplevelsen av chefsrollen ämnar besvara frågeställning nummer ett. Temat samarbete ämnar besvara frågeställning två och tre medan temat stöd ämnar besvara resterande frågeställningar. En övergripande struktur beskrivs med hjälp av tabeller varpå subkategorier beskrivs mer utförligt.

Upplevelsen av chefsrollen

Två av åtta intervjupersoner valde själva att söka sina nuvarande chefspositioner medan resterande antingen blivit handplockade eller uppmanade av andra att söka till sin chefsposition. De intervjudeltagare som kände sig inspirerade och uppmuntrade av andra att söka respektive chefsposition beskrev det på följande vis: ”det var egentligen ingenting jag sökte men blev naturligtvis intresserad ändå” (IP 8), ”det var min chef som nog gjorde att det kändes jättebra” (IP 4). I en del av intervjuguiden ombads intervjupersonerna att beskriva vad som lockade mest med att ha en chefsposition. Det var dels för att kunna påverka och driva ett företag mot framgång men samtliga nämnde även känslan av att se medarbetare utvecklas. IP4 beskrev känslan av att påverka en medarbetares utveckling på följande vis: ”när de lyckas göra ett bra jobb, är glada och utvecklas då går jag igång på det”.

Samtliga intervjupersoner ombads att berätta om hur det kändes att ha personalansvar och de beskrev känslan som positiv, belönande och utvecklande. De nämnde även att det var en svår utmaning i vissa situationer. IP8 beskrev det som att ”det är himmel och helvete, det tycker jag verkligen” och IP7 förklarade att ”det är kul men det går absolut upp och ner,

ibland undrar jag vad jag har gett mig in på”. Samtliga intervjupersoner uttalade ett behov av stöd i att hantera chefsrollen. De berättade att de uppfattade en problematik i vissa situationer med att skilja mellan roll och person. De behövde en balans mellan att kunna vara sig själva och samtidigt utföra rollen som chef. Det fanns exempelvis svårigheter i att bemöta kritik eftersom de kunde ta medarbetares åsikter och anmärkningar personligt istället för i rollen som chef. IP1 förklarade det på följande sätt: ”det var mycket som jag tog personligt för det kändes som att det var riktat mot just mig men det var egentligen riktat mot situationen förstår jag nu”. Ytterligare en problematik var att skilja mellan rollen som vän och chef. Ett samarbete krävde att samtliga i arbetsgruppen inklusive chefen hade en relation till varandra men som chef var det även viktigt att bortse från en personlig relation för att kunna hantera chefskapet. IP1 och IP3 beskrev det som ett behov av att hålla en distans i relationerna till sina medarbetare. Det var svårt att ge feedback och konstruktiv kritik till en medarbetare som de hade en mer personlig relation till. IP3 förklarade det som ett sätt att bemöta en medarbetare utifrån olika roller: ”man får se skillnad på att bemöta någon som chef och vän, jag kanske tycker en medarbetare är helt fantastisk som person men han eller hon levererar inte ett bra jobb”. Även IP8 beskrev detta behov av en distans: ”jag är ju deras chef och det finns alltid någon slags distans mellan dem och mig hur mycket jag än skulle vilja vara deras vän för att de är jättetrevliga människor som jag skulle kunna umgås med”.

Samarbete

Samtliga intervjupersoner beskrev att det inte fanns något beroende samarbete i arbetsgruppen. Ett beroende samarbete betyder att en medarbetares arbetsuppgifter är beroende av att kollegor utför sina arbetsuppgifter korrekt, exempelvis en produktionslinje på ett industriföretag. Ett effektivt samarbete var dock en förutsättning för att arbetsgruppen skulle kunna utvecklas enligt intervjupersonerna.

Tabell 1

Tema samarbete med kategorier och subkategorier

Tema	Kategorier	Subkategorier
Samarbete	Effektivt samarbete	Tydligt mål och syfte Inställning till att hjälpas åt Gemenskap
	Samarbetssvårigheter	Personliga konflikter

Tydligt mål och syfte. Intervjupersonerna ansåg att en arbetsgrupp behövde ett gemensamt syfte att sträva mot men också ett tydligt mål med såväl gemensamma som individuella arbetsuppgifter. IP2, IP3, IP5 och IP8 beskrev betydelsen av att dessa aspekter var tydliga och att varje medarbetare var väl medveten om dem: ”att jobba mot samma mål och med samma syfte som alla vet om gör att man har en samsyn i var man ska” (IP5). Enligt IP3 var det viktigt att medarbetare även var medvetna om sina enskilda roller i samarbetet. Detta beskrev

IP2 som förmågan att kunna se helheten i samarbetet: ”att få gruppen att se att vi jobbar tillsammans och inte bara för oss själva utan för hela gruppen”. Samtliga intervjupersoner menade att en arbetsgrupp med olikheter gynnade ett effektivt samarbete. Det vill säga att en arbetsgrupp av individer med olika bakgrund, ålder, kunskap, erfarenhet och arbetssätt var en fördel för att medarbetare skulle komplettera varandra. Detta för att, enligt IP8, medarbetare i arbetsgruppen skulle kunna dela erfarenheter och kunskaper med varandra: ”att ta del av varandra, det är det jag tycker är utmaningen i att leda andra människor”.

Inställning till att hjälpas åt. IP6 och IP7 menade att det var viktigt att medarbetare utförde sina individuella arbetsuppgifter och ansvarsområden korrekt. IP1 och IP4 förklarade att det även krävdes en inställning att vilja hjälpa varandra: ”jag tror att det är viktigt att de har en attityd av att hjälpas åt på något sätt, det behövs för att skapa ett bra arbetsklimat” (IP4). Varje medarbetare behövde alltså uppleva ett ansvar för sin arbetsuppgift, se arbetsgruppen som en helhet och uppfatta sin del av helheten: ”att man inte ser sig själv som en egen individ i samarbetet utan att de känner att de ska göra det tillsammans” (IP2). IP8 beskrev även att det gynnade en arbetsgrupp om medarbetarna hade jämn kompetens. Detta dels för att de skulle kunna just hjälpas åt men även för att: ”det underlättar att leda en grupp om den har bra och jämn kompetens” (IP8). En medarbetare utan samma förutsättningar som de andra kunde skapa en irritation i arbetsgruppen och IP2 förklarade detta på följande vis: ”när det finns individer i gruppen som inte håller måttet så suger det energi”.

Gemenskap. Det var inte bara det praktiska i arbetet som skulle fungera utan medarbetare behövde även uppleva en gemenskap i arbetsgruppen. IP2 förklarade att tillgänglighet på arbetsplatsen var viktigt för att skapa en lagkänsla: ”om de bara träffas en gång i månaden blir det inte den här återkommande vardagliga möjligheten att veta var personerna befinner sig eller få en känsla av vilka dessa personer egentligen är”. Att arbetsgruppen hade en gemenskap menade IP3 var en förutsättning för att medarbetare skulle våga säga ifrån om någonting gick fel: ”att man vågar flagga i tid och har ett så pass öppet klimat att man vågar tala om för varandra när det går mindre bra, det är ett bra samarbete”. IP1 och IP2 beskrev känslan av trygghet och tillit i arbetsgruppen. Medarbetare behövde känna sig välkomna att komma till tals vilket IP1 beskrev på följande vis: ”att det finns en öppen kommunikation och att det inte finns en tvekan i att kunna ta upp saker med sina kollegor eller sin chef”.

Intervjupersonerna ombads berätta om de kunde uppfatta någon skillnad i hur män och kvinnor samarbetade i grupp. De hade till en början svårt att prata öppet om skillnader mellan män och kvinnor. De uttryckte att skillnader mellan manliga och kvinnliga medarbetare snarare berodde på individuella skillnader och ursäktade sina, vad de själva kallade, generaliseringar. Intervjupersonerna beskrev dock tydliga skillnader mellan manliga och kvinnliga medarbetare. De förklarade att det självklart fanns undantag med vissa individer men att de över lag faktiskt fanns könsskillnader i vissa avseenden. IP2, IP4, IP5, IP6 och IP8 beskrev att män respektive kvinnor verkade skapa gemenskap på olika sätt i arbetsgruppen. Män arbetade målfokuserat och använde en faktamässig kommunikation som berörde arbetsuppgifter och rutiner. IP4 förklarade det som en rak kommunikation ”utan krusiduller och konstigheter bara pang på” medan IP6 beskrev det som en brist i kommunikationen: ”den ser sämre ut eftersom en kille ibland har svårare att säga till eller be om hjälp när högen med jobb växer”. Kvinnor använde en djupare kommunikation vilket IP4 beskrev på följande vis: ”de kommunicerar tills de förstår varför och inte bara accepterar att så här är det utan lite mer varför saker och ting är som de är”. Ytterligare berättade IP2, IP4 och IP8 att de uppfattade kvinnor som intresserade av att skapa relationer till varandra i arbetsgruppen. De ville skapa en trivsamt miljö på arbetsplatsen och försäkra sig om att medarbetare kände delaktighet i beslut och liknande. IP2 beskrev denna omtanke, ”som sagt så vill man alltid

kolla att alla är med när det gäller kvinnor”, som något positivt men tidskrävande. IP8 förklarade kvinnors behov av relationer till varandra på följande sätt: ”jag tycker nog faktiskt att män är mindre beroende av en relation än kvinnor, rent allmänt är kvinnor mer intresserade av att det finns en relation”. Över lag beskrevs kvinnor som benägna att blanda in mer känslor i sitt arbete än män. IP2 menade att ”det är såklart att män har känslor, det vet ju jag, men de kanske inte visar dem på samma sätt och det är skillnaden”.

Personliga konflikter. Intervjupersonerna fick även reflektera över samarbetsvårigheter. Dels kunde ovan nämnda faktorer saknas men samtliga intervjupersoner beskrev personliga konflikter som vanliga och problematiska att lösa i en arbetsgrupp. IP6 beskrev det på följande vis: ”jag skulle vilja säga att 99 procent är personliga konflikter och den andra procenten grundar sig i att medarbetare inte prioriterar rätt utifrån de rutiner arbetsgruppen har”. Dessa personliga konflikter beskrevs som destruktiva och svåra att upptäcka. IP5 förklarade att de ökade när organisationen befann sig i någon form av förändring: ”då märker man tydligt att samarbetet och effektiviteten går ner vilket gör att konflikter ökar och energinivån dras ner”. IP3 menade att medarbetare kunde störa sig på varandras personligheter och exempelvis tycka att någon pratade mycket eller tog mycket plats. Men det kunde även vara ”missförstånd” (IP6), ”uteslutande” (IP5) eller ”att vissa medarbetare uttryckte åsikter klumpigt” (IP4). IP5 beskrev att dessa olika former av konflikter ”nästan alltid bottnar i sorgen av att inte bli sedd, att inte bli hörd och inte bli respekterad av sina kollegor”. Att dessa personliga konflikter var problematiska att lösa förklarades på följande vis: ”om man är irriterad, arg eller förbaskad på en persons sätt att vara så är det svårast att ändra på, för det är ju så himla svårt att ändra på sig själv” (IP8).

Stöd

Tabell 2

Tema stöd med kategorier och subkategorier

Tema	Kategorier	Subkategorier
Stöd	Att ge stöd till medarbetare	Gruppmöten Individuella samtal
	Att ta emot stöd som chef	Familj Vänner med liknande erfarenheter Jämlika kollegor Chef
	Mentorskap	Arbetsrelaterat stöd Komplettera svagheter med styrkor Ventilera och bolla idéer Val av mentor

Att ge stöd till medarbetare

Gruppmöten. Intervjupersonerna beskrev att ett fungerande samarbete gjorde en arbetsgrupp effektiv. För att skapa en arbetsmiljö där ett effektivt samarbete kunde utvecklas arbetade samtliga intervjupersoner med rutinmässiga gruppmöten. Dessa beskrevs som avstämningar där de bearbetade arbetsrelaterade frågor som utfördes minst en gång i månaden. IP3 beskrev

det som ett sätt att tillsammans tydliggöra medarbetarnas roller och arbetsuppgifter. De diskuterade vem som gjorde vad i vilka uppdrag och tillhörande ansvarsområden. Ett exempel på detta beskrev IP6 när hon förklarade att en del i dagordningen för dessa gruppmöten var att låta medarbetare i arbetsgruppen delge sin arbetsbelastning: ”att låta alla lyfta upp vad de har att göra, för det kan ju vara osynligt arbete”. Detta skapade en medvetenhet om vem som behövde hjälp och vem som hade tid till att hjälpa. Ytterligare diskuterades mål med gruppens samarbete och lämpliga arbetssätt. IP5 beskrev det ”som ett sätt att hitta gemensamma arbetsrutiner” vilket ökade effektiviteten i arbetsgruppen. Men det kunde även handla om att starta gruppdiskussioner om diverse arbetsrelaterade frågor. För att på ett strukturerat sätt få samtliga medarbetare att uttala sig på gruppmöten försökte IP7 skapa gruppdiskussioner om förbättringsförslag och målbilder. Samma arbetsgrupp arbetade även med ”en stor medarbetarundersökning en gång om året” (IP7) där olika problemområden blev synliga. Dessa diskuterades gemensamt på gruppmöten för att låta medarbetare dela med sig av åsikter och förslag på förbättringar. IP2 beskrev att det arbetssättet, att låta samtliga medarbetare delta och engagera sig, hade ett syfte: ”det ger ett bra samarbetsklimat att inte bara gå in och styra utan att faktiskt lägga tillbaka en del av arbetet på just medarbetarna”.

Individuella samtal. Samtliga intervjupersoner använde individuella samtal som komplement till gruppmöten. Dessa kunde ha olika former och ske olika frekvent. Individuella samtal var ett hjälpmedel till att skapa personliga relationer till medarbetare. IP5 beskrev att det dels handlade om att ”ge godkännande i beslut” och att bekräfta att en medarbetare utförde sitt arbete på rätt sätt. IP1, IP2 och IP8 beskrev arbetsgruppens behov av vägledning och coachning. Det handlade om att vägleda varje individ till att själv hitta nya lösningar och arbetssätt: ”som att ge styrverktyg för att hjälpa dem att prestera bättre så att de bidrar till gruppen” (IP1). Det handlade även om att framhäva medarbetarnas styrkor men samtidigt bearbeta svagheter. IP3 beskrev detta på följande vis: ”det handlar om att hjälpa och jag börjar alltid med styrkor men sen måste vi även prata om vad man faktiskt kan förbättra”. Individuella samtal handlade om att skapa en relation till varje medarbetare där de vågade prata öppet om saker, be om hjälp och i vissa fall även berätta att de ville utvecklas. Det var en personlig relation där medarbetare skapade inflytande över sina arbetssituationer.

Vid frågor i intervjuguiden som berörde stöd ombads samtliga intervjudeltagare att beskriva om de kunde uppfatta någon skillnad i vad manliga respektive kvinnliga medarbetare behövde för individuellt stöd från sin chef. IP4 berättade att kvinnor kunde behöva mer uppmuntran eftersom ”många kvinnor nedvärderar sig själva och överpresterar men tror fortfarande kanske inte riktigt att det är sant”. IP1 menade ”att när man jobbar med kvinnor så är det väldigt mycket känslor inblandade”. IP5 förklarade att kvinnor behövde ett mer känslomässigt stöd på en personlig nivå och beskrev det på följande sätt: ”kvinnor generellt ställer sig inte upp och tar plats på samma sätt som män när de har en åsikt utan de behöver ofta uppmuntras till att våga lita på sig själva mer”.

Individuella samtal gav även möjlighet att få medarbetare att våga berätta om, ventilera eller belysa konflikter som antingen var på väg att utvecklas i eller redan påverkade samarbetet i arbetsgruppen. IP3 beskrev hur hon bemötte medarbetare med klagomål över andra medarbetare på följande sätt: ”om det kommer in någon och klagar hos mig så måste de börja med rotorsaken, om de stör sig på någon person måste de börja med att prata med just den personen”. Medarbetare uppmuntrades att diskutera konflikter på egen hand men IP8 beskrev att ett stöd från henne som chef alltid var tillgängligt: ”att jag själv eller ytterligare någon, som kommer utifrån, är med kan få dem att våga prata ihop sig helt enkelt om vad som har hänt”. Att hantera konflikter själva tyckte intervjupersonerna gjorde att deras medarbetare utvecklades dels individuellt men även som arbetsgrupp. Intervjudeltagarna upplevde dock att

medarbetare kunde behöva stöd i att våga konfrontera en kollega men att det ofta resulterade i att problemet blev löst och att relationen blev bättre.

Att ta emot stöd som chef

Samtliga intervjupersoner beskrev ett behov av stöd från andra människor för att dels kunna hantera chefsrollen och dess utmaningar men även utvecklas. De vände sig till familj, vänner med liknande erfarenheter, jämlika kollegor och chefer. Det viktiga var inte att personen de sökte stöd hos kände till organisationen eller arbetsgruppen utan att de kunde känna igen situationer och dela med sig av erfarenheter. IP3, IP6 och IP8 berättade att det mest fördelaktiga stödet de fått var från deras chefer. IP6 beskrev att det inte behövdes tidsbestämda möten utan ”jag vet att jag alltid kan ta kontakt med henne och att hon alltid finns tillgänglig för mig, det tycker jag är ett bra stöd”. Dessa relationer som intervjupersonerna hade till sina chefer var en trygghet och hjälp i att kunna leda en egen arbetsgrupp. IP8 beskrev det på följande sätt: ”man ska välja chef och inte arbete det tror jag är en sanning, det kan bli så galet om man har fel chef”. Även IP7 diskuterade ett behov av stöd från sin chef och förklarade att det inte gick att prata med sin arbetsgrupp om allt. Därför behövde hon någon att ventilerade problem eller frågor med: ”som chef kan jag inte prata med de på avdelningen om allt, då väljer jag någon jag har förtroende för och det blir ofta chefen”.

Mentorskap

Ytterligare en stödjande faktor i arbetslivet var förekomsten av mentorskap. Majoriteten av intervjupersonerna menade att de hade sökt sig till sin mentor på egen hand. Endast en intervjuperson berättade att hon hade fått en mentor tilldelad sig vid ett tillfälle och var missnöjd med den relationen. En mentor uppfattades av samtliga intervjupersoner som ett mångsidigt stöd och de beskrev tydliga fördelar med att ha en mentorsrelation i arbetslivet.

Arbetsrelaterat stöd. IP1, IP5 och IP7 beskrev vikten av stöd i att särskilja mellan roll och person. Att få direktiv på vad som är en chefs uppgift och inte. IP5 beskrev att kvinnor generellt är omhändertagande, präglade i att vara omtyckta och upplever att de vill behaga sina medarbetare på en personlig nivå. Att få stöd från sin mentor beskrev hon på detta sätt: ”förväntningar på hur en kvinna ska vara krockar ibland med vad du måste göra som chef och där behövs en mentor som kan vägleda en” (IP5). IP5, IP6 och IP8 beskrev det som vägledning från sin mentor i att prioritera arbetsuppgifter. De behövde någon som kunde säga ”nej men nu ska du inte ta på dig det här för det är inte din uppgift” (IP6). Ytterligare arbetsrelaterat stöd kunde vara att få konstruktiv feedback från sin mentor för att kunna utvecklas i färdigheter, medvetenhet om sin chefsroll och nya tankesätt. IP4 berättade att hon kunde ”lägga fram något förslag och så kunde man få feedback på det” och IP6 förklarade att ”en mentor ska självklart berömma men även ge konstruktiv feedback så att jag kan utvecklas i det som jag är sämre på”.

Komplettera svagheter med styrkor. Eftersom en mentor hade mer erfarenhet och kunskap fanns det en möjlighet för intervjupersonerna att komplettera sina svagheter med mentorns styrkor. Genom att få ta del av en mentors erfarenheter, tips och upplevelser kunde intervjupersonerna hitta nya tankesätt och lösningar. IP3 berättade att hon medvetet sökte sig till personer som hade de styrkor hon själv strävade efter att uppnå: ”få tips på vad man som

chef kan göra och sen försöka lära av varandra”. IP3, IP5 och IP6 upplevde att det var en fördel med att dela erfarenheter eftersom det spreds information och kunskap. IP5 nämnde även fördelen med att höra andra människor berätta om sina upplevelser: ”man tror alltid att man är ensam i sin situation, det är skönt att höra att andra upplever samma sak”. IP1, IP2, IP6 och IP8 beskrev även fördelar i att kunna se sina styrkor, problem och farhågor ur ett annat perspektiv. Genom att få berätta om något som tyngde dem kunde en annan persons perspektiv på problemet skänka nytt ljus. IP1 förklarade hur hon genom att se problemet ur ett annat perspektiv lättare kunde strukturera och därmed förstå det: ”jag får perspektiv på saker och växer som person i mitt ledarskap, jag kan sätta allt i ett sammanhang”.

Ventilera och bolla idéer. IP1, IP2, IP4 och IP7 menade att det främsta behovet av en mentor var att kunna ventilera känslor, tankar och upplevelser. Att få dela med sig av saker de inte kunde dela med arbetsgruppen, vänner eller familj. IP2 beskrev det som en lättnad att få släppa ut tankar ur huvudet: ”det kan vara en sådan situation att jag bara behöver uttala det högt, det blir mer verkligt då och jag slipper bära på det själv”. IP1 förklarade ytterligare att det var olika från gång till gång vad hon ville dela med sig av: ”jag berättade om den situation och utmaning jag befann mig i just då och min mentor lyckades fånga upp det varje gång”. IP1, IP2, IP3, IP4, IP6 och IP7 nämnde alla ett behov av vad de själva kallade ett bollplank. IP2 förklarar att: ”det är inte alltid jag behöver ha någon hjälp för egentligen så kanske jag har svaret själv” medan IP4 menade att ”alla behöver någon som gör att man vågar mer själv, det är först då man växer”. Alltså att få prata med någon, om exempelvis ett beslut, gjorde att de själva kunde hitta svaren och kände mod nog att våga fatta beslut på egen hand. Det fanns en trygghet i att höra sin mentor säga att ens tankar, idéer och förslag var bra.

Val av mentor. Samtliga intervjupersoner blev ombudda att reflektera över vem de föredrog att ha en mentorsrelation med. Samtliga intervjupersoner menade att det fanns skillnader mellan att ha en manlig respektive kvinnlig mentor. IP3, IP6 och IP7 förklarade att en manlig mentor gav ett mer praktiskt stöd i arbetet. IP7 berättade att hon upplevde ett praktiskt stöd från sin manliga mentor när det gällde löneförhandlingar: ”han coachade mig mycket genom att strukturera upp vad jag var bra på, jag lärde mig mycket av honom”. IP6 förklarade detta med att ”en man är mer rollfokuserad medan en kvinna väver in lite annat som inte är oviktigt men som kanske egentligen inte behövs i diskussionen”. Män ansågs alltså ha praktiska fördelar med sitt mentorskap i arbetsfrågor som att löneförhandla eller strukturerat framhäva sina styrkor. Kvinnliga mentorer ansågs däremot vara mer intresserade av att skapa en relation och ett psykosocialt stöd. Samtliga intervjupersoner föredrog en kvinnlig mentor framför en manlig. IP5 förklarade det på följande vis: ”jag vill kunna bolla utmaningar som är kopplade till att jag är just kvinna och jag hade absolut sett fördelar i att ha en manlig mentor också men jag föredrar en kvinnlig”. Kvinnliga mentorer ansågs även föra djupare samtal och upplevdes vara mer intresserade av detaljer i exempelvis problem. IP3 beskrev att ”killar är mer rätt fram och inte så reflekterande medan tjejer ofta ältar situationer, vilket det inte alltid finns utrymme för”. När samma intervjuperson fick reflektera över vem hon helst sökte sig till i en mentorsrelation svarade hon: ”jag har alltid sett upp till starka kvinnor som lyckas och jag inspireras mycket av dem”. IP6 menade att ”om går jag till en manlig mentor så får jag kanske lite mer raka svar medan kvinnor kanske diskuterar mer”. IP2 förklarade detta med att kvinnor var mer intresserade av frågorna när, var, hur och varför vilket gjorde samtalen djupare och mer hjälpsamma: ”jag har inga problem med att integrera med män jag har bara inte hittat en man ännu på jobbet som jag kan ha det där djupa samtalet med om beteenden och känslor”. IP8 förklarade att det var lättare att prata med kvinnor för att de kände igen sig i olika känslor. Samtliga intervjupersoner såg fördelar med att ha både en manlig och en kvinnlig mentor men föredrog en kvinnlig mentor.

Diskussion

Resultatdiskussion

Intervjupersonerna beskriver kvinnliga medarbetare som mer känsliga än män på flertalet olika sätt och framför allt i behov av att skapa relationer till andra människor. Även kommunikationen mellan kvinnor beskrevs som djupare och mer detaljrik i jämförelse med männens. Vilket även syns i intervjupersonernas svar som är utförliga och ges med eftertanke. Dessa beskrivningar av kvinnor som mer emotionellt inriktade stödjer Johnsons et al. (2008) studie om att kvinnor upplevs som känsliga och män som starka. Kvinnors mer känsliga natur visar sig ha en påverkan på flera aspekter av deras chefskap i relation till samarbete och stöd.

Samarbete. Intervjupersonerna berättar om upplevelser av kvinnliga medarbetare som enligt författaren beskriver kvinnor som såväl omhändertagande som inkluderande, vilket uttrycker sig i deras behov av att dels själva skapa relationer till andra individer men även försöka få medarbetare att skapa relationer till varandra. Intervjupersonerna beskriver hur de arbetar med att skapa en lagkänsla genom att främja fysisk tillgänglighet på arbetsplatsen. De berättar även att de försöker få medarbetare att konfrontera varandra på egen hand vid konflikter för att skapa ett bättre samarbetsklimat. Detta fokus på att skapa fungerande relationer kan bero på att samtliga kvinnliga mellanchefer arbetar på tjänsteföretag där ett samarbete är mer beroende av att arbetsgruppen just vill arbeta tillsammans och inte att de måste arbeta tillsammans för att uppnå resultat. Ett oberoende samarbete i ett tjänsteföretag betyder att medarbetare skulle kunna arbeta enskilt men det är inte att föredra enligt intervjupersonerna. Det handlar om att inspirera personer till att vilja arbeta tillsammans vilket kanske ser annorlunda ut i exempelvis ett industriföretag med ett beroende samarbete.

Wuang och Huang (2009) menade att en gemenskap i arbetsgruppen mellan medarbetare var avgörande för hur ett samarbete ska fungera. Om medarbetare känner varandra väl, trivs i varandras sällskap och känner ansvar för gruppens gemensamma prestationer så ökar det produktiviteten. IP2 beskrev att kvinnor är öppna med sina känslor och kan bli känslomässigt involverade i arbetet medan män snarare håller känslor inom sig skilt från arbetet. Detta skulle kunna skapa en svårighet i ett effektivt samarbete då gemenskapen i arbetsgruppen får ytterligare en aspekt att hantera när känslor blir inblandade. I denna studie hade de kvinnliga mellancheferna arbetsgrupper med antingen majoriteten eller hälften kvinnor och samtliga beskrev att de konflikter som utvecklas i samarbetet oftast är relationsrelaterade. Det är olämpligt att påstå att det bara berodde på att arbetsgrupperna hade mycket kvinnor, eftersom det inte finns en jämförelsegrupp med fler män än kvinnor, men det skulle kunna vara en möjlig förklaring.

En arbetsgrupp där kvinnor skapar vänskapliga relationer till varandra och är öppna med sina känslor behöver inte bara kunna samarbeta praktiskt utan även den sociala sammanhållningen måste kunna fungera. Tekleab et al. (2009) diskuterade huruvida en arbetsrelaterad konflikt kunde antingen tvinga medarbetare att öka samspelet genom att hitta gemensamma lösningar eller eventuellt utvecklas till en relationsrelaterad konflikt. IP5 förklarade att konflikter ofta ser arbetsrelaterade ut på ytan men att ”om man petar lite i det så märker man att de bottnar sig i relationer och känslan av att inte vara sedd eller respekterad”. Oavsett vad dessa relationsrelaterade konflikter i en arbetsgrupp beror på så gör de ett samarbetsklimat problematiskt. Om relationsrelaterade konflikter är vanliga i en arbetsgrupp minskar gemenskapen och därmed effektiviteten i samarbetet. Att ha detta i åtanke vid en rekrytering till en arbetsgrupp, att sätta rätt person i rätt arbetsgrupp, skulle alltså kunna leda

till ett effektivare samarbete. Istället för att bara rekrytera personer med arbetsrelaterad behörighet från specifika utbildningar är det möjligtvis mer effektivt att rekrytera individer som kompletterar varandras personligheter i en arbetsgrupp. Det kan vara lättare att lära sig en arbetsuppgift än att lära sig interagera med vissa individer i en arbetsgrupp. Samtliga intervjupersoner förklarade att en arbetsgrupp med olikheter var att föredra eftersom det ger mer erfarenheter och kunskaper att dela med sig av i ett effektivt samarbete. Olika arbetssätt, bakgrund, tankemönster och erfarenheter eftersträvades och upplevdes skapa kompletterande roller i arbetsgruppen. Detta kan dock öka såväl arbetsrelaterade som relationsrelaterade konflikter i arbetsgruppen eftersom det då krävs mer av individerna för att kunna samarbeta. En gemenskap och trygga relationer till varandra i arbetsgruppen skulle kunna göra samarbetet mer effektivt. Om ett effektivt samarbete upplevs kräva såväl olikheter i arbetsgruppen samt en gemenskap mellan individerna ställs det höga krav på chefers förmåga att leda.

Stöd. Majoriteten av intervjupersonerna berättar om svårigheter i att kunna hålla en distans mellan olika sociala roller i sitt arbete som mellanchefer. I relationer till medarbetare kunde det vara svårt att upprätthålla en distans mellan att vara chef med ett personalansvar och att vara sig själv med viljan att skapa relationer och umgås. Det kunde exempelvis vara svårt att ge konstruktiv kritik till en medarbetare där det fanns ett gemensamt intresse för en mer vänskaplig relation. IP5 beskriver att förväntningar på hur en kvinna ska vara, omhändertagande och omtänksam, ibland inte stämmer överens med vad som krävs av en chef vilket stödjer vad Eagly och Karau (2002) diskuterade som Role congruity theory. Detta kan skapa problem eftersom ett ledarskap bör uppfattas som auktoritärt för att fungera. Kvinnors behov av att skapa relationer till andra människor kan vara en förklaring till att de upplever dessa konflikter mellan att vara en medarbetares vän och chef samtidigt. Behovet av att skapa relationer, föra djupa samtal och ha en gemenskap med andra människor kan orsaka problem när ett chefskap måste utföras med diverse arbetsuppgifter, att exempelvis avskeda en individ som inte sköter sin arbetsuppgift.

I en del av intervjuguiden fick intervjupersonerna beskriva upplevelsen och känslan av att vara chef med ett personalansvar och samtliga menade att det var lika tufft och ansträngande som det var utvecklande och tillfredställande. Samtliga uttryckte ett behov av en mentor för att kunna hantera rollen som chef. Vilket även stödjer tidigare forskning om det sociala stödet och dess hälsofrämjande påverkan på individens arbetsrelaterade stress (Ganster et al., 1986). I början av intervjuerna när intervjupersonerna ombads förklara om det kunde uppfatta någon skillnad mellan hur kvinnliga och manliga medarbetare samarbetade var det svårt att få dem att öppna sig. De beskrev tydliga könsskillnader men det fanns ett behov av att ursäkta sig och förklara att det även berodde på individuella skillnader. Men när frågan berörde om de föredrog att söka stöd hos en manlig eller kvinnlig mentor var samtliga intervjupersoner direkt överens om att de föredrog en kvinnlig mentor. De beskrev tydliga fördelar med att ha en mentor som kan föra djupa samtal om känslomässiga problem, utvecklar en mer vänskaplig relation och som förstår hur det är att vara kvinna i arbetslivet och dessutom chef. De beskriver att en manlig mentor har fördelar om de behöver stöd i löneförhandlingar eller karriärsutveckling men de föredrar ett informellt mentorskap med en annan kvinna och ett mer psykosocialt stöd. Detta stödjer tidigare forskning om hur olika könskompositioner i ett mentorskap kan fylla olika funktioner (Ragins & Cotton, 1999). Även vid behov av stöd i arbetslivet yttrar sig kvinnornas känsliga natur där samtliga intervjupersoner berättar att de medvetet söker sig till andra kvinnor för att få hjälp och stöd. Det är viktigt för dem att få stöd från någon som förstår hur det är att vara kvinna precis som dem själva. De söker sig även till kvinnliga mentorer för att inspireras av starka förebilder i chefsrollen. De vill känna igen sig i en annan kvinnlig chef för att se att de kan utvecklas och bli lika framgångsrika som dem.

Sammanfattningsvis kommer det alltså att finnas ett behov av fler kvinnliga chefer som kan stötta och vägleda varandra i arbetslivet. Kvinnor verkar söka stöd hos kvinnor som har liknande erfarenheter eller som kan känna igen svårigheter som de upplever. Ett problem var exempelvis att skilja mellan rollen som vän och chef till en medarbetare. För att få det stödet som behövs är det viktigt att de får ventilera tankar och upplevelser med någon som känner igen känslan av att vilja skapa relationer och samtidigt behöva hålla en distans mellan sig själva och arbetsgruppen. Kvinnliga chefer söker sig gärna till kvinnor i samma eller högre chefspositioner för att såväl inspireras som vägledas och detta kräver att fler kvinnor rekryteras till högre chefspositioner.

Metoddiskussion

Ett hot mot validiteten och studiens tillförlitlighet kan vara att intervjupersonerna verkade tala utifrån erfarenheter av en gemensam ledarskapsutbildning. De berättar om sina upplevelser, tankar och åsikter, och använder vissa specifika uttryck som exempelvis "roll och person", på liknande sätt. Sex av åtta intervjupersoner är relativt nya i sina chefspositioner vilket kan bidra till att de arbetar utifrån vad de har uppfattat från ledarskapsutbildningar som stöd. De resterande två intervjupersonerna som hade mer erfarenhet av en chefsposition var äldst och de verkade tala mer utifrån personliga erfarenheter. Majoriteten av de kvinnliga intervjupersonerna är yngre än 40 år. Ett urval med äldre kvinnliga mellanchefer med mer erfarenhet kunde ha gett ytterligare intressanta och givande perspektiv. Dock överensstämmer mycket i resultatdelen med tidigare forskning vilket talar för att det intervjupersonerna berättar stämmer överens med verkligheten och inte bara en ledarskapsutbildning.

Samtliga intervjupersoner nämnde även i intervjuerna att de talade utifrån generaliseringar när det gällde skillnader mellan kvinnliga och manliga medarbetare och att det egentligen handlar om individuella skillnader. Intervjumaterialet visar dock att ju längre in i en intervju desto lättare var det för intervjupersonerna att prata öppet om åsikter, upplevelser och tankar kring skillnader mellan män och kvinnor i olika avseenden. Detta visar en väl utformad intervjuguide och författarens förmåga att få intervjupersoner att känna sig trygga i en intervjusituation. Författaren upplever att samtliga frågeställningar kunde besvaras.

Urvalet av mellanchefer var en fördel i denna studie för att få ta del av mångsidig erfarenhet av olika former av samarbeten. Och kvinnliga mellanchefer var intressant för att få ett subjektivt och kvinnligt perspektiv på frågeställningen till denna studie. Kvinnor som leder majoriteten kvinnor i tjänsteföretag har dock låg överförbarhet till andra individer och sammanhang.

Förslag på framtida forskning

Eftersom samtliga intervjupersoner arbetade för tjänsteföretag kan förslag på framtida forskning vara att inkludera kvinnliga mellanchefer från exempelvis ett industriföretag. Ett tjänsteföretag har en arbetsgrupp vars samarbete är av ett mer oberoende slag vilket kan vara anledningen till att största fokus ligger på att skapa goda relationer mellan medarbetare. De behöver inte arbeta tillsammans men arbetsgruppens effektivitet och produktivitet ökar när medarbetare vill arbeta tillsammans och trivs ihop. Arbetsgruppen på ett industriföretag är beroende av att alla medarbetare gör sina arbetsuppgifter korrekt och vid rätt tidpunkt vilket kan påverka de avgörande faktorerna för ett effektivt samarbete och därtill även behov av stöd i arbetsgruppen.

Ytterligare kunde en jämförelse med manliga mellanchefer i ett tjänsteföretag vara av intresse. Detta för att avgöra om intervjupersonernas ledarskapsbeteenden, upplevelser och tankar är typiskt kvinnliga eller allmängiltiga för mellanchefer i tjänsteföretag. De kvinnliga intervjupersonernas beskrivningar av vad som krävs av dem som chefer kanske beror på att de är chefer på ett tjänsteföretag, där fokus ligger på att skapa goda relationer, och inte på att de är just kvinnor.

Resultaten i denna studie visade att de kvinnliga intervjupersonerna strävade efter att skapa arbetsgrupper med olikheter mellan medarbetarna men även att majoriteten av de konflikter som uppstod i arbetsgruppen var relationsorienterade. Detta skulle vara av intresse att studera djupare och mer ingående i framtida forskning. En arbetsgrupp med medarbetare som har olika erfarenheter, arbetssätt och tankemönster gynnar arbetsgruppens utveckling men det kan samtidigt försvåra sammanhållningen i arbetsgruppen som även den är avgörande för samarbetet. Det skulle därför vara av intresse att i framtida forskning jämföra arbetsgrupper med annorlunda former av olikheter mellan medarbetare och undersöka deras effektivitet och sammanhållning.

Referenser

- Andersen, J., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 428-441.
- Burke, C., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal Of Applied Psychology*, 71(1), 102-110.
- Graner, R. (1994). *Personalgrupps psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Granheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 96(4), 851-862.
- Johnson, S. K., Murphy, S., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 106(1), 39-60.
- Lee, C. D., & del Carmen Montiel, E. (2011). The correlation of mentoring and job satisfaction: A pilot study of mental health professionals. *Community Mental Health Journal*, 47(4), 482-487.
- Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women 'take care,' men 'take charge': Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *Psychologist-Manager Journal*, 12(1), 25-49.

- Ragins, B., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal Of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal Of Psychological Assessment*, 22(1), 28-37.
- Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170-205.
- Vinkenbug, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.
- Wang, Y., & Huang, T. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior And Personality*, 37(3), 379-392.
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer* (M. Kaulio, övers.). Edinburgh: Pearson Academic Computing. (Originalarbete publicerat 1994)

Intervjuguide och frågeområden

Bakgrund/Chefsrollen:

- Hur länge har du jobbat som chef?
- Kan du berätta lite om den chefsposition du har idag?
- Hur tog du dig till just den här chefspositionen?
- Hur kom det sig att du valde just ett chefsjobb?
- Hur skulle du beskriva dig själv som chef?
- Var det någon i din närhet som på något sätt bidrog till att du sökte dig till den chefspositionen du har idag?

Samarbete:

- Hur ser arbetsgruppen ut kring dig med kollegor, underställda och chefer?
- Hur skulle du beskriva ett gott samarbete?
- Kan du hitta någon skillnad i hur män och kvinnor samarbetar med varandra?
- Upplever du att kvinnor och män behöver olika stöd från dig som chef när de ska samarbeta?

- Om du tänker tillbaka på all din erfarenhet av att leda andra människor, uppfattar du då att det är någon skillnad mellan att leda män och kvinnor som ska samarbeta?

Stöd:

- Hur arbetar du praktiskt som chef för att främja ett gott samarbete?
- Vad upplever du att dina medarbetare kan behöva för stöd på arbetsplatsen?
- Upplever du att kvinnor och män behöver olika sorters stöd?
- I din roll som chef, utnyttjar du någon form av stöd antingen internt eller externt?
- Föredrar du att söka stöd hos en man eller kvinna?