

**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
Institutionen för hushållsvetenskap



# **Kvinnors aspekter på chefskap inom restaurangbranschen**

Jenny Andersson och Gabriella Ortega

Examensarbete 10 poäng  
Restaurangmanagerprogrammet 120 poäng  
Handledare: Kerstin Bergström  
Examinator: Christina Berg  
Datum: juni 2006



**Titel:** Kvinnors aspekter på chefskap inom restaurangbranschen

**Författare:** Jenny Andersson och Gabriella Ortega

**Typ av arbete:** Examensarbete, 10 poäng

**Handledare:** Kerstin Bergström

**Examinator:** Christina Berg

**Program:** Restaurangmanagerprogrammet 120 poäng

**Antal sidor:** 26 inkl. bilaga

**Datum:** Juni 2006

## **Sammanfattning**

Den privata restaurangbranschen är mansdominerad på chefsnivå trots att det arbetar fler kvinnor inom restaurang. Totalt sett är ca 80 % av cheferna män vilket gör att chefskap och ledarskap ses utifrån manligt tolkningsföreträde. Ofta är föreställningar om chefskap relaterade till föreställningar om kön och på grund av detta dras många gånger slutsatsen att manliga egenskaper verkar passa bättre för ledarskap. Detta sägs bero på att de som ansvarar för tillsättningen av chefspositionerna ofta reserverar chefspositionerna för människor av sin egen sort och då förstärks bilden av att denna sort faktiskt förtjänar dessa positioner. I litteraturen vi läst framgår det att män och kvinnor allmänt har olika förutsättningar men att de trots det har mycket gemensamt. Det blir då intressant att se hur situationen ser ut för kvinnliga chefer inom området restaurang.

Syftet med denna uppsats var att undersöka vad kvinnliga restaurangchefer anser att kvinnor behöver veta för att lättare uppnå chefspositioner inom restaurang.

Vi genomförde undersökningen genom att göra kvalitativa intervjuer med fem kvinnliga restaurangchefer i Västsverige. De fick svara på frågor som bl a vilken roll utbildning, personliga egenskaper, förkunskaper och ledarskapsstil spelar för att nå chefspositioner. Vi tittade även på eventuella skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap samt möjliga problem kvinnor kan möta inom restaurang. Resultaten var att kvinnorna ansåg att det finns en könsåtskillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap. För att det ska bli lättare för kvinnor att nå chefspositioner anger de att utbildning är en klar fördel. Respondenterna betonar också att kvinnor måste stödja varandra, bli allmänt tuffare och våga ta för sig. Förändring av könsåtskillnad ses dock som en gemensam kamp, där både kvinnor och män tar sitt ansvar för en mer jämställd arbetsmarknad.

**Nyckelord:** Restaurang, chefskap, könsåtskillnad, råd.

# Innehållsförteckning

<b>1. FÖRORD</b> .....	<b>4</b>
<b>2. KÖNSFÖRDELNING INOM RESTAURANGBRANSCHEN</b> .....	<b>5</b>
2.1 VAD ÄR DÅ LEDARSKAP? .....	5
2.2 MÄTNING AV LEDAREGENSKAPER .....	7
2.3 KÖNSORDNING OCH LEDARSKAP .....	7
2.4 VAD ÄR JÄMSTÄLLDHET? .....	8
2.5 KVINNLIKT LEDARSKAP .....	8
2.6 OLIKHETER MELLAN MANLIGT OCH KVINNLIKT CHEFSKAP .....	10
2.7 HÄRSKARTEKNIKER OCH AVVÄPNING .....	11
2.8 SAMMANFATTNING KVINNOR OCH MÅN SOM LEDARE .....	13
<b>3. SYFTE</b> .....	<b>14</b>
3.1 FRÅGESTÄLLNINGAR: .....	14
<b>4. METOD</b> .....	<b>14</b>
4.1 INTERVJUER .....	14
4.2 ANALYSMETOD .....	15
<b>5. RESULTAT</b> .....	<b>15</b>
5.1 SVÅRIGHETER I LEDARSKAP .....	15
5.2 MÖJLIGHETER I LEDARSKAP .....	17
<b>6 DISKUSSION</b> .....	<b>19</b>
6.1 METODDISKUSSION .....	19
6.2 RESULTATDISKUSSION .....	20
6.2.1 Svårigheter i ledarskap .....	20
6.2.3 Möjligheter i ledarskap .....	22
<b>7 SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>23</b>
<b>8. REFERENSLISTA</b> .....	<b>24</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>26</b>

## 1. Förord

Tanken att skriva ett arbete om ledarskap uppkom i samband med att vi funderade över att vi snart tar examen och ska söka chefsjobb inom restaurangbranschen. Vi kom fram till att vi tyckte att det skulle ha varit bra om det hade funnits förslag nedskrivna någonstans på hur man kan underlätta för kvinnliga chefer att bli framgångsrika och undvika onödiga misstag. Därför bestämde vi oss för att själva gå ut och ta reda på vad kvinnliga chefer har att säga och kanske få en del värdefulla råd som vi hoppas att även andra kan ha nytta av.

## 2. Könsfördelning inom restaurangbranschen

Idag arbetar enligt Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR) ca 115 000 människor i hotell- och restaurangbranschen i Sverige, varav ca 60 procent är kvinnor och 40 procent är män (SHR 2003). Inom branschen "restaurangverksamhet" var det 36 454 män och 33 509 kvinnor sysselsatta år 2004. Av dessa hade 3 313 män samt 2 842 kvinnor sin arbetsplats inom Göteborgs kommun enligt Statistiska Central Byråns databas Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik (SCB, RAMS, 2004). År 2002 hade den privata restaurangbranschen en omsättning på 59 miljarder svenska kronor och är en sektor som utvecklas starkt, framförallt i storstäderna.

Inom restaurangbranschen finns det klara gränser för könssegregering. Enligt O'Doherty, Jensen & Holm (1998) (refererad i Jonsson, Nygren & Pipping Ekström, 2006) är kockens arbete att betraktas som ett mansdominerat yrke, medan servitriserna numera är kvinnor. Enligt Lundqvist (2005) (refererad i Jonsson, Nygren & Pipping Ekström, 2006) hänger kockens nuvarande höga status samman med att det var kockarna som på 1980-talet helt tog över hanteringen av maten från servitörerna. Tidigare hade de manliga servitörerna hanterat maten i matsalen, t ex trancherat kött och portionerat maten, samtidigt som de serverat. Nu förflyttades allt hantverk och all hantverksskicklighet från matsalen in i köket.

Man hävdar att det i samhället finns en könsordning, där män generellt sätts före kvinnor, vilket som följd skapar en maktobalans mellan kvinnor och män (Thomsson, 2002). Den feministiska rörelsen, enligt Larsson (1996) och Stanley (1997) (refererade i Thomsson, 2002), ser kvinnor som en grupp som utsätts för förtryck genom sin gruppidentitet. Problemet visualiseras i organisationer, som till en överväldigande majoritet leds av män. Denna företeelse kan man se tydligt eftersom det inom de flesta områden råder mansdominans (Thomsson, 2002).

Bland chefer totalt sett i privat sektor inom restaurangbranschen är 20 procent kvinnor och 80 procent män. I offentlig sektor är motsvarande siffra 47 procent kvinnor och 53 procent män. På de högsta nivåerna är ca 6 procent kvinnor i privat sektor och 21 procent i offentlig sektor enligt Statens Offentliga Utredningar (SOU 1994:3, SCB 1997). I företagsstyrelser är ca 98 procent män och i företags ledningsgrupper 94 procent män. Detta innebär att miljön i stort sett är enkönad och den karaktäriserar det som Wahl, Holgersson och Höök kallar ledarskap och chefskap på högre nivåer, d.v.s. på maktnivåer. Det betyder att könsordningen i näringslivets organisationer återskapas i en maskulin kultur. Chefskapet utformas efter mäns tolkning, och i detta tolkningsföreträde ingår att betrakta könsordningen som normal eller t.o.m. naturlig (Wahl, Holgersson & Höök, 1998).

### 2.1 Vad är då ledarskap?

Forskning kring ledarskap sker inom de företagsekonomiska högskolorna och främst inom ämnet organisation. Det finns också en stor mängd litteratur inom ledarskapsområdet skriven av konsulter på ett populärvetenskapligt språk.

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att det finns tre aspekter på ledarskap, vilka innebär att en rad olika handlingar utövas av en eller flera personer för att få andra människor att utföra uppgifter, vilka ska bidra till att den organisation de verkar vid ska nå sina mål. Vidare pekar Jacobsen och Thorsvik på att ledare inom ramen för organisationen arbetar med speciella riktlinjer, såsom formella mål, strukturer, företagskultur, och företagets förhållande till

omvärlden. Dessa riktlinjer styr arbetsuppgifterna för den formella ledaren som också ofta benämns chefen (Jakobsen, Thorsvik 2002).

Man skiljer på en formell ledare och en informell ledare. En formell ledare är den som är chef medan en informell ledare är en ledare som är frikopplad från en formell position, men som har en förmåga att få folk med sig (SOU 1997:135). I den här rapporten har vi valt att rikta in oss på formellt ledarskap.

Ett annat sätt att beskriva ledarskap enligt Ylander (1997), är att fokusera på hur individen som ledare uppträder gentemot de människor de leder. En chef kan vara demokratisk och lättsam i det vardagliga arbetet, men han/hon måste också kunna vara auktoritär och ta ansvar när det behövs, annars berövar man sina anställda på den auktoritära figur som de och företaget behöver. Om inte personalen känner att det finns en klar ledare så kan de uppleva situationen vilsen, vilket kan leda till att organisationen blir splittrad och försvagas (Ylander, 1997).

Ett vanligt sätt att beskriva ledare, enligt rapporten *Kvinnligt och manligt ledarskap i arbetslivet* (2006), är att framställa olika former av idealtyper. Det görs för att visa på de skilda förhållningssätt som ledare har och vad det får för konsekvenser för de anställda. Vanligt är att börja beskrivning med tre ”vanliga” ledarstilar (Anonym, 2006).

Vid beskrivning av den auktoritära ledaren fokuserar man på skillnaderna mellan begreppen auktoritet och auktoritär. Med auktoritet menas att man har förmåga att få sina anställda att utföra uppgifter som är till nytta för företaget. En auktoritär ledare uppträder på ett maktfullkomligt sätt. Makten baseras på en position i ett företag där de kan styra och ställa. Det innebär också att chefen fattar beslut helt efter sina egna uppfattningar utan att bli påverkad av någon medarbetare.

En annan vanlig idealtyp är den demokratiska ledaren. En sådan ledartyp sägs framförallt arbeta genom gruppen och vara väldigt angelägen om att ha med sig de anställda som hon/han benämner som sina medarbetare. Hon/han anser att alla strävar mot samma mål och hon/han skulle aldrig kunna uppnå dem utan sina medarbetares hjälp, eftersom ledaren ser sig som en i gruppen. Hon/han uppfattar även sig själv som en ”rådgivare” och går inte runt och styr över alla andra. I demokratiskt ledarskap ingår också delegering. En demokratisk ledare ger mer frihet och chans till större ansvarstagande för de anställda. Men hon/han måste ändå ha så mycket auktoritet att de anställda lyssnar till åsikter, synpunkter och förhållningsorder som ledaren framför. Beslut tas efter det att den demokratiska ledaren har tagit reda på vad hennes/hans anställda har för åsikter. Det gör att beslutsprocessen går långsammare eftersom alla frågor måste diskuteras igenom.

En tredje vanlig idealtyp i svensk ledarskapslitteratur kallas Låt-gå-ledaren. Denne sägs inte utöva egentligt ledarskap, utan det blir otydligt och passivt. Hon/han deltar nästan inte alls i de anställdas arbete och har i stort sett inget engagemang alls. Hon/han ger inga synpunkter, vare sig positiva eller negativa, på de anställdas arbete. Hon/han kan inte heller säga ifrån eller fatta egna beslut, eftersom han inte vågar gå emot sina underställda utan gör som de säger. Därmed blir det oftast någon av de anställda som tar över hans ledarskap, vilket på det viset utövas informellt. Man kan säga att låt-gå-ledaren ”vänder kappan efter vinden” och anses inte ha accepterat sitt ledarskap (Anonym, 2006).

## 2.2 Mätning av ledaregenskaper

Eftersom det krävs både kunskaper och personliga egenskaper som gör människor till bra ledare finns det ett flertal metoder som används för att mäta detta. En sådan metod benämns The managerial grid och den går ut på att ta reda på om ledare är personalinriktade eller arbetsinriktade. Den personalinriktade ledaren beskrivs framförallt vara intresserad av människorna i företaget, deras behov och åsikter. Hon/han är också inne på att skapa trivsel på arbetsplatsen och att se till att de anställda trivs med varandra. Ett av den personalinriktade ledarens mindre intressen är att arbetet blir gjort. Det innebär en risk då hon/han mer uppträder som en kurator eller psykolog i stället för att vara chef.

Den arbetsinriktade ledaren däremot beskrivs först och främst som en som ser till att arbetet blir gjort, att de anställda är effektiva och lönsamma så att det som ska göras blir klart så fort som möjligt. På grund av detta ägnar den arbetsinriktade ledaren mycket tid till att planera och strukturera arbetsuppgifterna. Hon/han bryr sig inte om de anställda och vad de tycker, tänker och behöver. Hon/han ser ofta de anställda som maskiner eller verktyg eftersom den arbetsinriktade ledaren oftast är utbildad tekniker (Anonym, 2006).

## 2.3 Könsordning och ledarskap

Enligt SOU 1994:3 är föreställningar om chefskap ofta relaterade till föreställningar om kön. Män i maktpositioner har ofta föreställningen om att chefskap och kvinnor inte passar ihop. Dessa föreställningar är enligt Wahl, Holgersson och Höök (1998) grundade på ett sätt att tänka och inte på faktiska erfarenheter, då väldigt få av dessa män har arbetat med kvinnor på samma nivå. Frågor Wahl, Holgersson och Höök då ställer sig är: Vad betyder mansdominansen för hur ledarskap är konstruerat och hur ska man kunna beskriva och analysera kvinnligt ledarskap i en verklighet där ledarskap är konstruerat i könsordningen utifrån mäns tolkningsföreträde (Wahl, Holgersson & Höök, 1998)?

I rapporten *Genus på krogen* (Jonsson, Nygren & Pipping Ekström, 2006) kan man läsa att feministen och sociologen Anne Oakley var en av de första som använde genderbegreppet (Roman, 2004) (refereras i Jonsson, Nygren & Pipping Ekström, 2006) och innebär att man med ordet "sex" menar "biologiskt kön" och är det man föds till, medan "gender" är "socialt kön" och är det som blir inlärt. På svenska motsvaras dessa begrepp av termerna kön och genus. Den sociala ordningen gör oss till "riktiga kvinnor och män", d.v.s. vi betar oss enligt de sociala normerna för respektive kön. I rapporten påpekar även författarna att det på de flesta arbetsplatser förekommer en "dresscode" som delvis har till syfte att tona ner kvinnors sexappeal. En sådan nedtonad klädsel är enligt Hall (1993) (refererad i Jonsson, Nygren & Pipping Ekström, 2006) en del av den könsbestämda maskulinitet som ofta finns i branschen. Wahl, Holgersson och Höök (1998) menar att det finns en stark koppling mellan föreställningen om ledarskap och föreställningen om manlighet. Att kön har betydelse för vilka som blir företagsledare är lätt att fastställa, genom mansdominansen bland högre chefer i näringslivet. Ofta dras slutsatsen att manliga egenskaper verkar passa bättre för ledarskap. Ledarskap kan utformas av både män och kvinnor men blir på grund av den manliga dominansen bland chefer och mäns tolkningsföreträde för vad ledarskap innebär, i praktiken fastlåst i den manliga konstruktionen (Wahl, Holgersson & Höök, 1998). Colbjørnsen (1998) (refererad i Wahl, Holgersson & Höök, 1998) skriver att en klar majoritet av både manliga och kvinnliga chefer menar att det är ett sidospår att dra in könet i frågan om vem som bör leda. Det förvånar dock inte att chefer inte vill betona en karriär som man själv har lyckats med som betingad av att män och kvinnor har olika erfarenheter, egenskaper och möjligheter (Jacobsen, Thorsvik 2002).

Utifrån ett könsperspektiv ställer Wahl, Holgersson och Höök frågan: Hur är chefskapet/ledarskapet könsmärkt? De anser det då intressant att studera både kvinnor och män som chefer, organisationerna som de verkar i samt själva ledarskapets konstruktion (Wahl, Holgersson, Höök 1998).

## 2.4 Vad är Jämställdhet?

I Sverige har vi en stark strömning mot att kvinnor och män kan ha lika arbete och strävar därför till jämställdhet mellan könen. Jämställdhetsarbete handlar enligt Thomsson (2002) om att avlägsna förtryck och diskriminering och inte om vad som finns att säga om könsskillnader. Jämställdheten kräver inte att män och kvinnor ska ses som lika, bara lika mycket värda (Thomsson 2002).

Jämställdhetslagens ändamål är att främja kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet (jämställdhet i arbetslivet). Lagen siktar till att förbättra främst kvinnornas villkor i arbetslivet. Arbetsgivare och arbetstagare skall samverka om aktiva åtgärder för att jämställdhet i arbetslivet skall uppnås. De skall särskilt verka för att utjämna och förhindra skillnader i löner och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt. De skall också främja lika möjligheter till löneutveckling för kvinnor och män.

Ett arbete är att betrakta som likvärdigt med ett annat arbete om det utifrån en sammantagen bedömning av de krav arbetet ställer samt dess natur kan anses ha lika värde som det andra arbetet. Bedömningen av de krav arbetet ställer skall göras med beaktande av kriterier såsom kunskap och färdigheter, ansvar och ansträngning. Vid bedömningen av arbetets natur skall särskilt arbetsförhållandena beaktas (Feministas, 2006).

Lagen säger vidare att arbetsgivaren skall genomföra sådana åtgärder som kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för både kvinnor och män. Arbetsgivaren skall även underlätta för både kvinnliga och manliga arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap och vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för sexuella trakasserier eller trakasserier på grund av en anmälan om könsdiskriminering.

## 2.5 Kvinnligt ledarskap

Enligt Börjesson (1992) innebär utövandet av ledarskap både utmaningar och svårigheter som delvis är gemensamma för både män och kvinnor, svårigheterna är också delvis olika könen emellan. Kvinnliga och manliga chefer anses vara ganska lika varandra i sitt ledarskap, beroende på att kvinnor har manliga egenskaper och vice versa. Det kan också vara som många påstår att om en kvinna ska bli chef måste hon anpassa sig till en manlig chefs beteende (Börjesson, 1992). De kan utträta bra saker tillsammans om de kompletterar varandra, d.v.s. förstår olikheterna hos varandra och lever med dem så att de kan samarbeta. Tidigare framfördes en teori om varför det kan vara svårare för kvinnor att ta sig upp i karriärstegen. Det berodde enligt Betty Harragan (1977) (refererat i Wahl, 1992) på att flickor inte fått lära sig spelen, de spel som man t.ex. lär sig inom idrotten och militären. Det handlar nämligen inte bara om att vara tillräckligt kompetent, "the name of the game is corporate politics" (Harragan 1977, s. 34). Ju mer kvinnorna vågar ta för sig och ändra "spelreglerna" kommer kvinnorna snart att få en egen ledarstil. Författaren Barbro Dahlbom-Hall (2000) menar att kvinnor måste ha kvinnliga förebilder, som de kan efterlikna. Om kvinnor bara har manliga förebilder kommer det aldrig att finnas en kvinnlig ledarstil.



Vidare vill ofta kvinnliga chefer själva vara delaktiga i den grupp som ska åstadkomma en lösning på ett visst problem. Orsaken till detta tros vara att kvinnor generellt sätt har en större förmåga till lyhördhet, god kommunikation och kreativitet, än vad män anses ha (Börjesson, 1992). Börjesson anser vidare att kvinnliga chefer till stor del förlitar sig på att få acceptans och uppmuntran från gruppen, medan de ofta känner sig ensamma eller utfrysta i förhållande till kollegor och högre chefer. Samverkan, engagemang, nätverk och relationer anses vara nyckelord i kvinnligt ledarskap. En viktig egenskap i chefskapet är att ha en förmåga att kunna lyssna och att kunna känna av stämningar och känslor i gruppen och det underlättar när man ska ta beslut och utreda konflikter (Börjesson, 1992).

Varför finns det då så få kvinnliga chefer? Kanter (1977) (refererat i Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2001) har en teori varför män i chefspositioner väljer män och då helst män som liknar de själva. I brist på tydliga och objektiva mått har därför sociala kriterier, som till exempel rätt social bakgrund, att tillhöra rätt klubb, ha en examen från elitskolor och vara presentabel blivit ett sätt att reducera osäkerhet. Genom att de som ansvarar för tillsättningen av chefsposten reserverar chefspositionerna för människor av sin egen sort förstärks bilden av att just denna sort faktiskt förtjänar dessa positioner. Kanter menar att det finns krav från chefs sida på total hängivelse till företaget och att allt annat ska komma i andra hand. Kvinnor som visar att de har andra viktiga åtaganden som t.ex. barn anses vara osäkra kort och inte riktigt lojala mot företaget. Enligt Kanter måste kvinnorna för att accepteras av sina manliga kolleger visa lojalitet mot gruppen och de kan då hamna i en så kallad gate-keeper position, där de ska se till att inte fler kvinnor får komma in i gruppen. Ett annat sätt för männen att testa kvinnliga chefer är att utsätta dem för skämt på deras bekostnad. Genom att inte protestera mot t ex sexistiska skämt kan dessa kvinnor visa att kvinnor minsann har humor (Wahl, Holgersson, Höök & Linghag 2001).

Författaren Kanter (1977) (refererat i Wahl, Holgersson, Höök & Linghag 2001) fann att möjlighetsstrukturer skapar självuppfyllande profetior och att de kan förklara observerbara könsskillnader i organisationen. Med möjlighetsstrukturer menas möjligheter att förflytta sig och utvecklas i organisationen. Dessa möjligheter kan bestämmas av befodringsmöjligheter, möjligheter att få utmaningar, samt utvidga sin kompetens och få möjligheter till förmåner och belöningar. I den hierarkiska struktur som Kanter studerat upplevde de flesta "att lyckas" var detsamma som att förflyttas vertikalt uppåt i hierarkin. Kanter menar vidare att de med stora möjligheter, oftast män, tenderar att uppträda på ett sätt som genererar fler möjligheter, vilka i sin tur uppmuntrar beteendet ytterligare i samma riktning. Dessa personer har oftast även höga ambitioner, stort självförtroende och vet att värdera sin kompetens.

Enligt Kanter tenderar beteendet hos de med små möjligheter, oftast kvinnor, att gå i motsatt riktning, vilket leder till nackdelar och färre möjligheter. Dessa personer har en viss tendens att begränsa sina ambitioner och i allmänhet ha låga förväntningar om befodrning och förflyttning och som en följd av det önska att inte få mer ansvar och inflytande. Ofta undervärderar sådana personer sin kompetens, vilket medför sämre självförtroende.

En del av problemet enligt Bebko och Krestan (1995) (refererat i Thomsson, 2002) verkar ligga hos kvinnorna själva. Att vara ledare och chef innebär att man måste kunna tala inför människor. Många kvinnor har sedan barnsben haft svårt för att ta plats och tycka att de är värda att lyssna på. I skolan och i samhället har de fått en position där man ska vara tyst och snäll och inte göra så mycket väsen av sig och det är lätt att bli den som lyssnar istället för den som talar.

Charlotte Holgersson från Handelshögskolan i Stockholm har gjort en undersökning för att försöka att förstå varför det finns så få kvinnor på toppen i svenskt näringsliv. Några orsaker till varför styrelseordförande hellre rekryterade manliga VD:ar var följande:

- ”Det finns inte tillräckligt med kvinnor att välja mellan”.
- ”Kvinnor halkade efter när de är hemma med barn”.
- ”Det är lättare att välja män”.
- ”Det är svårt för kvinnor att anpassa sig till ett mansdominerat gäng”.
- ”Att männen inte ser kvinnor”

## 2.6 Olikheter mellan manligt och kvinnligt chefskap

De allmänna förväntningarna om hur en ”idealchef” är har större likheter med mansrollen än med kvinnorollen. De egenskaper som förknippas med ett framgångsrikt chefskap är främst: självständighet, dominans, beslutskraft och handlingsförmåga (Tollgerdt-Andersson, 1989). Attityderna till kvinnliga respektive manliga chefer verkar inte påverkas i nämnvärd grad av hur en man eller en kvinna i en chefsroll faktiskt handlar utan snarare av de förväntningar som finns på manligt respektive kvinnligt beteende (Thylefors, 1991).

Enligt Ylander (1997) har en stor del av kvinnliga chefer svårt att avgränsa sig i sitt ansvarstagande, de har en tendens att bli för ”moderliga”. Många institutioner försöker bygga upp en bra kultur genom medarbetarsamtal för att gynna arbetet i sig, men detta kan skapa problem inom en organisation som har mellanchefer, eftersom personalen bara vill prata med ”mamma” dvs. högsta chefen, då de endast anser att det är hon som har något att säga till om. Detta kan leda till att man som chef sitter inne med så mycket personlig information om sina anställda att det blir svårt att hålla isär rollen som chef och ”mamma” vilket kan påverka arbetet. Ylander menar att manliga chefer däremot oftast är rädda för det känslomässiga och helst undviker att komma in på ömtåligheter. De behöver oftast uppmuntras till att prata med sina medarbetare (Ylander 1997). Enligt en teori av Gvozdeva och Gerchikov (2002) (refererat i Furtenback & Viklund, 2003) behöver kvinnor relationer för att uppnå en god identitet genom att bry sig och identifiera sig med andra. Undersökningar på små flickors lekar visar att de helst roar sig i små grupper samt att de avbryter leken om det uppstår konfrontationer – allt för en fortsatt harmoni. Detta tyder på att kvinnor värderar relationer högre än vad de värderar individens egna rättigheter. Pojkars lek däremot enligt Avotie (1998) (refererat i Furtenback & Viklund, 2003), varar betydligt längre eftersom de inte avbryter direkt när konflikter uppstår. Detta beror på att de innan leken påbörjats ägnat mycket tid åt att bearbeta regler.

I Lena Börjessons (1992) bok kan man läsa hur olika en man och kvinna ser på arbete och privatliv. Mannen säger att han skiljer stenhårt på arbete och privatliv. Det skulle aldrig falla honom in att berätta för någon på jobbet, hur han har det privat. Kvinnan däremot berättar att hon tycker att det är viktigt att man kan prata om hur man har det, på jobbet. Hon menar vidare att man inte behöver berätta allt, men att privatlivet och arbetet är en helhet för henne. Kvinnor som ledare behöver inte nödvändigtvis utöva ett ”kvinnligt” ledarskap och ”kvinnligt” ledarskap kan utövas av män (Börjesson, 1992). Det ligger också en betydelse i var det är man är chef någonstans, det är skillnad om man är chef på ett daghem, om man är chef på en bilverkstad eller på en restaurang (SOU 1997:135).

Efter att ha studerat en stor mängd litteratur har vi sett att det är skillnad på mäns och kvinnors villkor i arbetslivet och i synnerhet när det gäller att komma upp i chefspositioner. Detta kan manifesteras sig på många olika sätt, bland annat genom så kallade härskartekniker.

Då ligger en fara i att underblåsa ovanstående olikheter mellan könen kommer här en beskrivning av sätt att gå tillväga för att bryta med invanda mönster.

## 2.7 Härskartekniker och avväpning

Härskartekniker är myntat av den norska socialpsykologen Berit Ås (refererad på hemsidan Women to the top, 2006) som beskrev härskarteknikerna 1976. Tanken kom till när hon satt på ett möte, och upptäckte ett flertal sätt som männen kommunicerade till varandra att det hon sade inte var viktigt. Hon började imitera dessa sätt (hämta kaffe eller börja pilla med något när någon pratar) och fann att det hjälpte till för att hennes åsikter skulle få gehör.

Women to the Top var ett samarbetsprojekt mellan olika länder. Projektet riktade sig i första hand till arbetsgivare i näringsliv och offentlig förvaltning som bestämt sig för att satsa på fler kvinnor på toppen, och som behövde stöd och bra verktyg för att utveckla kvinnliga toppchefer. De riktade sig även till rekryteringskonsulter som ville bli bättre på att identifiera och lyfta fram kvinnliga toppchefskandidater. Arbetssättet i Women to the top handlar först och främst om att få fler kvinnor på höga chefspositioner, men vi tror att det även kan användas på andra nivåer i arbetslivet, för vår del i restaurangbranschen.

Enligt samma källa är det första steget för att bekämpa härskartekniker att identifiera och lära känna igen mekanismerna i några av de vanligaste teknikerna. De är alltid uttryck för ett strukturellt problem, även om teknikerna används mot en enskild individperson. Vidare menar man att "förtryckaren" sannolikt är rädd, antingen för att vältas omkull från sin position, bli omsprungnen i karriären, avslöjad för sin egen bristande kompetens, eller helt enkelt orolig för den förändring det innebär att "en ny sort" tar och får utrymme på arbetsplatsen. En hotad människa går ofta till attack (Härskartekniker och avväpning, 2006).

Här är nio vanliga härskartekniker, tänkbara negativa konsekvenser och förslag på lösningar.

### Att göra andra osynliga

Andra lyssnar inte på det du har att säga. Istället pratar de med varandra, avbryter, börjar bläddra i papper, eller bara går. En osynlig människa tappar sin lyskraft, initiativförmåga och driv. Hon kan även tappa sin yrkesidentitet och känna sig mindre värd, oviktig och betydelselös. Ett förslag är därför att kräva tydliga mötesrutiner, som regler om hur länge var och en får ha ordet, att man inte får avbryta, samt att beslut enbart får fattas i ämnen som är aviserade i förväg. Tanken är att "slå tillbaka" och osynliggöra den som utövar denna härskarteknik.

### Förlöjligande

Under ytan lurar förakt för en grupp, vilket tar sig uttryck i nedsättande skämt eller jargong, samt förlöjligande och förringande påståenden, som "hysteriska kärringar". Den utsatta tvingas skratta med för att visa att man tål snacket och är en i gänget, eller ge tillbaka med samma mynt. Den som inte kan, orkar eller vill hänga på i generaliseringarna stöts lätt ut, med en stämpel som "känslig" eller "humorbefriad".

Här är det bra att tydligt säga ifrån att man inte accepterar eller uppskattar skämten och jargongen. Man ska inte spela med, vare sig det gäller en själv eller någon annan. Ta ansvar för dig själv och därmed varandra. Några bra knep är att ta till humor, eller ironi och fråga en kollega (som inte använder denna teknik): "Vad menar han nu, tror du?"

### **Undanhållande av information**

En individ eller vissa individer på arbetsplatsen, avdelningen eller i arbetslaget, undanhåller information, medvetet eller omedvetet. Ett exempel är beslut som fattas ”i bastun oss grabbar emellan”, alltså av några få utvalda. På nästa möte – när samtliga är närvarande – klubbas punkten snabbt igenom, trots att vissa inte fått chansen att diskutera igenom det som redan har avhandlats i den inre kretsen. Risken är stor att en person som undanhåller information fattar fel beslut, vilket på sikt kan minska chanserna att komma vidare i karriären. Är målet just att bevisa för högre chefer att den utsatta är inkompetent är detta en bra teknik. Kräv därför att alla beslutföra personer ska ha samma underlag inför beslutsfattande och bordläggning av viktiga frågor som behöver mer tid för inläsning. Försök skaffa fram nödvändig information andra vägar, genom det egna nätverket. Men tänk på att en splittring i olika grupper kan ha negativ inverkan på resultat och beslutsfattande.

### **Tolkningsföreträde**

Den härskande gruppen tar sig rätten att definiera verkligheten, det vill säga avgöra vad som räknas till ovidkommande frågor och irrationella beslut. Resultatet kan bli att dialoger kvävs redan innan de har påbörjats och att människor tystnar, aldrig eller sällan får visa sin kompetens och därmed försämrar sina karriärmöjligheter. Begär att få och behålla ordet. Skriv en rapport och kräv att alla läser och diskuterar den vid nästa möte. Fråga vad ledningsgruppens långsiktiga interna kommunikationsmål är. Framför ditt budskap, utifrån allas rätt att kommunicera, vänligt men bestämt.

### **Stereotypisering**

Med stereotypisering menas att vi blir fastlåsta i bestämda positioner eller roller. På strukturnivå syns det exempelvis i uppfattningen att kvinnor är bättre lämpade att vårda människor eller att utföra snabba, monotona rutinarbeten. På individnivå handlar det ofta om att kvinnor tilldelas vissa givna roller, som ”morsan” som fixar allt till ”grabbarna”. Denna metod förekommer ofta där kvinnor befinner sig i minoritetssituationer i mansdominerade miljöer. Kallar någon dig lilla gumman? För att bekämpa detta kan du ge tillbaka med samma mynt. Går männen före i karriären? Kräv ett samtal med närmaste chefen och var tydlig med dina ambitioner och mål. Be om en handlingsplan med nya utmaningar. Planera in ett uppföljningsamtal.

### **”Dubbelbestraffning”**

Det här är en något mer otydlig teknik än de övriga. Snarare är det kanske ett rätt vanligt fenomen med kulturella förtecken. Ett tydligt exempel är svårigheterna att balansera mellan olika roller hemma och i arbetslivet. Kvinnor anklagas, mer eller mindre uttalat, av omgivningen för att vara otillräckliga som mödrar då de engagerar sig i arbetslivet. Samtidigt anses de vara oengagerade i jobbet om de väljer att prioritera hem och familj. Väljer de båda blir det lätt missnöje på två håll. Risken är att kvinnan inte orkar med all press och väljer bort karriären. Kräv av chefen rätten att få säga nej – eller ja – utan att detta följs av bestraffningar i form av till exempel utebliven befordran.

### **Plantera skuld och skam**

Den som skuldbelägger andra vill sannolikt själv slippa ta ansvar. Skuldtekniken används exempelvis mot personer som ställer obekväma krav eller väcker frågor som bör tystas ned. Den utsatta får veta att hon inte vet eller kan tillräckligt eller inte har anledning att gnälla (exempelvis om mer resurser eller att förändra något). Risken är att den utsatta personen själv börjar se sig som en gnällspik som är fel ute.

Grova fall av skuld påläggning är att likställa med mobbning. Tala med någon du litar på för att analysera situationen och ta endast ansvar för det du har ansvar för. Konfrontera den som lagt på dig skulden och redogör för hur du ser på saken. Kanske kan ni komma fram till en gemensam lösning. Fungerar inget av ovanstående? Be om hjälp från högre chef, eller extern konsult.

### **Sexuella trakasserier**

På individnivå kan det röra sig om otillbörliga och ovälkomna sexuella närmanden, verbala och/eller fysiska. Den som känner sig utsatt för sexuella trakasserier måste göra klart för den andra personen att beteendet är ovälkommet och vållar obehag. Det kan ske muntligt, skriftligt eller med hjälp av någon annan som man känner förtroende för. Fortsätter det flera gånger eller blir ännu värre så krävs att din chef går in och agerar. Om det är chefen som tafsar kan du gå högre upp i hierarkin eller ta hjälp av facket eller företagshälsovården.

### **Tillmötesgående motstånd**

Denna teknik är något som används för att stoppa krav om jämställdhet i en tid som präglas av en offentligt sanktionerad jämställdhetspolitik. Rent allmänt finns en välvillig hållning, men ingenting görs för att möta kraven. Ett "osynligt" motstånd förhindrar förändringar; mycket ord men ingen handling. Sätt upp en jämställdhetsplan med delmål och uppföljningsdatum och gör handlingsplaner för fler kvinnor i chefspositioner. Analysera organisationskulturen och ta reda på vad medarbetarna är nöjda respektive missnöjda med. Sammanställ åsikterna till ett åtgärds paket, dela upp områdena sinsemellan så att alla blir delaktiga. Då ökar chansen att något positivt verkligen sker; att arbetsplatsen går från prat till handling (Härskartekniker och avvärjning, 2006).

## **2.8 Sammanfattning kvinnor och män som ledare**

Vi har i litteraturen sett att den privata restaurangbranschen är väldigt mansdominerad på chefsnivå trots att det arbetar fler kvinnor inom restaurang. Enligt rapporten SOU 1994:3 & SCB, 1997 är totalt sett är ca 80 % av cheferna män vilket gör att chefskap och ledarskap ses utifrån manligt tolkningsföreträde. Enligt samma källa är föreställningar om chefskap ofta relaterade till föreställningar om kön och ofta dras slutsatsen att manliga egenskaper verkar passa bättre för ledarskap. Detta beror enligt Kanter (1977) (refererad i Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2001) på att de som ansvarar för tillsättningen av chefsposten ofta reserverar chefspositionerna för människor av sin egen sort och då förstärks bilden av att denna sort faktiskt förtjänar dessa positioner. En klar majoritet av både manliga och kvinnliga chefer menar dock att det är ett sidospår att dra in könet ifråga om vem som bör leda. I litteraturen framgår det vidare att män och kvinnor allmänt har olika förutsättningar men att de trots det har mycket gemensamt. Det blir då intressant att se hur situationen ser ut för kvinnliga chefer inom vårt område; restaurang.

### **3. Syfte**

Syftet med denna uppsats var att undersöka vad kvinnliga restaurangchefer anser att kvinnor behöver veta för att lättare uppnå chefspositioner inom restaurang.

#### **3.1 Frågeställningar:**

Vad behöver kvinnor kunna/veta/ha för redskap för att lättare bli chefer inom restaurang?  
Hur ser situationen ut för kvinnor som arbetar i ledande positioner inom restaurangbranschen?  
Upplever kvinnor några svårigheter i sitt ledarskap?

### **4. Metod**

Vi har använt oss av intervjuer med öppna svarsalternativ, alltså låg grad av strukturering och med hög grad av standardisering. Studien fokuserar på ledarskap ur kvinnors synvinkel, därför intervjuade vi enbart kvinnor, som för tillfället arbetar eller har arbetat som restaurangchef eller andra ledande positioner inom restaurang. Vi gjorde ett bekvämlighetsurval där vi via Internet sökte efter restauranger i Västsverige med kvinnliga restaurangchefer eller kvinnor med någon annan form av ansvarsposition. Vi gick via restaurangguiden in på olika hemsidor och letade efter restauranger med kvinnliga restaurangchefer. Sedan skickade vi e-post till ca 20 personer och frågade om de var villiga att delta i vår undersökning. Fem svarade på inbjudan. De fick själva bestämma när och var intervjuerna skulle ske. Via e-post och telefon bestämdes tid för ett möte där intervjuerna genomfördes. Sammanlagt intervjuade vi fem personer. Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser i restaurangmatsalen. Samtliga restauranger är mellanstora (beräknade efter antalet anställda) och serverar lunch och har en à la carte-meny. Intervjuerna genomfördes före lunch, då restaurangen ännu inte hade öppnat.

#### **4.1 Intervjuer**

##### **Överväganden**

Fördelarna med att använda sig av intervjuer är t ex att man kan ställa följdfrågor och förklara och förtydliga frågorna om intervjupersonen inte förstår. Man kan även motivera intervjupersonen under hela undersökningen. Genom att ställa frågor på ett hermeneutiskt sätt, d.v.s. genom att ställa frågor som väcker känslor hos intervjupersonen, antog vi att respondenterna skulle ge längre, djupare och mer personliga svar. Om frågorna inte mottas rätt kan man omformulera sig och på så sätt få en respons. Nackdelarna när man intervjuar någon ansikte mot ansikte kan vara att intervjupersonen känner press på sig att svara "rätt" istället för sanningsenligt. Man kan dessutom väcka en försvarsattityd hos intervjupersonen eller påverka på andra sätt genom sättet att ställa frågor eller med sitt kroppsspråk. För att ändå få så korrekta svar som möjligt, undveks långa frågor, negationer, dubbelfrågor, förutsättande frågor och inledningsfrågor som börjar med ordet "varför?". Det finns ett par frågor i intervjuguiden som är på gränsen till ledande, men efter otaliga diskussioner kom vi fram till att de ändå är formulerade på bästa sätt för att få ett så utförligt svar som möjligt.

##### **Genomförande**

Svaren antecknades för hand. Alla intervjuer varade ca 20 minuter och de intervjuade informerades om vilka vi är, vad svaren kommer att användas till och att allt som sades behandlas konfidentiellt. Intervjun bestod av 16 frågor (se bilaga 1) och skedde under olika

tidpunkter på dagen, beroende på när personerna hade tid. Vi gjorde en intervju per dag med några dagars mellanrum.

Frågorna var ställda på ett sådant sätt att de intervjuade fick en möjlighet att prata mycket om sig själva. Dessutom var de ställda i en kronologisk ordning med bakgrundsfrågor först, vidare till frågor om det nutida läget och till sist frågor om framtiden. Då frågan om ålder kan uppfattas som känslig, valde vi att ställa den frågan sist.

Från början hade vi för avsikt att spela in intervjuerna på band men intervjupersonerna mottog detta negativt, varvid vi bytte till att anteckna ner svaren istället.

## 4.2 Analysmetod

Som analysmetod har vi valt att strukturera materialet genom att skriva ut svaren och klippa isär alla svar och sortera varje fråga under olika rubriker, t ex alla svar på fråga ett för sig, under själva frågan som rubrik. Sedan har vi försökt identifiera åsikter, finna mönster, göra jämförelser och kontrastera olika svar mot varandra. Resultatet har vi därefter presenterat i en löpande text och exemplifierat med några citat. Vidare är resultatet uppdelat i svårigheter och möjligheter i ledarskap, med underrubriker. Informationen har vi bearbetat på ett kvalitativt sätt under de dagar som intervjuerna genomfördes.

## 5. Resultat

Vi har genomfört fem intervjuer med kvinnor som arbetar eller har arbetat som restaurangchefer. Vi har valt att skriva ihop intervju svaren till en sammanfattande text. Intervjufrågorna återfinns i bilaga 1. De intervjuade arbetar som restaurangchef, food and beverage manager, konferenschef, restaurangchef/delägare och lunch- och festvåningsansvarig (konferensavdelning). Genomsnittsåldern på respondenterna är 37 år.

En gemensam nämnare som man kan se i alla intervju svar är att alla har börjat på en lägre nivå för att sedan avancera uppåt. De har också börjat arbeta tidigt i branschen. Två har gått restaurangskola och de andra har gått språkinriktade program på gymnasiet. Av dessa har endast en genomgått management utbildning. De andra hade vidareutbildat sig efter gymnasiet inom marknadsföring och ekonomi, kommunikation, media, pedagogik, reklam eller hade arbetat utomlands. Det var lite olika för respondenterna hur länge de hade arbetat innan de fick sin första chefsposition och det varierade från 3-11 år. För de som hade en utbildning tog det mellan 3-4 år att nå sin första chefsposition, och för de utan utbildning tog det 7-11 år.

### 5.1 Svårigheter i ledarskap

#### Om förkunskaper

De flesta respondenter svarade att de inte tyckte att de hade tillräckliga förkunskaper när de fick sin cheftjänst, trots utbildning, utan att det är något man lär sig med tiden. De ansåg sig sakna saker som t ex en ledarskapsutbildning och kunskaper i ekonomi och inköp. Andra egenskaper de ansåg sig sakna var att kunna säga ifrån mer, samt bättre kunskaper i planering och delegering. Respondenterna påpekade dock att det sistnämnda inte är ämnen som man lär sig i skolan utan saker som kommer med erfarenhet. Endast en person kände att hon var kompetent i alla bitarna. Det var också hon som hade mest utbildning och hade arbetat på flest platser och med olika bitar inom hotell branschen innan hon fick chefsjobbet.

## **Problem**

Alla respondenter hade stött på problem under sina år som ledare. Det som nämndes mest var svårigheten att bli respekterad som ung och att själv kunna acceptera att man begår misstag, utan att självförtroendet blir påverkat negativt. Respondenterna tror att kvinnor måste bevisa sin kompetens, att de måste vara dubbelt så bra för att få ett erkännande. Vanligt var därför att de tog på sig för mycket ansvar och arbete och att de inte vågade delegera. De sa vidare att det kan vara svårt att skilja på vänskap och ledarskap och att behandla alla lika och inte favorisera någon. Annat som betonades var personalkonflikter och att förstå att man måste prata med olika människor på olika sätt, eftersom varje människa har olika sätt att ta till sig information. Det anses viktigt att förstå att alla är olika och att man inte kan gå efter en gemensam mall.

*I början var det svårt att erkänna när man hade gjort något fel, men ju säkrare man blir i sin roll, desto mer ödmjuk blir man och det är lättare att stå för sina misstag. Och misstag och fel gör alla ibland.*

Endast en av respondenterna sa någonting om könsåtskillnader eller diskriminering av kollegor eller chefer, som svar på just den här frågan. Respondenten berättade att hon blivit särbehandlad och idiotförklarad av de manliga gästerna på en annan arbetsplats för att hon är kvinna. Hon stödde sin upplevelse på att gästerna ofta ville dubbelkolla den information hon gav dem med en manlig kollega. För övrigt har den förra arbetsplatsen ifråga mestadels ett manligt överklass-klientel i övre medelåldern och på grund av detta mestadels manlig personal, då även ägaren anser att den kvinnliga personalen inte blir respekterad.

## **Manligt företräde**

Respondenterna trodde generellt att män sätts före kvinnor i branschen, med undantag av en som inte höll med. Hon trodde istället att om man är tillräckligt duktig så är det lätt att arbeta sig upp. Att män skulle ha företräde trodde de övriga respondenterna berodde på att män tar mer plats och hörs och syns mer, att de är bättre på att ta för sig. Att ta för sig betyder för respondenterna t ex att våga söka chefspositioner och att på anställningsintervjun våga tala om att man är kompetent och vad man vill ha för lön. En klar åsikt bland respondenterna var att de upplevde det lättare för män att nå chefspositioner inom restaurangbranschen. Detta grundade de bl a på att männen inte är hemma och föder barn, att männen tar för sig mer, att män har bättre självförtroende och att det därför krävs en väldigt stark kvinna för att kunna konkurrera med detta.

*Ja, jag tror att män har företräde, därför måste kvinnor ta för sig mer.*

En respondent sa ”bakom en framgångsrik man finns en utarbetad kvinna”. Det fanns även en uppfattning om att en del kvinnor mår bättre av att bli styrda för att de då har någon att luta sig mot och slipper ta så mycket ansvar. Respondenterna utvecklade detta svar genom att tillägga att de anser att det beror på att många kvinnor ansvarar för familjen och hemmet och därför varken har ork eller lust till att ta ett större ansvar på sin arbetsplats.

## **Skillnader i ledarskap**

Som svar på frågan om det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap svarade respondenterna att de tycker att det finns skillnader. Kvinnor uppfattas som mer måna om personalen och att de vill att alla ska trivas. Män anses köra på och inte bry sig om de ”tappar någon på vägen”. Män uppfattas som raka och kortfattade. Respondenterna menar också att kvinnor har en förmåga att ta saker personligt och att de bryr sig mer vad de anställda tycker



om dem personligen. De uppfattar dock kvinnor som ödmjuka och förstående, men att de kan ha svårare att komma överens med anställda av samma kön.

*Jag tycker att män är rakare och kortare i ord och enklare. Kvinnor är mer personliga och har mer förståelse, mer ödmjuka.*

### **Härskartekniker**

Respondenterna hade överlag upplevt någon form av bemötande som det som beskrivs i härskarteknikerna, t ex på personalmöten där man blev ignorerad, fick höra opassande, kvinnoförnedrande skämt och nedsättande kommentarer.

*Ja. Jag har upplevt det på personalmöten, att folk inte lyssnar, att de vänder ryggen emot mig när jag pratar. Det förekommer också nedsättande kommentarer och skämt*

Att bli osynliggjord var också vanligt. Respondenterna sa att de upplevde det svårt att protestera mot sådan behandling, eftersom härskarteknikerna ofta utförs på ett subtilt sätt som utövarerna lätt kan bortförklara som skämt eller omedveten behandling från deras sida. Det trodde att genom att uppmärksamma problemet skulle folk bli mer medvetna om sitt eget och andras beteende, och på så sätt verka för en förändring. Som åtgärd föreslår respondenterna att man ska informera personalen om härskarteknikerna, och tala om att sådan behandling inte tolereras. Man kan vidare sätta upp dessa tekniker på personalanslagstavlan eller i personalhandboken tillsammans med förslag till åtgärder.

## **5.2 Möjligheter i ledarskap**

### **Att tänka på**

Ett övergripande svar vi fick när det gäller vad nyblivna kvinnliga chefer bör tänka på, var att det är viktigt att vara sig själv eftersom det inget trovärdighet.

*Att man ska vara sig själv. Ha självrespekt och inte ändra på allt i början.*

Respondenterna menade att man inte bör spela på sin kvinnlighet gentemot manliga kollegor eftersom de då inte ser en på ett professionellt sätt. Ens personliga sida, där man t ex skämtar eller flirtar, får man vänta med att visa tills man blivit respekterad och bevisat sin kompetens. Samtliga respondenter påpekade också att det är viktigt att vara bestämd och våga vara chef och att man inte ska ta saker för personligt. De tyckte också att man alltid borde ta reda på fakta för att det då är lättare att backa upp sina beslut. En annan viktig sak som betonades var att man som chef borde kunna allt om företaget man arbetar på samt dess koncept. Det är viktigt att de anställda kan få svar på sina frågor och att man som chef kan föra information vidare.

När det gäller personliga egenskaper anser respondenterna att det är viktigt att våga gå in och styra och att vara bestämd och engagerad. Vidare ansåg de att det är viktigt att kunna entusiasmera personalen, kunna planera, föregå med gott exempel, vara rättvis, att kunna allt om produkten, visa respekt samt att hålla ett personligt avstånd till medarbetarna.

*Bestämd, jag gillar människor och jag är bra på att entusiasmera.*

### **Ledarskapsstilar**

När det gäller ledarskapsstilar kan man dela upp svaren i två olika delar, där den ena är mer auktoritär och bestämd och den andra är diplomatisk och delegerande. Vidare anser

respondenterna att chefen ska föregå med gott exempel och få de anställda att känna sig trygga. Något som påpekas är att det är viktigt att ge personalen en chans att växa genom att låta dem ta ett eget ansvar. Exempel på detta var att ge de anställda nya arbetsuppgifter som de tidigare inte stött på eller att låta dem lösa problem på egen hand. Respondenterna betonade dock att de anställda ändå måste känna trygghet i att kunna få hjälp av sin chef om de skulle behöva det.

*Jag tycker att man ska låta folk få ta eget ansvar, det behöver inte finnas regler för varenda liten sak. Jag försöker föregå med gott exempel och visa, så här jobbar jag. Man får ställa upp på personalen så att de känner sig trygga.*

## **Framtiden**

Samtliga respondenter trodde dock att det i framtiden kommer att vara en stor fördel att ha en managementutbildning bakom sig för att få en management-position.

Alla respondenter anser att situationen för kvinnor kommer att förändras med tiden i positiv riktning i takt med att samhället förändras, men att det kan ta lite tid. Det är viktigt att våga ta för sig men att inte köra över någon. Respondenterna menar att kvinnor måste få ett bättre självförtroende. De flesta respondenter tror att utbildning på högre nivå kan vara ett steg i rätt riktning. Flera säger att det krävs vilja och att man har mål. De säger dock att de tycker att intresset saknas bland gymnasieelever att göra karriär inom restaurangbranschen, då de flesta ungdomar ser det som en genomfartsbransch.

*Vet inte, det verkar inte finnas något intresse bland gymnasieelever, det märker man de är här på praktik. De flesta ser restaurang som en genomfartsbransch tills de vet vad de vill göra. Därför är eran utbildning viktig och det är nog så det kommer bli i framtiden, man kommer anställa människor som är utbildade och engagerade i arbetet.*

Med det menar de att restaurangbranschen för många ”är som ett tillfälligt stopp i väntan på något annat eller tills man vet vad man vill göra”. Vidare sa de att eftersom det är så låg intagningspoäng till restaurangskolorna, går många dessa linjer på grund av att de är de enda programmen de kommer in på.

## 6 Diskussion

I det här avsnittet diskuterar vi metoden och resultatet. Resultatet är uppdelat i två delar; Svårigheter i ledarskap och Möjligheter i ledarskap.

### 6.1 Metoddiskussion

Samtliga miljöer där vi utförde intervjuerna var lugna och tomma på folk, men vi upplevde ändå respondenterna som stressade då de hade andra saker som väntade när vi var klara, t ex möten. Vi kände att vi fick skynda oss, på vissa frågor skulle vi velat ha mer utvecklade svar. Vi upplevde inte att intervjupersonerna blev påverkade av sättet på vilken vissa frågor var ställda. Vi fick dock känslan att de svarade så kortfattat som möjligt på frågorna. Ibland hände det att respondenterna inte förstod vissa frågor och då hade vi möjlighet att förklara. Då det är svårt att få med varje ord respondenten säger när man ska anteckna ner svaren, kan det hända att vi har missat en del information som kan ha haft betydelse. Dessutom använde vi oss av mycket stödord, vilket innebär att vi har fyllt i resterande del av meningarna själva med vad vi tror oss komma ihåg. Det kan säkert ha påverkat resultatet. Även vid sammanfattningen av resultatet kan vår förförståelse på ett undermedvetet plan ha påverkat sällningen av information.

Det blev ett stort externt bortfall när det gällde att få folk att ställa upp på en intervju (15 av 20). Vi tror att svårigheten att få restaurangchefer att ställa upp på en intervju, beror på att det är en så stressig bransch att det är lätt att strunta i att ta sig tid. Det är svårt att motivera folk och det är bekvämare att tacka nej. Vi anser dock att de fem vi intervjuade gav så lika svar att det räckte med att intervju fem. Det är dock alldeles för få för att vara representativt för alla kvinnors arbetsituation i hela Sverige, men de värdefulla råd dessa kvinnor gav går att tillämpa överallt och det var delvis att få råd som vi strävade efter med detta arbete. Trots att den största delen av den litteratur vi läst inte har varit skriven speciellt för restaurang, utan är en beskrivning av kvinnors situation i arbetslivet, framförallt chefsarbete, har det ändå varit tillämpligt att analysera resultatet mot bakgrund av sådan fakta. Detta visar att kvinnors situation i restaurangbranschen ser likadan ut som i andra branscher.

Vi har reflekterat över aspekter som kan ha påverkat resultatet. Vid intervjutillfällena fann vi det svårt att inte reagera på svaren och hålla ett neutralt ansiktsuttryck och kroppsspråk. Vi ville inte påverka respondenternas svar, genom att verka positiva respektive negativa till vad de svarade. Vi upplever dock att svaren vi fick mestadels var uppriktiga, men ibland fick vi känslan av att intervjupersonerna sa vad de trodde att vi ville höra. Denna uppfattning fick vi genom respondentens kroppsspråk då de ofta intog någon sorts försvarsställning (såg obekväma ut och undvek ögonkontakt) och att vissa svar lät inövade. Vi har funderat på om det berodde på frågan eller det faktum att vi också är kvinnor, och att de inte ville ge oss en negativ bild av situationen inom restaurang. Det kan också ha varit en missuppfattning från vår sida eftersom vi inte hade något mer att gå på än en känsla och några få subtila intryck. Vi har också funderat mycket på frågeställningarna. Eftersom vi hade en förförståelse att kvinnor har det svårare att bli chefer, kan detta ha påverkat vad vi ställde för slags frågor. Vi har dock tittat igenom frågorna och ändå funnit att de är neutrala, men vår förförståelse kanske på ett undermedvetet plan sållade bort andra frågor som kunde ha varit relevanta/intressanta att ställa? En sak som också är viktig att tänka på är respondenternas tolkningar av frågorna. Vad vi säger och vad de uppfattar kanske inte är samma sak.

## 6.2 Resultatdiskussion

### 6.2.1 Svårigheter i ledarskap

Vi ser att det gått snabbare att nå en chefsposition för de respondenter med en eftergymnasial utbildning inom området. De som hade vidareutbildat sig nådde sin första chefsposition efter 3-4 år medan det för de personer utan utbildning tog 7-11 år. Samtidigt är vi medvetna om att detta kvantitativa resultat inte är representativt för alla andra människor i branschen, eftersom vi bara intervjuat fem personer, som ej valts på grunder för en kvantitativ undersökning. Man kan se på restaurangmarknaden att antalet managementutbildningar ökar, vilket säkerligen ökar jobbmöjligheterna för restaurang-akademiker. Vidare är det en klar fördel att ha en managerutbildning, då man får lära sig ekonomi och ledarskap. När det gäller respondenternas svar, om de ansåg sig ha haft tillräckliga förkunskaper innan de fick sitt första chefsjobb, var det bara en som tyckte att hon hade det. Det var även samma person som hade den mest omfattande utbildningen. En personliga egenskaper och erfarenheter spelar troligen en stor roll när det gäller vad för slags position man till sist hamnar på, men vi drar ändå slutsatsen att utbildning ökar chansen att nå dit och att det dessutom går fortare. Förhoppningsvis ger utbildningen en så pass stor grund att man gör färre misstag. Kanske är det därför det går snabbare?

Bebko och Krestan (1995) skriver i litteraturen att för att vara ledare och chef krävs det att man kan tala inför människor, och att många kvinnor sedan barnsben har haft svårt för att ta plats och tycka att de är värda att lyssna på. De säger vidare att vissa kvinnor undervärderar sin kompetens och har sämre självförtroende. Vi tror därför att de problem som respondenterna hade, som t ex att ha svårt för att delegera och komma med nya idéer, kan bero på att det dels krävs att man litar på sin kompetens att fatta rätt beslut och dels att våga tala om att man är bra. Svårigheterna respondenterna upplevde med delegering kan bero på att man måste våga tala om för folk vad de ska göra istället för att göra allt själv. En annan svårighet är det motsägelsefulla i att vara engagerad i sin personal, men samtidigt hålla ett personligt avstånd. Var drar man gränsen?

Barbro Dahlbom-Hall (2000) menar att kvinnor måste ha kvinnliga förebilder för att kunna utforma ett kvinnligt ledarskap. Eftersom män har tolkningsföreträde när det gäller att bestämma vad som krävs, blir det svårt för kvinnor att konkurrera på samma villkor. Ingen av respondenterna sa någonting om könsåtskillnader eller diskriminering av kollegor eller chefer som svar på den här frågan, som handlade om problem. De problem de nämnde kunde lika gärna en man ha haft svårt med. Vi tycker att det är väldigt förvånande eftersom det inte är den uppfattning vi har av verkligheten, då det råder en könsåtskillnad och detta måste manifesteras på olika sätt. Vi funderade på om deras svar kunde bero på att de måste vara utsatta för härskartekniker och då dessa kan utövas på ett väldigt subtilt sätt, kanske respondenterna inte uppfattade att de blivit motarbetade på ett utstuderat sätt. Om de kände obehag, kanske de inte uppfattade det de blev utsatta för som någon metod som används för att trycka ner andra människor.

Som vi tidigare sett i litteraturen (Colbjørnsen 2001) är det inte ovanligt att både manliga och kvinnliga chefer säger att det är ett sidospår att dra in könet i frågan om vem som bör leda. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att det finns en tendens att inte vilja erkänna att den karriär som man själv har lyckats med varit betingad av att män och kvinnor har olika erfarenheter, egenskaper och möjligheter, vilket vi också ser i resultatet. På grund av att respondenterna har lyckats nå en chefsposition, ville de inte ge ett direkt svar att de hade blivit motarbetade, men det kom fram indirekt genom svar på andra frågor. En av respondenterna

påstod att hon inte upplevde att det finns särskilda svårigheter för kvinnor att nå chefspositioner, utan att det har med personliga egenskaper att göra. Vi upplever hennes svar motsägelsefullt eftersom hon först ansåg att män inte har företräde, men sedan ändå trodde att män lättare når chefspositioner. Kanske missförstod hon en av frågorna? Eller ligger det någonting i Jacobsens och Thorsviks teori?

Jämställdhetslagens ändamål är att främja kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor, samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. Genom respondenternas svar drar vi slutsatsen att de flesta av dem upplever branschen som ojämförbar. Respondenterna hade även en uppfattning om att många kvinnor väljer att stanna på lägre nivåer eftersom de inte vill ha så mycket ansvar. Detta ansåg de bero på att kvinnor ofta ansvarar för hem och familj, och att det då skulle bli för mycket för dem. De blir då dubbelbestämda. Fortfarande är det dessutom så att det är flest kvinnor som stannar hemma med barnen när de är små. Det kan dessutom lätt hända att de hamnar efter i arbetslivet. Respondenterna sa vid flera tillfällen under intervjun att de tror att det är svårare för kvinnor att nå chefspositioner på grund av att de anser att kvinnor inte vågar ta för sig lika mycket. Vi ställer oss frågan vad det innebär ”att våga ta för sig”? För respondenterna betyder det t ex att våga söka dessa arbetspositioner och att på anställningsintervjun våga tala om att man är kompetent och vad man vill ha för lön. För respondenterna betyder det också att man på t ex möten vågar komma med förslag och att stå på sig när/om man blir kritiserad, att våga vara auktoritativ, ta tag i situationer och ”styra upp” dem och att våga prata inför andra. Men hur kan man få kvinnor att ta mer plats och göra sig hörda? Det ligger lika mycket ansvar på männen att verka för att jämställdhetslagen efterföljs, genom att t ex anställa fler kvinnor på chefspositioner och på så sätt bidra till att könsåtskillnaden mellan kvinnor och män försvinner.

Respondenterna sa att de tyckte att det är viktigt att ha god kunskap om saker och ting för att lättare kunna backa upp sina beslut. Två frågor som då väcktes hos oss var om en chef alltid måste förklara sina beslut och beror respondenternas svar på egna erfarenheter? Om en chef alltid blir ifrågasatt kan det bli betydligt betydligt att man inte litar på att denne klarar sin uppgift. Det kan också vara ett exempel på en härskarteknik som kan användas för att bryta ner chefens självförtroende. När vi ställde frågan om respondenterna någon gång blivit utsatta för någon av härskarteknikerna var det ingen som visste vad ordet betyder. Efter vi hade förklarat vad härskartekniker innebär (Härskartekniker och avvärjning, 2006), visade det sig att alla blivit utsatta för olika former av härskartekniker. Dessa tekniker upplevs som ett ibland väldigt raffinerat sätt att trycka ner andra människor. Ofta kanske inte den drabbade ens förstår att han/hon blivit utsatt, bara att det kändes obehagligt men inte varför eller syftet bakom den negativa behandlingen. Därför kan det vara väldigt svårt att göra någonting åt det, speciellt om man inte vet vad som räknas till härskartekniker. Härskarteknikerna kan även hjälpa kvinnor att stärka sina positioner och se till att män och kvinnor kan arbeta likvärdigt, genom att ta upp och belysa att dessa problem finns, eftersom de kan vara subtila. Först då kan man göra någonting åt dem. Som åtgärd föreslår respondenterna att man ska informera personalen om härskarteknikerna, och tala om att sådan behandling inte tolereras. Man kan vidare sätta upp dessa tekniker på personalanslagstavlan eller i personalhandboken tillsammans med förslag till åtgärder.

Enligt Kanter i Wahl, Holgersson, Höök & Linghag (2001) måste kvinnorna för att accepteras av sina manliga kollegor, visa lojalitet mot gruppen. Vi får intrycket att kommentaren vi fick av en av respondenterna ”Det är viktigt att våga ta för sig men att inte köra över någon” är ett exempel på detta, eftersom den återspeglar att man ska vara så försiktig, inte trampa någon på tårna och vara omtyckt av alla. En del respondenter hade uppfattningen att det inte skulle

bedömas lika hårt om det var en man som ”körde på”, han skulle inte ses som illojal utan som handlingskraftig.

Som svar på frågan om det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap svarade respondenterna att de tycker att det finns skillnader. Kvinnor uppfattas som mer måna om personalen och att de vill att alla ska trivas. Respondenterna menar också att kvinnor har en förmåga att ta saker personligt och att de bryr sig mer om vad de anställda tycker om dem personligen. Beror detta intresse för personalens välbefinnande på att de så gärna vill vara omtyckta? Män anses köra på och inte bry sig om de ”tappar någon på vägen” och de uppfattas som raka och kortfattade. Respondenterna tycker att kvinnor är ödmjuka och förstående, men att de kan ha svårare att komma överens med anställda av samma kön, vilket kan anses som ganska motsägelsefullt. Skillnaderna mellan manligt och kvinnligt ledarskap anses dock inte vara så stora. Om det beror på att män och kvinnor är ganska lika egentligen, om det är för att män har tolkningsföreträde och kvinnor måste anpassa sig efter dem eller om det beror på att ledarskap är unisex är inte riktigt klarlagt, utan är enligt Börjesson (1992) en kombination av de olika faktorerna.

### 6.2.3 Möjligheter i ledarskap

I rapporten *Genus på krogen* kan man läsa hur kvinnor på sina arbetsplatser tvingas tona ner sin kvinnlighet, t ex genom klädsel. Respondenterna menade att man inte bör spela på sin kvinnlighet gentemot manliga kollegor eftersom de då inte ser en på ett professionellt sätt och de ansåg också att man bör tona ner sin kvinnlighet. Hur kan man då vara sig själv om man måste dölja sin kvinnliga sida? Vad menar respondenterna med ”att vara sig själv”? Nu i efterhand inser vi att det kunde ha varit intressant att ta reda på det, när verkligheten är så motsägelsefull. Vi anser det också anmärkningsvärt att män inte behöver tänka på detta sätt. Det verkar vara mer okej om en man är flirtig och maskulin, han uppfattas som kompetent i alla fall. Män bör dock vara försiktiga i hur de uppträder, då deras ”lekfulla” skämt kan uppfattas som kränkande eller sexuella trakasserier. Vi uppfattar även andra av respondenternas åsikter som motsägelsefulla ibland, t ex då de först säger att kvinnor är ödmjuka och förstående och sedan säger att de har svårt att komma överens med andra kvinnor. Respondenternas svar handlar mer om egna personlighetsdrag än om hur kvinnor är som grupp. Det framgår dock att det är ett stort problem att kvinnor har svårt att komma överens med andra kvinnor. Situationen skulle vara avsevärt bättre om vi hjälpte och stöttade varandra i högre grad än vad vi gör idag. Vad beror denna inbördes konkurrens på? Hur kan man ändra på det?

Ett vanligt sätt att beskriva ledare enligt litteraturen (Kvinnligt och manligt ledarskap i arbetslivet, 2006) är att framställa olika former av idealtyper, som t ex den demokratiska ledaren och den auktoritära ledaren. Vi fann i resultatet att även respondenterna använde sig av denna uppdelning när de beskrev olika ledarstilar, både sin egen och när de beskrev en typisk manlig ledarstil. Manliga chefer ses oftare som auktoritära medan kvinnliga chefer mer ses som demokratiska. Respondenterna uttryckte dock ej vilken de ansåg vara den bästa ledarstilen. Enligt respondenterna går det inte att dela upp ledarstilarna i ”svart eller vitt”, utan att de flesta är en blandning. Kanske en blandning innebär bättre chefskap eftersom olika situationer kräver olika typer av ledarstilar. Vi har uppfattningen att det finns lika många ledarstilar som det finns ledare, eftersom det krävs både kunskaper och personliga egenskaper för att bli en bra chef och alla sätter sin personliga prägel.

Alla respondenter anser att situationen för kvinnor kommer att förändras med tiden i positiv riktning i takt med att samhället förändras, men att det kan ta lite tid. De flesta respondenter

tror att utbildning på högre nivå kan vara ett steg i rätt riktning. Flera säger att det krävs vilja och att man har mål. De sa dock att de tycker att intresset saknas bland gymnasieelever att göra karriär inom restaurangbranschen, då de flesta ungdomar ser det som en genomfartsbransch. Efter intervjun insåg vi att vi borde ha frågat vad respondenterna tycker att man kan göra för att öka intresset bland gymnasieelever och öka statusen för branschen.

När det gäller personliga egenskaper anser respondenterna att det är viktigt att våga gå in och styra och att vara bestämd och engagerad. Detta är intressant då de också benämner dessa egenskaper som de som kvinnor mest behöver hjälp med. Egenskaper som kvinnor däremot behärskar väldigt bra enligt Börjesson (1992) är kommunikation, lyhördhet och kreativitet. Detta verkar även stämma överens med respondenternas uppfattning.

Respondenterna ansåg vidare att det är viktigt att kunna entusiasmera personalen, kunna planera, föregå med gott exempel, vara rättvis, att kunna allt om produkten, visa respekt samt att hålla ett personligt avstånd till medarbetarna. Kanter menar i Wahl, Holgersson, Höök & Linghag (2001) att män ofta tenderar att uppträda på ett sätt som genererar fler möjligheter. Det gäller då att tänka positivt, ha höga ambitioner, stort självförtroende och värdera sin kompetens. Vi tror att det ligger något i tanken att positivt tänkande föder positiva händelser.

## 7 Slutdiskussion

Resultaten från intervjuerna överensstämmer med vår tidigare förförståelse samt den litteratur vi läst, på så sätt att det finns en könsåtskillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Den slutsats vi drar från resultaten är att män har det mycket lättare att ta sig upp för karriärstegen eftersom det mesta sker på deras villkor. Vi vill dock tillägga att en del av ansvaret även ligger hos kvinnorna själva. Kvinnor är inga offer. Om de vill komma framåt i sina karriärer, oavsett vilka de är, så måste de våga ta för sig mera och göra sig hörda. Värdefulla råd är att satsa på en utbildning i bl a ledarskap och ekonomi och att lära sig gå in och styra, vara bestämd och vara engagerad. De måste samtidigt stödja andra kvinnor. Det är också av betydelse att kunna entusiasmera personalen, kunna planera, föregå med gott exempel, vara rättvis, att läsa på om det företag man arbetar för, visa respekt samt att hålla ett personligt avstånd till medarbetarna.

Den här uppsatsen har visat att det är komplicerat att vara chef, och framförallt en bra sådan. Det finns ingen enkel metod vare sig man är man eller kvinna, men eftersom det råder könsåtskillnad i restaurangbranschen och män och kvinnor kämpar på olika villkor, måste vi gemensamt verka för en förändring. Vi har dock en positiv syn på framtiden eftersom vi tror att det kommer att bli mer jämställt. Detta kommer ske i takt med att samhället förändras och det ställs allt högre krav på att alla ska behandlas lika. Medvetenheten om problemen ökar ständigt och då även lösningarna på dessa. Vi anser dock att kvinnorna måste ta sin del av ansvaret till varför situationen är som den är, och börja med att stötta varandra även i karriären. De måste också sluta undervärdera sig själva och ta för sig, för ingen kommer att göra det åt dem. Man skulle kunna forska djupare i ämnet och intervjua ett större antal, (även män) och se hur deras syn på situationen är och vad de tycker att man ska göra. Att gå djupare på härskarteknikerna och se hur de tillämpas och/eller bekämpas i verkligheten är också ett råd.

## 8. Referenslista

Anonym. (u.å./2006). *Kvinnligt och manligt ledarskap i arbetslivet*. [www] Hämtad 5/3 2006. <http://www.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvin-man.pdf>

Börjesson, L. (1992). *Kvinnligt ledarskap*. Stockholm: Allmänna förlaget.

Dahlbom-Hall, B. (2000). *Lära kvinnor leda kvinnor*. Stockholm: Natur och Kultur.

**Feministas**. (2006). *Jämställdhetslag (1991:433)*. [www] Hämtad 10/4 2006. <http://feministas.se/command/main.php?show=femi&showid=46>

Furtenback, S & Viklund, S. (2003). *Manligt och kvinnligt förändringsarbete*. Luleå: Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap. [www] Hämtad 3/3 2006. <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2003/119/LTU-SHU-EX-03119-SE.pdf>

Jacobsen, D-I & Torsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jonson, I & Nygren, T & Pipping Ekström, M. (2006). *Genus på Krogen: ett pilotprojekt som underlag till fortsatt forskning*. Göteborg: Institutionen för hushållsvetenskap.

Nyberg, A & Sundin, E. (1997). *Ledare, Makt och Kön*. Stockholm: SOU 1997:135.

Statistiska Central Byrån, SCB (2004) (Registerbaserad arbetsmarknadsstatistik, RAMS)  
Mail: henrik.alfredson@scb.se

Statistiska Central Byrån, SCB (1997). Mail: henrik.alfredson@scb.se

Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare, SHR (2003). Mail: henrik.alfredson@scb.se

Thomsson, H. (2002). *Kvinnor, makt och förändring: att möta kvinnor i behov av stöd*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thylefors, I. (2000). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Tolegert-Andersson, I. (1989). *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet.

Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.

Wahl, A. (1994). *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. SOU 1994:3 Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan

Wahl, A & Holgersson, C & Höök, P. (1998). *Ironi & Sexualitet*. Stockholm: Carlssons bokförlag



Wahl, A & Holgersson, C & Höök, P & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur AB

Women to the top (u.å./2006). *Härskartekniker och avvapning*. [www] Hämtad 14/4 2006.  
[http://www.women2top.net/se/women/hetekniker\\_avvapning.htm](http://www.women2top.net/se/women/hetekniker_avvapning.htm)

Ylander, C. (1997). *Rädslans makt*. Stockholm: Natur och Kultur

# Bilaga 1

Intervjuguide:

Vi är två studenter som läser restaurangmanagerprogrammet på Göteborgs Universitet. Den här intervjun kommer att ligga till grund för vårt examensarbete och handlar om ledarskap inom restaurang. Alla svaren behandlas konfidentiellt och intervjun beräknas ta ca 20 minuter. Alla svaren kommer att skrivas ner för hand.

Frågor:

1. Vilken är din nuvarande arbetsposition?
2. Vad har du för bakgrund?
3. Hur länge och med vad hade du arbetat innan du fick din första chefsposition?
4. Tycker du att du hade tillräckliga förkunskaper när du blev chef eller finns det något du anser att du kunnat ha nytta av att veta innan? Vad i så fall?
5. Har du stött på några problem som ledare? Om ja, utveckla
6. Uppfattar du att män generellt sätts före kvinnor i branschen?
7. Är det lättare för män att bli chefer?
8. I branschen är 80 % av cheferna män trots att det ändå arbetar fler kvinnor i branschen, men de stannar på en "lägre" nivå. Varför tror du att det är så?
9. Vad bör nyblivna kvinnliga chefer tänka på/ kunna?
10. Vad anser du ha för ledarstil?
11. Begreppet härskartekniker är ett samlingsnamn. En enskild individ eller en grupp använder en eller flera tekniker för att trycka ned och förminska en annan individ. Har du upplevt att du blivit motarbetad på detta (eller liknande) sätt någon gång?
12. Anser du att det är skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap? Finns det ett genus perspektiv inom ledarskap?
13. Kan man/ bör man ändra på det?
14. Tror du att det kommer ske någon förändring i könsfördelningen inom området?
15. Vad har du för personliga egenskaper/ redskap som gör dig till en bra ledare?
16. Ålder?