

GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö



”Ledande på jämställdhet”

En intervjustudie med manliga restaurangägare

Mats Olofsson

Examensarbete 10 poäng

Restaurangmanagerprogrammet 120 poäng

Handledare: Monica Petersson

Examinator: Helena Åberg

Datum: Maj 2007

GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för mat, hälsa och miljö

Box 320, SE 405 30 Göteborg



Titel: "Ledande på Jämställdhet"
Författare: Mats Olofsson
Typ av arbete: Examensarbete, 10 poäng
Handledare: Monica Petersson
Examinator: Helena Åberg
program: Restaurangmanagerprogrammet 120 poäng
Antal sidor: 29 sidor exklusive bilagor
Datum: Maj 2007

Sammanfattning

Syftet med examensarbetet har varit att få en inblick i de manliga restaurangägarnas syn på ledarskap och jämställdhet, samt hur de arbetar med frågor kring ämnet. Fyra manliga restaurangägare valdes ut strategiskt för kvalitativa intervjuer. En analys av det empiriska materialet gjordes för att hitta likheter i restaurangägarnas svar. Resultatet som baserar sig på restaurangägarnas åsikter och erfarenheter av ledarskap och jämställdhet, är att det ska vara kunskap och inte kön som är avgörande för tillsättandet av chefer och ledare. Trots dessa åsikter är det ingen av restaurangägarna som arbetar aktivt med jämställdhetsarbete, men flera ser sig som ledande inom jämställdhet.

Nyckelord: hierarki, jämställdhet, ledarskap

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	3
1.1 Inledning	3
1.2 Introduktion till jämställdhet.....	3
1.3 Genus och historia.....	3
1.4 Könsfördelning inom restaurangbranschen	5
1.5 Ledarskap och jämställdhetsarbete	5
1.6 Ledarskapsteorier	7
1.7 Källkritik	8
2. Syfte	9
2.1 Frågeställningar.....	9
3. Metod	10
3.1 Val av metod	10
3.2 Etiska överväganden	11
3.3 Genomförande.....	11
3.4 Analys av empiriskt material	12
4. Resultat	13
4.1 Respondenter.....	13
4.2 Resultatredovisning.....	13
4.3 Vilka tankar har manliga restaurangägare om Hierarki och ledaregenskaper	14
4.3.1 Synen på hierarki och ledarskap	14
4.4 Vilka föreställningar finns det bland restaurangägarna angående genusbaserat ledarskap	18
4.4.1 Jämställdhet.....	18
4.5 Vilket jämställdhetsarbete genomförs på restaurangerna	20
4.5.1 Jämställdhetens framtid.....	20
4.5.2 Pågående jämställdhetsarbete	21
5. Diskussion	23
5.1 Metoddiskussion	23
5.2 Resultatdiskussion.....	24
5.3 Vilka tankar har manliga restaurangägare om Hierarki och ledaregenskaper	24
5.4 Vilka föreställningar finns det bland restaurangägarna angående genusbaserat ledarskap	25
5.5 Vilket jämställdhetsarbete genomförs på restaurangerna	26
5.5.1 Fortsatt forskning	27
7. Referenser	28
8. Bilagor	30
Bilaga 1	31

1. Bakgrund

1.1 Inledning

Det finns ett samhällsintresse i att arbeta med jämställdhet, då män och kvinnor har egenskaper och erfarenheter som kan berika samhället på olika sätt. Dessa egenskaper kan bara tas till vara till fullo om båda könen tillåts synas både i arbetslivet och i det privata livet. Statistik från *Statistikdatabasen* (SCB, 2006) visar att män har majoriteten av positionerna som ledare inom restaurangbranschen. Enligt en offentlig statlig utredning (SOU 2005:66) är det könsmaktsordningen¹ som ligger till grund för att jämställdhet inte uppnås (SOU 2005:66). Den tidigare forskningen inom området jämställdhet inom restauranger är vag, endast ett fåtal rapporter har skrivits. Det finns därför ett intresse för att området skall studeras mer ingående. Det finns även ett personligt intresse för mig att berika mina kunskaper om ledarskap och jämställdhet. I min kommande yrkesroll som restaurangmanager kommer jag att arbeta till viss del med frågor som berör jämställdhet. Det är därför av intresse att se hur ledare som arbetar i branschen idag ser på ledarskap och jämställdhet.

1.2 Introduktion till jämställdhet

I ett demokratiskt och jämställt samhälle måste det finnas utrymme för kvinnor och män att ha samma villkor och rättigheter. För att uppnå jämställdhet i samhället, så har regeringen arbetat fram lagar och paragrafer som skall underlätta och ge vägledning för dem som arbetar med jämställdhetsfrågor (SFS, 2005). Målet med jämställdhetsarbetet är att få bort under- och överordningen mellan könen inom samhället (JämO, 2006). Riksdagen arbetar aktivt för att förbättra jämställdheten på den svenska arbetsmarknaden, men även för att jämställdhet ska uppnås inom alla områden.

Begrepp

Jämställdhet på arbetsplatsen är bara en aspekt av jämställdhet som helhet, det finns ytterligare sidor så som jämställdhet i hemmet, politisk jämställdhet och ekonomisk jämställdhet. De främsta målen med Riksdagens arbete för jämställdhet på arbetsplatsen är att män och kvinnor ska ha lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och arbetsvillkor (SFS, 2005).

Jämställdhet kan ses både ur ett kvantitativt samt ett kvalitativt perspektiv. Yrkesgrupper där könsfördelningen till antal är 60 procent mot 40 procent räknas som kvantitativt jämställt. I dagens läge strävar dock regeringen efter att få en könsfördelning som är 50 procent män och 50 procent kvinnor (SCB, 2006). En kvalitativt jämställd organisation tar vara på både kvinnors och mäns erfarenheter och kunskaper och låter dem berika företaget. En organisation kan vara jämställd i kvalitativ mening utan att för den delen ha jämn könsfördelning eller ha jämn könsfördelning utan att för den skull vara jämställd i kvalitativt (SCB, 2006).

1.3 Genus och historia

Det bedrivs kontinuerligt forskning inom områdena kring genus och kön. En inriktning inom genusforskningen säger att genus är det som människan skapar i sina föreställningar kring det manliga och kvinnliga, dvs. värderingar, gestaltningar och identiteter. Dessa "sociala kön" är

¹ Könsmaktsordningen innebär att män räknas som överordnade kvinnor (Hirdman, 1992).

skapade ur det biologiska könet. Kön ”i sig” är det biologiska, konkreta kroppsliga könet, men det är enligt Wahl omöjligt att helt särskilja genus och kön från varandra (SOU 2005:66).

Enligt Hirdman (1992) har historien påverkat föreställningarna kring man och kvinna, och dagens syn på genus kan spåras bakåt i tiden genom detta. Historiskt sett har mannen alltid varit försörjaren, den som ska skaffa mat till familjen. Att arbeta gav även mannen möjligheter att knyta sociala kontakter och skaffa sig maktpositioner. Kvinnans roll har utspelat sig i hemmet. Hon tog hand om hemmet, barnen och mannen. Och genom sitt arbete i hemmet har hon inte haft samma synliga position inom arbetslivet och det sociala livet som mannen haft.

Bevis på att synen på män och kvinnors värde är olika, kan dateras så långt tillbaka som det finns skriven text. Så tidigt som under antiken nedtecknades föreställningarna om skillnaderna mellan män och kvinnor (Hirdman, 1992). Ord som jämställdhet existerade inte, utan kvinnan sågs som en ägodel till mannen, som var till för att behaga honom. Kvinnan var inte myndig utan mannen hade all bestämmanderätt i familjen (Qvist, 1978). Under de kommande århundradena kom det inte att ske några större förändringar. I Sverige var det först under 1700- talet som det blev tillåtet för kvinnor att arbeta inom fabriker. Ett försiktigt arbete med kvinnans rättigheter kan skönjas från denna tid och framåt, även om allt skedde på mannens villkor. Den Svenska kvinnan räknades ändå att ha det bättre än de flesta kvinnor runt om i Europa. Endast i revolutionens Frankrike hade kvinnan det bättre (Hirdman, 1992).

Enligt Hirdman (1992) har beskrivningarna i historien haft stor betydelse för hur kvinnosynen är idag. Eftersom det är män som suttit vid makten så har de även skrivit historien och där inte tagit upp kvinnan som individ, utan som en enhet. Att kvinnan har blivit behandlad som en kollektiv enhet har även gjort att de alla har setts på samma sätt. Kvinnan har sina bestämda uppgifter, och mannen har sina, vilket har gjort att de gamla föreställningarna om kön har bestått (Hirdman, 1992).

Under 1900- talet sätter kvinnorörelserna fart, kvinnor får tillträde till maktpositioner inom samhället så som riksdagen och kan allt mer påverka sin egen situation. Viktiga årtal som påverkar kvinnans ställning på arbetsmarknaden. 1919 får kvinnan kommunal rösträtt och blir valbara till kommuner och landsting. Kvinnan får allmän rösträtt 1921 och blir valbar till riksdagen. Det beslutas 1939 att kvinnan inte får avskedas från sitt arbete på grund av havandeskap, förlossning eller giftermål. Från och med 1955 införs tre månader betald barnsörd för kvinnan. De speciella kvinnolönerna avvecklas 1960 av SAF och LO. De första jämställdhetsavtalen ingås 1977 mellan SAF och LO-PTK (JämO, 2006).

Jämställdhetslagen

Den första jämställdhetslagen författas 1980, även sexuella trakasserier uppmärksammas som ett problem inom arbetslivet. 1991 revideras jämställdhetslagen till vad den är idag, dock förändras paragraferna i lagen över tiden och tillägg tillkommer (JämO, 2006).

Lagens huvudsyfte är att förbättra för kvinnor i arbetslivet då det fortfarande finns stora skillnader mellan män och kvinnors situation. Den ska även säkerställa att män och kvinnor behandlas likadant i alla frågor rörande arbetet. Lagen skapades även för att utjämna de klyftor som finns vad gäller löner. Och att arbeten som är likvärdiga ska generera samma lön till de personer som utför dem, oavsett kön. Huvudmålet för den jämställdhetspolitik som bedrivs idag är att män och kvinnor ska ha samma möjligheter att utveckla sig själva, sitt liv och samhället (SCB, 2006). Trots att det finns lagar som beskriver hur företagen ska arbeta

för att uppnå jämställdhet så finns det faktorer så som könsmaktsordningen som motverkar arbetet med jämställdhet (SOU 2005:66).

Könsmaktsordningen

Könsmaktsordningen innebär att kvinnor är underordnade och män är överordnade. Männen är privilegierade jämfört med kvinnorna, männen får bättre jobb, mer betalt och bättre möjligheter att gå vidare i sin karriär. Kvinnorna som grupp hålls tillbaka av de principer som könsmaktsordningen byggs på (Hirdman, 1992). Könsmaktsordningen är enligt Hirdman (1992) uppbyggt enligt två principer. Den första principen är att könsmaktsordningen upprätthålls genom att män och kvinnor är skapade olika och att dessa olikheter ständigt betonas och upprätthålls. Den andra principen som Hirdman beskriver är att män är den norm som samhället är byggt kring. Mannen står för det som räknas som en "normal" människa. Kvinnans plats i samhället är som representant för det avvikande. Detta är socialt och kulturellt betingat enligt Hirdman och både kvinnor och män upprätthåller könsmaktsordningen. Enligt Hirdman gynnas män i allmänhet av könsmaktsordningen då det underlättar för dem att hävda sig, kvinnor konkurrerar inte om maktpositionerna och utgör därför inget hot, männen kan koncentrera sig på att konkurrera om makten med andra män (Hirdman, 1992).

1.4 Könsfördelning inom restaurangbranschen

I Sverige har jämställdheten ökat både kvantitativt och kvalitativt på arbetsplatserna. Antalet män och kvinnor som arbetar inom yrken som räknas som jämställda har ökat procentuellt. På 1970 talet var det 7 procent av alla förvärvsarbetande kvinnor och 4 procent av männen som arbetade i jämställda yrken. 2005 var siffrorna 16 procent kvinnor och 14 procent män inom jämställda yrken (SCB, 2006).

Restaurangbranschen tillhör en yrkesgrupp som räknas som kvantitativt jämställd. 2006 arbetade 110 382 människor inom hotell och restaurang, av dessa var det ca 45 procent män och 55 procent kvinnor (SCB, 2006). Även om branschen räknas som kvantitativt jämställd, så är den inte kvalitativt jämställd. Enligt *statistikdatabasen* (SCB, 2006) var 37 procent av chefsposterna inom restaurangbranschen tillsatta av kvinnor, medan männen hade 63 procent av chefsposterna (SCB, 2006).

Enligt Pipping Ekström (2006) söker sig män oftare till yrken som har en högre status i samhället och kvinnor hamnar i yrken med lägre status. De yrken som har manlig dominans har en högre status i samhället än yrken som har en kvinnlig dominans. Restaurangbranschen är könsuppdelad med manlig dominans bland kockarna och kvinnlig dominans bland servitörerna. Enligt Pipping Ekström har servitörsyrket tidigare varit manligt dominerat och haft en hög status. I dag är servitörsyrket dominerat av kvinnor och har genom detta fått en lägre status än det hade tidigare i samhället (Pipping Ekström, 2006).

1.5 Ledarskap och jämställdhetsarbete

Enligt Pincus (SOU 1997:114) har det under de senaste 30 årens jämställdhetsarbete varit ytterst få män som ställt sig öppet negativa, men även ytterst få som har varit öppet positiva till jämställdhetsarbete. Det finns ofta, enligt Pincus, ett motstånd mot arbetet med jämställdhet som ledarna för företagen inte vill erkänna. Företaget kan till exempel anställa personer som ska jobba med jämställdhet, men när de väl gör sitt jobb så motarbetas de av, t.ex. ledare med personalansvar.

Passivt motståndsarbete

Vidare beskriver Pincus att det finns två typer av motstånd, passivt och aktivt. I den passiva formen finns det två uttryckssätt för motståndet, och det första sättet är genom tystnad. Den ansvarige för frågorna försöker tiga ihjäl arbetet med jämställdhet, och talar man inte om det så finns det inget problem. Det andra passiva uttryckssättet är så kallade "skenhandlingar". Dessa är till för att det ska se ut som företaget har planer på hur man ska hantera arbetet med jämställdhet, men inga av dessa följs egentligen. Exempel på en sådan "skenhandling" kan vara när ett företag har fler än tio anställda och enligt lag måste upprätta en jämställdhetsplan, men denna jämställdhetsplan finns bara för att företaget skall slippa böter och se bra ut i andras ögon (SOU 1997:114). Det finns enligt Pincus ingen klar övergång mellan det passiva och aktiva motståndet mot arbete med jämställdhet. Det aktiva motståndet blir ofta synligt först när företaget har inlett jämställdhetsarbete i företaget.

Aktivt motståndsarbete

De aktiva faserna i motståndsarbetet kan enligt Pincus vara uppdelat i tre delar, den första är när jämställdhetsarbetet inte finns med på dagordningen och då håller motståndarna sig tysta för att inte dra uppmärksamheten till frågan. När den andra delen av jämställdhetsarbetet inleds och företaget har tagit upp jämställdheten på dagordningen samt planer görs för hur det ska genomföras, så argumenterar personer inom ledningen mot jämställdhetsarbetet. Dessa argument kan innebära att det finns saker som måste prioriteras framför jämställdhetsarbetet, eller att problemet med att få en jämställd arbetsplats inte är åtkomligt och därför inte kan åtgärdas.

I den tredje fasen av det aktiva motståndsarbetet, arbetar män i ledningspositioner i företaget mot de personer som arbetar med jämställdhet, eller mot de åtgärder för jämställdhet som finns. Detta innebär att förändringsmöjligheterna tas bort för de personer eller åtgärder som främjar jämställdhetsarbetet på arbetsplatsen i så stor utsträckning att arbetet avstannar och inget mer händer med jämställdhetsarbetet. Om kommittéer eller jämställdhetsplaner läggs fram för att arbeta med jämställdhet, så motarbetar personer i ledningen dem. Detta kan ske genom att ledningen lägger ansvaret på andra instanser än de som genomför arbetet med jämställdhet och på så sätt får de arbetet att stanna av. De kan även ta bort trovärdigheten hos dem som arbetar med jämställdhet på företaget och på så sätt försvåra deras arbete. Detta kan ske genom personliga påhopp mot dem eller mot deras arbete.

Vidare menar deltagarna i Pincus undersökning att en stor del av ansvaret för jämställdheten låg i relationen som byggdes upp i tidig ålder av omgivningen mellan män och kvinnor. Deltagarna i Pincus studie menar att det inte enbart är företagets fel att jämställdheten ser ut som den gör, utan det är något människorna lärt sig från sin omgivning. Detta ansåg deltagarna inte skulle kunna ändras med regler och lagar. Detta beskriver även Wahl (2004). Wahl anser att kvinnan har svårare att nå till ledarpositioner på grund av hennes socialisering från barn till vuxen ålder. Hon menar vidare att Mannen socialiseras på ett helt annat sätt än kvinnan, vilket gör honom bättre förberedd för de chefskrav som ställs längre fram i livet (SOU 2005:66). Enligt Pincus finns det män, såväl anställda som ledare som främjar arbetet med jämställdhet, men dessa är få och gör det oftast passivt, dock signalerar ett sådant stöd till övriga i organisationen att arbetet med jämställdheten är viktigt (SOU 1997:114).

Härskartekniker

Motståndet mot kvinnliga ledare kan yttra sig på flera sätt, ett av dessa är så kallade härskartekniker som verkar för att försvaga kvinnan (Woman to the top, 2004). Ås (1982) identifierade dessa under ett styrelsemöte då hon uppmärksammade ett samband mellan mäns

sätt att bemöta kvinnor under mötet och hur kvinnorna lyckades få fram sitt budskap till åhörarna.

Dessa observationer låg till grund för härskarteknikerna och Ås förklarar vidare att det inte alltid är medvetet dessa tekniker används, men att de ändå kan vara förödande för den som utsätts för dem. Ås påpekar att det inte är enbart kvinnor som kan utsättas för dem, utan även män kan bli den som drabbas av att en grupp går samman medvetet eller omedvetet för att förhindra personens rätt att komma till tals. Ås talar i boken *Kvinnor tillsammans* (1982) om fem härskartekniker som män använder sig av mot personer för att bibehålla makten i företagen. Dessa är;

- Osynliggörande innebär att de övriga i gruppen ignorerar den utsatta personens åsikter.
- Förlöjligande sker genom förringande eller förlöjligande kommentarer om det arbete som utförs.
- Undanhållande av information sker genom att den utsatta personen utesluts från privata förhandlingar och möten.
- Tolkningsföreträde innebär att ledaren har alltid rätt i sina egna ögon och de övriga deltagarna inte får komma till tals.
- Stereotypisering innebär att personer låses fast i sina roller, ofta genom genusperspektiv (Ås 1982).

Det har tillkommit ytterligare fyra härskartekniker sedan boken lanserades;

- Dubbelbestraffning innebär att personen straffas hur denne än väljer. Om familjen går före jobbet så klagar arbetskamraterna, om jobbet går före familjen så klagar familjen.
- Planterande av skuld och skam sker genom att den utsatta personens förslag ses som konstiga eller dumma.
- Sexuella trakasserier sker genom fysiska eller verbala kränkningar.
- Tillmötesgående motstånd genom att ledningen genomför dolt motstånd mot jämställdhetsarbete (*Woman to the top*, 2004).

Härskarteknikerna går i sin grund ut på att ta bort trovärdigheten och nödvändigheten hos personer eller åtgärder inom ett företag (Ås 1982).

1.6 Ledarskapsteorier

Hierarki

Ledarskap innebär att kunna påverka människor och olika ledare använder sig av olika stilar för att leda människor mot de mål som de själva och företaget vill uppnå (Ohlson, 2004).

Enligt Ekstedt (2005) är hierarki en form av organisationsbyggnad med ledaren för företaget i toppen i pyramiden och ju längre ner i pyramiden personen sitter, desto mindre makt har de. Starka hierarkiska organisationer är de militära samt större företag med dotterbolag och många mellanchefer. Ordervägarna går från toppen och ner mot dem som är lägst ner i hierarkin och detta kan ge känslan av ordning och reda. Det har dock en baksida då information kan gå förlorad längs ordervägen. Vidare beskriver Ekstedt den hierarkiska organisationen som långsam på grund av medarbetarnas bristfälliga information om vad som händer i företaget (Ekstedt, 2005).

Ledarstilar

Enligt Ohlson (2004) kan de med ledande roller inom företagen oftast indelas efter den typ av ledarstil de har. Dessa är, "den auktoritära ledare" som inte tillåter någon annan att ifrågasätta hans eller hennes beslut. Personen har även ett behov av att hävda sig själv och skapar inte sällan en hierarki inom arbetsgruppen där de underordnade styr på ett liknande sätt som ledaren. Ledarstilen återfinns ofta inom starkt hierarkiska organisationer.

Den andra ledarstilen som Ohlson beskriver är "låt gå ledaren" och ledarstilen utmärker sig genom att de underställda gör som de själva vill och ledaren har inget att säga till om. Ledaren visar inte heller något intresse för att arbetsgruppen ska utvecklas på något plan.

Den tredje är den "demokratiske ledaren" som fattar sina beslut tillsammans med arbetarna och försöker ta hänsyn till vad de vill. Fel som görs av arbetsgruppen accepteras av ledaren och utreds för att de inte ska hända igen. Den demokratiske ledaren låter alla medarbetare vara med och bestämma och delegerar ansvar till dessa så att de känner sig viktiga för organisationen.

Det finns två sätt, enligt Ohlson, för en person att bli ledare för en grupp människor. Personen kan bli utsedd av företaget att leda personalen, en så kallad formell ledare. Det andra sättet att bli ledare är när arbetsgruppen utser någon i gruppen att leda dem. Då kallas denne för en informell ledare. De som blivit utsedda av arbetsgruppen att leda blir det ofta på grund av att de har lång erfarenhet inom arbetet, eller är bra på att hävda sig inom gruppen. Enligt Ohlson så har ofta den informella ledaren mer makt över de anställda än den formelle ledaren.

Vidare talar Ohlson om manliga och kvinnliga ledarroller, hur de har utvecklats traditionellt till att skilja sig från varandra. Grovt generaliserat säger hon att de som skiljer män från kvinnor inom ledarskap är att kvinnan är lyhörd, samarbetsinriktad, mjuk, relationsorienterad, förstående, försiktig, omvårdande och intuitiv. Mannens egenskaper beskrivs som; bestämd, tävlingsinriktad, beslutsam, självhävdande, dominerande, oberoende, resultatnriktad och kraftfull (Ohlson, 2004). Dessa egenskaper gör att män och kvinnors ledaregenskaper skiljer sig från varandra. I Malmbergs studie (Studentlitteratur, 1997) om manligt och kvinnligt ledarskap påstår han att en mix mellan mannens hårdare ledarstil och kvinnans mjukare är det bästa för företaget och att det i slutändan ska vara kompetens och inte kön som ska avgöra om personen anställs till ledande position inom företaget.

1.7 Källkritik

Tryckt material så som böcker granskas innan de publiceras. Källor som är från Internet kan vara publicerade utan att någon granskning av materialet har gjorts. Det är av vikt att kritiskt bedöma validiteten i de källor som material till arbetet hämtas från (Thurén, 2005). Källorna i detta arbete är till största del tryckta källor som riktar sig till utbildning inom skolväsendet. Det finns dock ett antal källor i arbetet som är från Internet. Orsaken till att Internetkällor används i arbetet grundar sig i att det inte är gjort tillräckligt många vetenskapliga arbeten som är relevanta för studien. I studien har det beaktats att informationen från Internet kan sakna validitet och därför har varje källa kritiskt bedömts innan den tagits med i arbetet.

2. Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka fyra manliga restaurangägares syn på och erfarenheter av ledarskap och jämställdhet på restauranger i västra Götaland.

2.1 Frågeställningar

Vilka tankar har manliga restaurangägare om hierarki och ledaregenskaper?

Vilka föreställningar finns det bland restaurangägarna angående genusbaserat ledarskap?

Vilket jämställdhetsarbete genomförs på restaurangerna?

3. Metod

Följande avsnitt är uppdelat i en kort introduktion av kvalitativa studier och urval av respondenter. Avsnittet behandlar även de etiska kraven som ställs på studier som innefattar information om människor. I avsnittet presenteras även tillvägagångssättet vid anskaffandet av materialet till studien, samt hur det empiriska materialet analyserats.

3.1 Val av metod

Det empiriska materialet i studien är inhämtat genom kvalitativa intervjuer. Att använda sig av kvalitativa intervjuer som metod för att samla det empiriska materialet grundas i en vilja att öka kunskapen och förståelsen av olika aspekter inom ett område (Widerberg, 2002).

Kvale (1997) talar om de fördelar som den kvalitativa intervjun för med sig. Respondenten får möjlighet att uttrycka sig i spontana, specifika och relevanta svar. Det går att få förtydliganden från respondenten vid oklarheter eller för korta svar. Intervjun kan tolkas under tiden den pågår och fakta så som att respondenten tänker extra länge på någon fråga eller tvekar, kan redovisas i resultatet.

Vidare talar Kvale om de nackdelar som en kvalitativ intervju kan föra med sig. Att genomföra intervjuer är tidskrävande, och det kräver mer planering för att genomföra i jämförelse med andra undersökningsmetoder så som t.ex. enkäter. Vidare menar Kvale att det kan vara svårt att få validitet i intervjuerna då det inte går att kontrollera tillförlitligheten i resultatet. Resultatet från intervjuerna kan ha påverkats av individerna som genomförde studien. Intervjuer betraktas därför med en viss misstro i forskarkretsar (Kvale, 1997).

Reliabilitet är också enligt Kvale en viktig aspekt i vetenskapliga arbeten. Med reliabilitet menas någots pålitlighet. Det ska vara något som är relevant för resultatet som har undersökts, samt att det har undersökts på ett korrekt sätt. Det korrekta sättet är det sätt som får fram de mest sanningsenliga uppgifterna i undersökningen och därigenom har högst reliabilitet (Kvale, 1997). Att valet i undersökningen blev kvalitativa intervjuer trots de nackdelar som finns med metoden, beror på att de frågeställningar som ställts inte kan få ett uttömmande svar genom t.ex. enkät. Enkätundersökningar skulle inte kunna fånga upp respondenternas mer komplexa svar, och belysa de problemområden som studien vill åt (Trost, 2005).

Syftet med studien är att få de fyra manliga restaurangägarnas personliga syn på ledarskap och jämställdhet i restaurangbranschen, och därför passar de frågorna som finns i den kvalitativa intervjun.

Intervjuerna genomfördes i semi- strukturerad form (Bryman, 2002). Detta innebär att det fanns specifika teman i intervjuguiden (se Bilaga 1) som skulle beröras, men intervjupersonen hade också möjligheten att utveckla svaren. Den semistrukturerade formen ger också möjligheten att få jämförbara svar. Dessa kan ställas mot varandra och skillnader samt likheter kan vara möjliga att finna.

Viktigt att tänka på under genomförandet av en semistrukturerad intervju är att alla respondenterna bemöts på samma sätt. Om variationer i bemötandet förekommer så finns det en risk för en felkälla i resultatet och validiteten i arbetet kan minska (Bryman, 2002).

Urval

Urvalet av respondenter gjordes strategiskt. Detta innebär att urvalet baserar sig på i förväg utvalda kriterier, de som ska ingå i studien skall uppfylla de kriterier som ställts. Sådana

kriterier kan till exempel vara att de har ett visst kön, eller att de har en viss ålder, eller ett visst yrke. Kriterierna som ställdes i denna studie var att respondenterna skulle vara restaurangägare av manligt kön i västra Götaland. Fyra stycken restauranger med manliga ägare valdes ut eftersom deras restauranger medverkat och recenserats av "uteätarna" (GP 2007). Deras medverkan i "uteätarna" underlättade lokalisandet av dem till studien. Restaurangerna som valdes ut till studien hade alla fått fyra eller mer i betyg av "uteätarna" men detta var inget kriterium för att få ingå i studien. Efter att telefonnummer införskaffats kontaktades personerna och tillfrågades om de ville medverka i studien. Respondenterna fick veta att intervjun skulle handla om deras syn på ledarskap och jämställdhet och att intervjuerna skulle användas i ett examensarbete. Respondenterna fick själva bestämma när och var intervjuerna skulle genomföras, detta för att de skulle ha större chans att delta. Kontakten med restaurangägarna underlättades av att de redan kände till utbildningen.

Det strategiska urvalet gjorde att det inte fanns något externt bortfall i undersökningen, med externt bortfall menas personer som inte vill ställa upp på intervju av någon anledning. Vid ett sådant tillfälle ska deras nekande till att delta i undersökningen redovisas som externt bortfall

3.2 Etiska överväganden

När människor medverkar på något sätt i en rapport eller en undersökning måste en rad etiska överväganden göras. Dessa regler är framtagna av det Humanistisk- samhällsvetenskapliga rådet (Stingerfonden, 1999). Det finns fyra etiska huvudkrav som skall tillgodoses vid rapportskrivande. Här följer en beskrivning av dem samt vilka avväganden som har gjorts i samband med kraven:

- *Informationskravet* innebär att respondenterna informerades om studiens syfte. Orsaken att respondenterna fick ta del av hela studiens syfte berodde på att det skulle komma fram under intervjun. Det fanns även en tanke att minska risken med avbrutna intervjuer genom att ha gett syftet med arbetet till respondenterna.
- *Samtyckeskravet* innebär att respondenterna blivit informerad om att intervjun är frivillig och bestämmer själv de vill delta i studien.
- *Konfidentialitetskravet* innebär att respondenterna informerades om att deras svar under intervjuerna skulle behandlas konfidentiellt. Att respondenterna var medvetna om att deras åsikter inte skulle gå att spåra tillbaka till dem var av vikt för att de skulle våga öppna sig mer under intervjuerna.
- *Nyttjandekravet* innebär att respondenterna informerades om att det insamlade empiriska materialet som spelades in under intervjuerna endast skulle höras av mig för analysen. Respondenterna informerades även om att materialet endast skulle användas i examensarbetet, och inte spridas vidare för andra ändamål utanför skolan (Stingerfonden, 1999).

3.3 Genomförande

Tillvägagångssättet under intervjuerna var att i början av intervjun presenterade jag mig och lite om utbildningen på universitetet. Därefter förklarade jag vad intervjun skulle handla om, och att jag skulle spela in intervjun på band för att senare analysera och använda det i arbetet. Respondenterna informerades om att allt de sade skulle behandlas konfidentiellt, här fick respondenterna ytterligare en möjlighet att säga om det var besvärande att bli inspelade på band. I alla fall utom ett genomfördes intervjuerna på respondenternas restauranger. Den sista

intervjun genomfördes på respondentens kontor som låg i en annan byggnad än restaurangen. Intervjuerna genomfördes under tidsperioder då ägarna till restaurangen hade mindre att göra i företaget och de genomfördes i folktomma restaurangmatsalar i tre av fyra fall. Yttre störande moment var minimala och då endast i form av telefonsamtal som ägarna kopplade vidare till annan personal så att de kunde fortsätta intervjun.

Själva intervjun spelades in med bandspelare och respondenterna var medvetna om att deras svar spelades in för att användas i rapporten. Grundmallen för intervjufrågorna var fem huvudfrågor, men det fanns även följdfrågor för att få respondenterna att utveckla sina svar (se Bilaga 1). Vid samtliga intervjuer användes alla följdfrågor för att få en djupare insikt i respondenternas åsikter. Tidsåtgången för intervjuerna var ungefär 20 minuter per intervju. Det inspelade materialet från intervjuerna genomlyssnades för att sedan transkriberas till text. Texten bearbetades på så sätt att upprepningar och yttre störningar under intervjun togs bort. Där efter skedde en analys av textmaterialet.

3.4 Analys av empiriskt material

Det sätt som man väljer för att analysera empirin baserar sig i den metod man valt för arbetet. I min studie handlar det om att se hur manliga restaurangägare ser på ledarskap och jämställdhet. Analysen av det empiriska materialet i den här studien är för att finna likheter mellan respondenternas åsikter om ledarskap och jämställdhet. Det är av vikt i en studie av den här sorten att analysen pågår under hela undersökningen, detta för att ett så sanningsenligt resultat som möjligt skall kunna presenteras (Kvale, 1997). Genom att analysprocessen pågår under hela undersökningen kan material som inte syns i studien redovisas, t.ex. hur respondenterna reagerar på frågor, om de tvekar eller tar lång betänketid. Dessa "osynliga" faktorer kan sedan redovisas och läsaren kan göra sig en uppfattning studiens reliabilitet (Kvale, 1997).

4. Resultat

Följande avsnitt är uppdelat i två delar. I den första delen presenteras respondenterna kort, om hur länge de arbetat inom branschen och med vad de har arbetat med. Den andra delen i avsnittet redovisar det empiriska material som framkommit vid intervjuerna.

4.1 Respondenter

Här följer en kort presentation av respondenterna som ingick i studien och lite om deras bakgrund i restaurangbranschen. Respondenterna som ingick i studien är alla över 50 år och har jobbat inom restaurangbranschen i ledande befattning i genomsnitt 21 år. Två av respondenterna har även jobbat utomlands och skaffat sig erfarenheter av ledarskap i andra länder.

Respondent ett

Restaurangägaren i den första intervjun har varit 18 år på ledande position i branschen. Tidigare i karriären har han arbetat utomlands, men även på flera finare krogar i västra Götaland. Han har även under årens lopp blivit tilldelad flera priser i gastronomi. Den restaurang som han driver idag har bara funnits i några år, men den har fått höga betyg av matrecensenter i västra Götaland.

Respondent två

Restaurangägaren i den andra intervjun har arbetat i 21 år på ledande position i branschen och startade sin karriär i köket. Han har enbart arbetat inom Sverige. I dagens läge är han delägare i en restaurang som har funnits i över 20 år och har etablerat ett bra rykte enligt matrecensenter i västra Götaland.

Respondent tre

Restaurangägaren i den tredje intervjun har arbetat 25 år i ledande position i restaurangbranschen. Han har jobbat vid flera av västra Götalands bättre restauranger. Han har även vid flera tillfällen arbetat utomlands. Den restaurang som han driver idag håller enligt matrecensenter i västra Götaland riktigt bra klass. Ägaren har vid flera tillfällen erhållit pris i gastronomi.

Respondent fyra

Restaurangägaren i den fjärde intervjun har arbetat i ledande befattning i restaurangbranschen i 20 år. Han har jobbat både i kök och i servering men endast i Sverige. Restaurangen håller enligt matrecensenter i västra Götaland hög klass.

4.2 Resultatredovisning

Resultatet från intervjuerna kommer att redovisas utifrån ordningen på frågeställningarna med citat från respondenterna för att spegla deras syn på ledarskap och jämställdhet. Jag har valt att inte redovisa intervjuerna i sin helhet, utan försökt hitta likheter mellan respondenternas svar. Materialet har även renskrivits på det sätt att respondenternas upprepningar av ord, hostningar och yttre störningar under intervjuerna tagits bort. Denna renskrivning har skett för att göra ett mer lättläsligt material.

4.3 Vilka tankar har manliga restaurangägare om Hierarki och ledaregenskaper

Avsnittet handlat om vilka erfarenheter som respondenterna har av ledarskap och hierarki. Avsnittet tar även upp hur organisationerna ser ut och har sett ut i restaurangbranschen, samt hur detta har påverkats av hierarkin i branschen. Avsnittet redovisar även restaurangägarnas syn på vad som utmärker en god ledare, samt hur män och kvinnor konkurrerar i branschen om chefsjobben.

4.3.1 Synen på hierarki och ledarskap

De åsikter som respondenterna uttryckte under intervjuerna om synen på ledarskap liknade mycket varandra. Det som en ledare ska fokusera på är att få personalen att jobba som ett team. Att motivera dem på rätt sätt är mycket viktigt.

Respondent ett.

Inom restaurangbranschen är det viktigt att kunna se helheten, att få teamet att inse att alla delar är viktiga så som kök, städning och servering

Respondenterna har alla samma åsikt om att det sätt som varit brukligt tidigare i branschen har varit starkt hierarkiskt uppbyggt, cheferna har varit mycket hårdare i sitt ledarskap än vad de är i dag. Som respondent tre uttrycker sig om hur det var förr med en enväldig chef som bestämde i restaurangerna.

Respondent tre.

Ledarskapet i Sverige var tidigare baserat på management by fear, cheferna kunde säga till sina anställda; ” Jag är chef, jag bestämmer. Du gör som jag säger annars kan du försvinna”

Att styra sina anställda på det här sättet kräver att de anställda har respekt för sin chef och det skulle inte fungera idag enligt respondent ett och fyra. Att arbeta i en organisation med stark hierarki kan lätt bli överdrivet konkurrensinriktat enligt respondent ett och fyra. I stället för att arbeta med det, enligt respondenterna, huvudsakliga målet, kunden, så koncentrerar sig de anställda på att konkurrera med varandra.

Respondent fyra.

Ett visst mått av konkurrens mellan de anställda är gynnsamt för slutprodukten, men det får inte ta överhanden. Det är kunden som ska stå i fokus.

Att metoden för ledarskap har förändrats så mycket som den har gjort anser inte alla av respondenterna enbart har varit av godo, utan det har även medfört negativa sidor till branschen. Två av respondenterna anser att mycket av stoltheten i branschen har försvunnit och att arbeta i ett kök i dagens läge bara är ett jobb på vägen mot något annat i livet.

Tidigare arbetade personalen hårdare för att utmärka sig och på det sättet ta sig till toppen, och det skulle behövas fler som vill framåt i branschen idag.

Respondent två.

Det skulle vara bra om fler ville framåt och kom och knackade en på ryggen och sa: ”flytta på dig, det är min tur att vara chef nu”.

Även respondent fyra saknar att det inte finns så mycket konkurrens kvar i branschen bland till exempel kockarna, och att det endast är ett fåtal som verkligen vill framåt.
Respondent fyra.

Det finns ingen konkurrens kvar i branschen och är personen någorlunda duktig så får denne jobb. De som har ambitioner vill ofta inte jobba i köket i flera år innan de når sina mål.

Det han saknar i branschen är tålmod. Allt ska hända direkt och ingen vill jobba för det, men det finns även ekonomiska aspekter i det hela. I dagens läge har företagen mindre pengar att röra sig med än tidigare. De ekonomiska medlen har inverkat på organisationsförändringen i branschen. Tidigare kostade inte personalen lika mycket som den gör idag och det har inverkat på antalet som jobbat i restaurangerna.
Respondent fyra.

Personalkostnaderna har ökat avsevärt de senaste åren. Vilket har inneburit att personalstyrkorna har minskats. Dagens chefer måste ta hand om sin personal bättre än vad som var brukligt förr.

Organisation

Den organisatoriska förändring som skett i branschen är enligt alla respondenterna att hierarkiskt sett har det plattats ut. Endast de stora kedjorna har kvar samma system med rapportering till den närmaste chefen som man har över sig i hierarkin. Här följer citat från de fyra respondenterna om varför hierarkin på restaurangerna har minskat.
Respondent fyra.

I en bransch där man ibland måste fatta snabba beslut kan man inte ha en organisation som gör att chefen måste fatta alla beslut. Det krävs tillit till personalen och att man som chef låter dem ta en del av ansvaret.

Respondent tre.

Att organisationerna plattats ut beror nog på att cheferna insett att det är lättare att leda personal som man har med sig än om man har dem emot sig.

Respondent två.

Att organisationen blivit plattare innebär att jag som chef kan säkerställa kvaliteten bättre än vad som var möjligt tidigare, problem som uppstår kan åtgärdas direkt.

Respondent ett.

Det finns inget behov av att ha starka hierarkiska organisationer på mindre Restauranger. Möjligen kan det behövas mer militärisk disciplin på riktigt stora restauranger för att alla ska veta vad de ska göra.

Alla respondenterna har erfarenheter från starkt hierarkiska organisationer och att beslutsgången kan vara väldigt långsam i en sådan organisation, det tar mycket tid innan beslut hunnit gå från botten till toppen av hierarkin och sedan ner igen.
Respondent tre.

*Om man står längst ner i en hierarkisk organisation och vill ha tag i den som är högst upp är det nästan omöjligt, man måste ta det med sin närmaste chef, som tar det med sin, och så vidare.
Det kan dröja innan man får svar på det man frågar.*

Enligt respondenterna skapar det även motsättningar i företaget att ha en stark hierarkisk organisation. Makten finns i toppen av hierarkin och arbetarna strävar efter att komma så högt upp i hierarkin som möjligt. Sätten som de använder sig av för att nå sina mål är inte alltid rättvisa.

Respondent två.

*Personer försöker ta sig upp i hierarkin, ibland på andras bekostnad.
De försöker få cheferna att se att de gör ett bra jobb medan deras medarbetare gör ett dåligt, de arbetade nästan emot varandra, inte tillsammans på det sätt som de gör idag.*

Ledaregenskaper

Åsikterna går isär något bland respondenterna när det kommer till vad som karaktäriserar en god ledare. Tre av dem menar att ledarens uppgift är att lägga fokus på att kunden och helheten är det viktigaste. De anser att som ledare ska man tillgodose att personalen uppfyller dessa krav.

Respondent ett.

Allt handlar om att lägga så mycket fokus som möjligt på gästerna och att alla ska känna sig som en viktig kugge i hjulet för att lyckas.

Respondenten som har en avvikande åsikt från de övriga tar upp mer personliga egenskaper hos ledaren, som att vara en god lyssnare.

Respondent tre.

*En person sa till mig en gång, "Du har fått två öron och en mun, använd dem"
Med det menade han att man ska lyssna dubbelt så mycket som man pratar eftersom man har två öron.*

Han hade åsikten att allt för många pratar utan att tänka och ta till sig andras åsikter först, något som enligt honom är mycket viktigt när man skall fatta beslut.

Då alla respondenter har jobbat länge inom branschen så hade de alla på ett eller annat sätt fått erfarenheter av att jobba i hierarkiska organisationer. Tre av respondenterna tyckte det hade blivit bättre nu när hierarkin hade minskat i branschen, den fjärde tyckte sig se att det hade skett en kvalitetsförsämring i och med att personalen idag saknar respekt för sitt arbete och sina kollegor. Respondenten som tyckte sig se en kvalitetsförsämring i och med att hierarkin minskat i branschen uttryckte sig så här om hierarki;

Respondent två.

*Hierarki grundas i respekt, byggt på dina kunskaper och ditt ledarskap.
Arbetar man i en sådan organisation måste man ta fram det bästa hos sig.
Är man duktig så kommer man att lyckas. I dagens läge behöver man inte ta fram det bästa hos sig själv, det räcker att "bara" jobba.*

Alla var överens om att hierarki grundas i att personerna jobbat länge i branschen och att kunskap är det viktigaste för att man ska ta sig upp i en hierarkisk organisation.

Respondent tre.

Det har alltid varit kunskap och erfarenheter som gjort att man tagit sig fram i hierarkin. Du har fått börja i renseriet med att skala potatis och morötter. För att sedan arbeta dig upp, och bli chef för en spis eller avdelning.

Konkurrensen om chefsjobben

Respondenternas åsikter om hur kvinnor konkurrerar i hierarkierna liknar varandra. De anser att eftersom det inte längre finns någon konkurrens i branschen, så finns det inte heller någon konkurrens mellan män och kvinnor. En av respondenterna anser att män och kvinnor konkurrerar på samma villkor och att det alltid har varit så, att vid tillsättandet av chefer så är det personer som passar för jobbet som får det.

Respondent två.

Det är lika villkor för män och kvinnor, det har inte varit annorlunda för vi har väldigt mycket kvinnor i restaurangbranschen. Det är alltid den mest lämpade som får chefsjobbet, och om du är man eller kvinna har ingen betydelse.

Respondent tre anser att till en viss nivå i branschen är majoriteten kvinnor, på högre positioner så är det män som är i majoritet.

Respondent tre.

Konkurrens mellan män och kvinnor om arbetsplatserna kommer först på managementnivå, ser man till positionerna under det så förekommer det ingen konkurrens.

Han menar på att konkurrensen uppstår då kvinnor vill in på poster som män besitter och därför uppstår en konflikt mellan dem.

Något som kan ha betydelse enligt respondent ett för hur kvinnor och män konkurrerar om arbetspositionerna är deras inställning till arbetet. Han menar att en persons inställning är ofta avgörande för hur ledaren uppfattar människan, och genom detta avgör ledaren hur mycket ansvar han vågar delegera till personen. Respondent ett anser att män ofta ger ett mer självsäkert intryck och därför ofta blir den som blir tilldelad ansvaret.

Respondent ett.

En skillnad som finns mellan killar och tjejer är om du frågar om de kan en uppgift. Killen säger att han kan den, trots att han aldrig har gjort den förut, men han löser uppgiften eller till och med misslyckas.

Om en tjej får samma fråga så säger hon att hon inte är riktigt säker, även om hon har gjort det någon gång tidigare, hon vill träna innan hon tar ansvar. Killar är mer kaxiga och vågar ta för sig.

Respondent ett, två och fyra anser att en mix mellan män och kvinnor är att föredra då de kompletterar varandra. Denna mix ska finnas på alla nivåer upp till Restaurangchef enligt respondenterna.

Respondent ett.

Något som jag anser är viktigt är att ha en blandning av kvinnligt och manligt, tjejer och killar är duktiga på olika saker, de ser saker och ting på olika sätt.

Respondent två.

Kvinnor är mer mogna på något sätt, de har sina fördelar och nackdelar precis som män har. Väljer du att enbart ha män eller kvinnor i organisationen så kommer du att förlora på det.

Respondent fyra.

En arbetsgrupp som består av både män och kvinnor är att föredra, både resultatet och välmåendet i gruppen blir bättre.

Respondent tre anser att det finns fysiska begränsningar för hur könsfördelningen är i företaget. Men även att det finns arbetsuppgifter som kvinnor drar sig för att göra för att de inte är kvinnliga.

Respondent tre.

Jag har svårt att i restaurangköket se vägar som gör att det blir utjämnat mellan kvinnor och män, naturen i jobbet gör att kvinnor inte är lika benägna att arbeta där.

För de personer som arbetar i köket anser tre av fyra av respondenterna att arbetet i köket är så pass mycket tyngre än övriga restaurangarbetet så kvinnor drar sig för att arbeta där, den fjärde anser att det bara är fördomar att tro att kvinnor inte ska orka arbeta i köket.

Respondent ett.

I dagens läge kan tjejer lika gärna vara kockar, tre av de fem som jag har i mitt kök är tjejer. Det skulle inte ha varit möjligt att ha det på det sättet för tio år sen. Arbetet i köket var så pass mycket tyngre och tuffare än vad det är idag.

De övriga respondenterna är mer tveksamma till kvinnliga kockar, de ser gärna att det skulle finnas mer av dem, men att kvinnorna inte är intresserade av det arbetet på grund av arbetsbördan. De tror däremot på att en förändring kommer ske på det området också.

Respondent två.

Kockarna har ofta ett tungt arbete, men det sker en förändring även där, Nya tekniker tas fram som underlättar i köket, vilket kommer att öppna för fler att jobba där.

Alla respondenterna tar upp att det har funnits ett talesätt som säger att; ”som kille jobbar man som kock, som tjej som kallskänka”.

4.4 Vilka föreställningar finns det bland restaurangägarna angående genusbaserat ledarskap

Avsnittet tar upp respondenternas syn på jämställdhet och hur fördelningen är enligt dem mellan män och kvinnor är i branschen. Det tar även upp vilka egenskaper som enligt respondenterna karaktäriserar manliga och kvinnliga ledare.

4.4.1 Jämställdhet

Det var ingen av respondenterna som ansåg att det fanns någon direkt ojämställdhet i branschen, att statistiken säger att det finns fler män än kvinnor på ledande positioner

förklarar respondenterna så här.

Respondent ett.

Det beror på vad man tittar, statistiken visar inte alla sidor. Den räknar in alla ställen som serverar mat och man måste titta djupare än så. Branschen är så stor, snart kanske även Statoil räknas som en restaurang.

Respondent två.

Det är upp till var och en om de vill vara en ledare, ledarskapet ligger nog latent i oss själva om vi vill bli ledare. Man måste kliva upp i den roll som det innebär att vara chef och säga åt folk vad de ska göra. Det är inte alla som har det i sig, att klara av att säga upp människor och liknande arbetsuppgifter.

Respondent tre.

Det finns inget direkt problem, statistiskt sett så kommer det att jämna ut sig. Kvinnorna tar allt mer plats i branschen.

Respondent fyra.

Jag skulle gärna anställa kvinnor på chefspositioner, om de vågade ta för sig lite mer. Jag tror det gäller överlag i branschen, man vill känna en viss trygghet med den som man anställer som chef.

Respondent två och fyra säger att det beror på personen själv om denne vill bli ledare eller inte. Respondent tre anser att det är ett faktum att det är mer män i branschen som ledare, men att det kommer att ändras över tiden då det är fler kvinnor än män som utbildar sig i högre utbildningar. Respondent ett anser att statistiken inte är helt sanningsenlig då den täcker ett för stort område som inte enbart innefattar renodlade restauranger.

Respondent ett anser att det finns ytterligare orsaker varför det tar tid för kvinnorna att jämna ut statistiken i restaurangbranschen. Han tror att företag drar sig för att anställa unga kvinnor till ledande positioner, detta på grund av att de kommer att bilda familj och i framtiden vill vara föräldralediga en längre tid. Männerna har inte det på samma sätt, utan de kan jobba på nästan obehindrat även om de skaffar familj. Han säger vidare att arbetet har sådana tider som kan göra det svårt för en nybliven mamma att lägga ner så pass mycket tid som krävs av en restaurangchef.

Respondent ett.

Om man ska se till nackdelar för tjejer att komma i ledande positioner så är det att de föder barn och bildar familj. Det är oftast emot dem i karriären att de blir borta några år.

Manliga och kvinnliga ledaregenskaper

Tre av respondenterna ansåg att det fanns specifika skillnader på ledaregenskaper hos män och kvinnor. Kvinnorna använder mer tid enligt respondenterna för att fatta beslut och är mer eftertänksamma i sitt handlande, männen kan fatta sina beslut snabbare.

Respondent tre.

Jag tror att kvinnor är något långsammare i sitt sätt att leda. Beslut görs efter att mogna överväganden har gjorts, en helt

annan beslutsordning än männens. Männens gör sina beslut snabbt, man kan vinna rätt mycket, men även missa mycket på båda sätten att leda.

Respondent ett.

Manligt ledarskap är mycket ekonomi, siffror och resultat. Kvinnor ser det bredare, de kan se till de små detaljerna, blommor som dött i matsalen eller personal som inte mår bra.

Respondent ett ville helst av allt ha både manliga och kvinnliga chefer då de skulle komplettera varandra på ett bra sätt.

Respondent fyra.

Kvinnligt ledarskap är mer försiktigt, mannen är mer rättfram. Någon direkt skillnad, positivt och negativt sett kan jag inte se.

Respondent två anser att ledarskap är något väldigt personligt, att man inte kan könsbestämma ledarskap. Han har upplevt ledare av alla sorter under sina år i branschen och att man inte kan säga i förväg vilken typ av ledare det är, beroende på vilket kön de innehar.

Respondent två.

Allt hänger på dig som person och hur mycket du vågar ta för dig. Hur väl du lyckas i branschen är helt beroende på det, är du lite framåt kan du gå hur långt som helst. Din framgång hänger på din personlighet, inte vilket kön du har.

4.5 Vilket jämställdhetsarbete genomförs på restaurangerna

Avsnittet behandlar respondenternas syn på den egna restaurangens jämställdhetsarbete samt hur respondenterna ser på jämställdhetsarbete i framtiden i restaurangbranschen.

4.5.1 Jämställdhetens framtid

På positionen som kökschef har alla respondenterna män och en säger öppet att han kan se en kvinna på den posten, men han säger även att det inte finns någon konkurrens i köket om platserna, det finns för få duktiga kockar. Han vill ha fram konkurrens, inte mellan män och kvinnor, utan totalt bland kockarna, detta skulle höja kvaliteten inom branschen.

Respondent ett.

Branschen behöver 200 till 300 riktigt bra kockar, det skulle höja kvaliteten avsevärt. Det skulle finnas mer att sträva efter än vad det gör idag. Om det är kvinnor eller män spelar ingen roll, det viktiga är kvalitetshöjningen.

Att ledarpositionerna inom branschen är dominerade av män är det ingen som ser som ett problem. Kvinnorna är enligt respondenterna de som satsar mest på att utbilda sig för tillfället och på så sätt skaffar de sig ett övertag utbildningsmässigt mot männen i branschen.

Respondent tre.

Jag ser det inte som något problem, ser man till managementutbildningarna som riktar sig till restauranger så är det 70 % kvinnor som går där.

Tre av respondenter har liknande svar om att antalet kvinnor i ledande befattningar kommer

att öka, speciellt på de positioner som är utanför köket. De uttrycker även en oro över att antalet män i framtiden kommer att vara mindre än antalet kvinnor och att man då kommer att få arbeta i omvänd riktning.

Respondent tre.

Jag tror diskussionen om några år kommer vara den omvända, hur man ska få in fler män i branschen, jag tänker då på managementbiten.

Respondent två.

För tillfället är det kvinnorna som är lite mer framåt i branschen, tidigare var det mest manliga restaurangchefer och hovmästare, de sista 20 åren har kvinnorna kommit starkt.

Tre av fyra anser att deras egen restaurang är en av de restauranger som är ledande på jämställdhet, åtminstone sett till antalet kvinnor, respektive män på arbetsplatsen.

Respondent ett.

Det är nog ingen fin restaurang som har lika många tjejer jämfört med antalet killar som jag har.

Respondent tre gör inga påståenden att han skulle främja jämställdheten på något speciellt sätt. Han säger också att personalen i köket har en mer klassisk fördelning, kockarna är killar, men när du kommer ut i restaurangen så är personalen där kvinnor.

Respondent tre.

Jag har en princip som jag följer, det spelar ingen roll om du är man eller kvinna, det är ett bra jobb som ska utföras. Om du ser till personalfördelningen så har jag bara killar i köket, men i restaurangen är det bara tjejer.

Respondenterna var alla entydiga när det kommer till att det är kunden som ska stå i fokus. Kvalitet är det som ska avgöra vid tillsättandet av personal.

4.5.2 Pågående jämställdhetsarbete

Ingen av respondenterna anser att de skulle ha några problem med jämställdheten på restaurangerna, de har inte heller någon vetskap om att branschen i sin helhet skulle ha några svårigheter med jämställdhet. De gör flera förtydliganden om att just deras restaurang inte har haft svårigheter och att de aldrig har behövt arbeta med jämställdhetsfrågor. Respondenterna har inte heller tagit till sig de regelverk som finns för jämställdhet.

Respondent ett.

Jag tror säkert att reglerna är jättebra, men om jag ska vara ärlig så är jag inte riktigt påläst vad de innebär. Jag ser inte mina anställda som individer med kön, jag ser dem som en i teamet.

Respondent två.

Jag ser inte jämställdheten som något problem här på företaget. Vi tar den som är mest lämpad och vi har aldrig behövt tänka på jämställdhet.

Respondent tre.

Varje arbetsplats är unik, och på min reflekterar vi inte så mycket över de regelverk som finns. Varken jag eller vad jag vet någon i personalen upplever någon ojämställdhet på arbetsplatsen.

Respondent fyra.

Det har aldrig varit aktuellt att arbeta med jämställdhet, skulle det komma upp problem i framtiden så är det något som vi får jobba med då.

Respondent ett säger sig veta om att det finns regelverk, men att han inte är påläst, han uttrycker det därefter att om det blir problem är det säkert bra att ha. De övriga respondenterna säger inte rent ut att de inte vet vad regelverken innebär.

Alla respondenter anser att det är en mix mellan män och kvinnor som är det bästa för företaget, och alla har det på detta sätt utom respondent tre, där alla i köket är män och alla i matsalen är kvinnor. Alla säger sig främja jämställdheten, respondent ett säger sig anställa mest kvinnor. Som avslutning på intervjun ställdes frågan om det var något som respondenterna ville tillägga till intervjun. Alla respondenterna tryckte på att de ger alla som utför samma arbete samma lön.

Respondenterna säger sig ge alla samma chans, oavsett kön, de är en i teamet och har samma förutsättningar som alla andra.

Respondenterna är överens om att kvinnorna i framtiden kommer att få allt fler ledande positioner i branschen, men det kan ta tid. Samtidigt ser de en risk att kvinnor kommer vara de i framtiden som är i majoritet på de ledande befattningarna inom restaurangbranschen.

5. Diskussion

Diskussion avsnittet är uppdelat i två delar. Den första delen avhandlar de metoder som använts i studien och på vilket sätt dessa har genomförts. Avsnittet tar även upp faktorer i undersökningsmetoden som kan ha påverkat resultatet och förslag på vad som skulle kunna ändras i en framtida undersökning. Den andra delen avhandlar resultaten från studien.

5.1 Metoddiskussion

I undersökningen genomfördes semistrukturerade, kvalitativa intervjuer med fyra manliga restaurangägare i västra Götaland. Det var ett medvetet val att det just skulle vara manliga restaurangägare som intervjuades. Om studiens syfte hade varit att få en generell bild av de manliga restaurangägarnas syn på ledarskap och jämställdhet skulle jag ha haft fler att intervjua, då enbart fyra inte ger någon säker uppgift om alla manliga restaurangägares åsikter i frågorna. I den här studien är målet att hitta kvalitativa perspektiv på ledarskap och jämställdhet, att genom intervjuerna se hur de manliga restaurangägarna ser på frågorna. Det fanns även en tanke om att få tag på personer för intervjuerna skulle vara problematiskt, men de som jag tog kontakt med var tillmötesgående och ställde sig direkt positiva till att vara med på en intervju.

Att respondenterna själva fick välja var och när intervjun skulle genomföras kan ha inverkat på deras välvillighet till att medverka på intervjuerna, det skedde även förändringar från restaurangägarnas sida angående tiderna som intervjuerna skulle hållas, detta för att arbetsbördan för dem ökade vissa dagar och de inte hade tid att genomföra intervjuerna.

Valet att spela in intervjuerna på band visade sig i efterhand vara ett bra beslut, restaurangägarna blev positivt inställda till inspelandet när de förstod att de inte behövde vänta på att jag skulle nedteckna intervjun. En risk är dock att verkligheten förskönades i fördelaktiga ordalag då de själva beskriver sina uppfattningar, detta kan betyda att de säger vad de tror att jag vill höra som svar på de frågor jag ställt vid intervjun.

De frågor som jag ställt till respondenterna känns som de har varit lätta för dem att förstå, endast någon gång har jag fått förtydliga någon fråga, vad jag menade med den. Dessa förtydliganden har dock inte inverkat på deras svar på frågan vad jag kan förstå, dock kan de ha uppfattat frågan på ett annat sätt än de som bara hört frågan en gång. Alla följdfrågorna användes under intervjuerna då det gav alla respondenter möjligheten att förstå och förklara sina svar till fullo.

Valet av att använda bandspelare under intervjuerna underlättade också när informationen skulle samlas och renskrivas efteråt. Alla av respondenternas åsikter och yttringar fanns med och kunde användas i analysen. Renskrivandet av intervjuerna skedde samma dag som intervjuerna genomfördes för att ha det färskt i minnet.

Den kvalitativa undersökningsmetoden gjorde att jag valde att redovisa resultatet i löpande text med citat från respondenterna. Detta gjordes även för att belysa de likheter som finns mellan respondenternas åsikter om ledarskap och jämställdhet. Det finns enligt Kvale (1997) risker vid tolkandet av det empiriska materialet som kan ge utrymme för feltolkningar, eller att resultatet präglas av mina förutfattade meningar. Intervjuaren kan inte till 100 procent vara

säker på att han eller hon har förstått respondentens svar till fullo, eller så förstår intervjuaren svaret men tolkar det fel genom sina förutfattade meningar (Kvale, 1997).

De etiska överväganden som gjorts i studien har påverkats av de etiska huvudkraven. Intervjuerna kunde ha genomförts utan att låta respondenterna fått ta del av syftet till undersökningen till fullo. Detta kunde ha inneburit att svaren i undersökningen blivit annorlunda. Dock skulle syftet ha framkommit under intervjun och risken för att respondenterna avbrutit intervjun ökat om de inte känt att jag varit ärlig mot dem. Respondenterna informerades även om att det de sa skulle behandlas konfidentiellt och att deras åsikter inte skulle kunna spåras tillbaka till dem. Konfidentialiteten i studien var av vikt för att respondenterna skulle känna sig säkra och våga öppna sig mer under intervjuerna. I studien framgår ålder och hur länge, samt med vad som respondenterna har arbetat med i branschen. Dessa uppgifter är viktiga för studien för att få en bild av reliabiliteten i resultatet. Att de personliga uppgifterna om respondenterna i studien är så få, är för att minska risken för att någon skall kunna veta vem respondenterna är. Något som respondenterna även informerades om var att det inspelade materialet från intervjuerna endast skulle höras och analyseras av mig. Även detta gjordes för att de skulle känna sig tryggare under intervjuerna våga säga det som de verkligen tänker och tycker.

5.2 Resultatdiskussion

Det här avsnittet i rapporten sammanfattar och avhandlar de viktigaste resultaten i studien och sätter dem i relation till teorierna från bakgrunden i studien.

5.3 Vilka tankar har manliga restaurangägare om Hierarki och ledaregenskaper

Hierarki

Respondenterna svarar väldigt lika på frågan om hur synen på ledarskap har förändrats. Utan att ordet hierarki nämns så säger de att den har minskat i branschen. Kan detta vara något som beror på att de alla har ungefär samma ålder och arbetat ungefär lika länge i branschen? Att de direkt kopplar ledarskap med ordet hierarki kan bero på mannens ledarstil ses ur ett hierarkiskt perspektiv. Ohlson (2004) beskriver mannens ledarstil som bestämd, tävlingsinriktad, beslutsam, självhävdande, dominerande, oberoende, resultatnriktad och kraftfull. Dessa egenskaper passar enligt Carlzon (1987) in på en ledare i en hierarkisk organisation, där mannen är normen för hur ledaren ska vara.

Respondenterna är alla också väl medvetna om vad en hierarkisk organisation är och kan redogöra för både hur den är uppbyggd och hur den fungerar. Respondenterna säger sig alla ha arbetat i hierarkiska organisationer och därför kan både dess fördelar och dess nackdelar. De beskriver hierarkin ur samma perspektiv som Ekstedt (2005), med makten i toppen, den långsamma ordregången som måste gå upp från botten till toppen, för att sedan gå ner igen.

Respondenterna beskriver den ledare som funnits tidigare i de starka hierarkiska organisationerna som den "auktoritära ledaren" Ohlson (2004) talar om när han beskriver de tre ledarstilarna. Den "auktoritära ledaren" är en av dessa, med starkt behov av att hävda sig och få som han vill. De två andra stilarna som finns är den "demokratiske ledaren" och "låt gå ledaren". Den ledare som alla beskriver som dagens ledare är den "demokratiske ledaren", ledaren som kan få alla i restaurangen att arbeta som ett team. De tar också upp vikten av att alla ska känna sig viktiga för företaget, något som även Ohlson (2004) beskriver.

Som orsak till att organisationerna har gått ifrån det hierarkiska styret anser respondenterna att det beror på att den typen av organisation inte gynnar slutresultatet ut mot restaurangens gäster. Ser man till respondenterna själva så skulle de i tre fall passa in på profilen för den "demokratiske ledaren". Respondent två uttrycker en viss saknad efter det gamla styret och att respekten idag för yrket är mindre än vad det var förr i tiden. Ingen av de andra uttrycker en direkt saknad av hur det styrdes förr. Om detta har något med deras tidigare erfarenheter av branschen framkommer inte i studien. Respondent ett och tre har arbetat utomlands, och uttrycker att det hierarkiska styret fortfarande är starkt där. Respondent fyra har liksom respondent två enbart arbetat inom Sverige, men varför deras åsikter går isär om det hierarkiska styret kommer inte fram tydligt i undersökningen.

De har alla jobbat merparten av sina yrkesverksamma liv i restaurangbranschen och alla blivit utsatta för hierarkiskt styre. Vad gör att en av dem vill ha tillbaka lite av det gamla, medan tre av dem inte tycker att det är ett bra sätt att styra? Två tänkbara lösningar på frågan är att för det första, respondent två har arbetat i en hierarkisk organisation som har fungerat bra och kan därför tänka sig att arbeta i en igen. Den andra tänkbara lösningen är att respondent ett, tre och fyra kan ha förskönat verkligheten och att de egentligen vill ha det gamla systemet men inte vill säga det till mig under intervjun. Enligt Kvale (1997) är det svårt att få validitet och reliabilitet i kvalitativa intervjuer, då resultatet i dessa baserar sig på respondenternas uppfattningar av verkligheten (Kvale, 1997).

Ledarskap

Tre av respondenterna anser att en god ledare är den som sätter kunden först och att man som ledare ska se till så att personalen uppfyller dessa krav. Dessa tre respondenter anser att när teamet fungerar bra, då kommer det även att synas på resultatet. Enligt Ohlson (2004) är detta sätt att leda ett mer manligt sätt att leda på. Mannen vill se resultat och vara den som är dominerande.

Respondenten med avvikande åsikt anser att personliga egenskaper är viktigare, så som att vara en god lyssnare. Sådana egenskaper beskriver Ohlson som kvinnliga egenskaper, att vara lyhörd, samarbetsinriktad och intuitiv.

5.4 Vilka föreställningar finns det bland restaurangägarna angående genusbaserat ledarskap

Jämställdhet

Respondenterna talar om vikten av att tillsätta den som är mest lämpad för jobbet på posten. Något som de alla håller med om, kunskap ska sättas i första hand. Men hur fungerar det om den utsedda ledaren inte har respekt hos övriga personalen? Om det redan finns en informell ledare i gruppen som har större makt än den utsedda (Ohlson, 2004). Ohlson menar att en ledare skall kunna påverka människor och styra dem mot det mål som ledaren och företaget har. Sett med perspektiv på könsmaktsordningen som Hirdman (1992) beskriver så blir det svårt för kvinnorna att få någon egentlig makt även om de tillsätts som chefer. Grundantagandet i könsmaktsordningen är att män är överordnade och kvinnor underordnade (Hirdman, 1992). Detta innebär att om männen agerar som männen är vana att göra och kvinnorna som de har fått lära sig (Wahl, 2004), kommer könsmaktsordningen att bestå. Vilket i sin tur leder till att den nytillsatta kvinnliga chefen inte kommer få någon egentlig makt i organisationen. I hierarkier som förr var vanligare i restaurangbranschen så sågs personer som hade erfarenhet och kunskap på med respekt, dessa tog sig lättare upp i

hierarkin enligt respondenterna. De andra respondenterna säger inte rakt ut att de inte vet vad reglerna säger, men att de inte har behövt använda dem kan tolkas som att de inte vet vad de innebär.

5.5 Vilket jämställdhetsarbete genomförs på restaurangerna

Jämställdhetens framtid

Enligt respondenterna händer det mycket med jämställdheten i restaurangbranschen, kvinnor tar allt fler ledarpositioner i besittning. Tre av respondenterna är överens om att kvinnor kommer vara de som dominerar till antal på ledarpositionerna i restaurangbranschen i framtiden. Den enda som inte säger att kvinnorna kommer vara i dominans på ledarpositionerna i framtiden är respondent ett. Han ser dock en ökning på alla positioner i restaurangen som tidigare varit mansdominerade så som köket i restaurangen.

Enligt *Statistikdatabasen* (SCB, 2006) så dominerar männen ledar positionerna i branschen idag. Ser man till hur utvecklingen har gått från mitten av 1990- talet så har antalet kvinnor på chefspositioner ökat (Nei, 2007). Respondenternas tankar om hur ledarpositionerna kommer att vara fördelade mellan könen i framtiden kan mycket väl stämma. Att männen faller tillbaka i restaurangbranschen anser respondenterna är på grund av att de inte utbildar sig i lika stor utsträckning som kvinnorna. Förändringen på ledarpositionerna kommer enligt respondenterna främst att ske på positioner utanför restaurangköket.

I köket, tror respondent två, tre och fyra att männen kommer att fortsätta att dominera i antal. Detta grundar respondenterna i en tro att arbetet inte tilltalar kvinnor, eller att det är för tungt för dem. Dessa uttalanden faller in i Hirdmans (1992) förklaring om könsmaktsordning, där män och kvinnors skillnader påpekas för att upprätthålla ordningen. De tre respondenterna har män i majoriteten i köken och endast med undantag så finns det kvinnlig personal där. Dominansen av män i köket gör att yrket som kock räknas som ett högstatus yrke och männen vill skydda statusen på sitt arbete genom att utestänga kvinnorna. Enligt Pipping Ekström (2006) förändras statusen på arbeten när kvinnor i större utsträckning arbetar där. Yrken som räknas som manliga förvandlas till kvinnliga med lägre status (Pipping Ekström, 2006).

Genom att betona att det är en manlig arbetsplats får kvinnorna det svårare att ta sig in där och männen behåller maktbalansen. Männen skapar en omgivning som de är övertygade om att kvinnor inte kan arbeta i, detta gör att de enbart behöver konkurrera med andra män om positionerna inom området (Hirdman, 1992). Respondenterna säger sig inte göra någon skillnad på kön när de tillsätter personer på ledarpositioner i sitt företag, utan det är kunskapen och lämpligheten för jobbet som avgör. Trots detta så ställer sig tre av respondenterna tveksamma till kvinnliga ledare i köket på restaurangen.

Respondent ett, som har fått in även kvinnor som kockar har brutit en del av könsmaktsordningen och insett att även kvinnor klarar av arbetet i köket. Respondent ett anser att det är fördomar som grundar antaganden om att kvinnor inte skulle vilja arbeta i kök.

Pågående jämställdhetsarbete

Ingen av respondenterna anser att det finns ett problem i branschen och att kvinnor har samma möjligheter som männen. Det är bara kvinnors attityd som måste förändras enligt respondenterna. De behöver ta för sig mer än vad de gör i dagens läge enligt respondenterna.

I detta motsäger sig respondenterna till viss del, i intervjun har flera kommentarer lagts om att kvinnor har svårare att nå vissa positioner i restaurangbranschen på grund av sitt kön.

Respondent ett ser t.ex. svårigheter inom branschen med tillsättandet av kvinnliga ledare i och med att kvinnor föder barn och inte är lika flexibla som män. Respondent tre anser att kvinnors fysik gör att de inte kan eller vill jobba i köket.

Ingen av respondenterna upplever någon ojämställdhet på sin arbetsplats, därför har de aldrig behövt arbeta med det. Enligt Pincus (SOU 1997:114) skulle detta kunna vara en form av motstånd mot jämställdhetsarbete. Motståndarna håller sig tyst och undviker ämnet för att inte dra uppmärksamhet till frågan. Respondenterna verkar däremot väl medvetna om vilka svårigheter som kvinnor ställs inför inom restaurangbranschen. Svarar de att de inte har behövt arbeta med jämställdhetsfrågor just för att slippa gå in djupare i frågan? Det skulle kunna vara en form av "skenhandlingar" som Pincus beskriver, där de säger att de inte har haft svårigheter med jämställdheten på arbetsplatsen, bara för att slippa arbeta med frågan. Genom att svara på det sättet finns även möjligheten att deras verksamhet ser bättre ut i andras ögon.

Ingen av respondenterna har behövt jobba med frågan, det är även en som säger rakt ut att han inte vet vad reglerna för jämställdhet innebär. Trots att respondenterna uttalar sig om att inte veta vad jämställdhetsreglerna innebär, så finns det uttalanden bland respondenterna som kan tyda på att de tycker sig vara ledande i jämställdhetsarbetet jämfört med sina konkurrenter.

5.5.1 Fortsatt forskning

Jag har i studien intervjuat ett mindre antal manliga restaurangägare, det vore av intresse att se hur deras uppgifter stämmer överens med verkligheten. Har de verkligen så jämställda arbetsplatser som de utger sig för att ha? Genom att göra en observationsstudie vid arbetsplatserna och där intervjua de anställda kan det vara möjligt att få andra perspektiv på restaurangägarnas uttalanden. Respondenterna säger även att de saknar kunskap om de regler som finns för att främja jämställdhet på arbetsmarknaden. Det skulle kunna vara ett intressant område att studera närmare varför det förhåller sig på det sättet. Det finns överlag väldigt lite forskning inom jämställdhet på restauranger och det finns behov av både kvantitativa och kvalitativa studier.

Sammanfattning

Ledarskapet inom restaurangbranschen har förändrats. Organisationerna har plattats ut och hierarkierna minskat. Respondenterna ser både positiva och negativa följder med att detta har skett, dock anser de att de positiva sidorna fler än de negativa. Jämställdheten har enligt respondenterna blivit bättre ur ett kvalitativt perspektiv och allt fler kvinnor tillsätts på ledarpositioner i företagen. Även respondenternas framtidssyn på jämställdheten utlovar en utjämning mellan könen på ledarpositionerna. Det finns tankar att kvinnor i framtiden kommer att vara i majoritet på ledarpositionerna i branschen.

Även om respondenterna tror att kvinnor kommer vara de som dominerar på ledarpositionerna inom restaurangbranschen, så genomför ingen av dem några aktiviteter för att främja jämställdheten. Respondenterna anser även att det inte finns någon ojämställdhet i branschen. Enligt respondenterna är deras egen kunskap begränsad om de regler som finns för att öka jämställdheten på arbetsmarknaden.

7. Referenser

- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Carlzon, J. (1987) *Riv pyramiderna*. Stockholm: Bonnier
- Ekstedt, E. (2005) *Att leda platta organisationer*. Stockholm: Nordstedts juridik.
- GP (2007). *Uteätarna*. Hämtad. 2007-04-05 från <http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=209&a=19121>
- Hirdman, Y. (1992) *Kvinnohistoria: om kvinnors villkor från antiken till våra dagar*. Stockholm: utbildningsradion.
- JämO (2006). *Jämställdhetshistoria*. Hämtad 2007-04-24 från <http://www.jamombud.se/omjamstallldhet/jamstallldhetshi.asp>
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Nei (2007). *Nationalekonomiska institutionen*. Hämtad 2007-04-10 från <http://www.ne.su.se/ed/pdf/32-6-ns.pdf>
- Ohlson, L. (2004) *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Liber AB
- Pipping Ekström, M. (2006) *Genus på krogen*. Örebro: Örebro Universitetsbibliotek.
- Qvist, G. (1978) *Konsten att blifva en god flicka: Kvinnohistoriska uppsatser*. Stockholm: Liber.
- SCB (2006). *Statistikdatabasen*. Hämtad 2007-04-18 från <http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/start.asp>
- SCB (2006). *På tal om kvinnor och män*. Hämtad 2007-04-18 från http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0202_2006A01_BR_X10ST0601.pdf
- SFS (2005). *Jämställdhetslagen 1991:433*. Hämtad 2007-04-20 http://rixlex.riksdagen.se/htbin/thw?%24%7BOOHTML%7D=SFST_DOK&%24%7BSNHTML%7D=SFSTR_ERR&%24%7BBASE%7D=SFST&BET=1991%3A433&%24%7BTRIPSHOW%7D=format%3DTHW
- SOU. (1997:114) *Styrssystem och jämställdhet*. Stockholm: Fritze
- SOU. (2005:66) *Makt att forma samhället och sitt eget liv*. Stockholm: Fritze.
- Stingerfonden (1999). *Etikregler för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2007-04-20 från <http://www.stingerfonden.org/documents/hsetikregler.pdf>

Studentlitteratur. (1997) *Organisation och ledarskap*. Hämtad 2007-04-12 från <http://www.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvin-man.pdf>

Thurén, T. (2005) *Källkritik*. Stockholm: Liber

Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A. (2004) *Det ordnar sig alltid*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Women to the top (2004). *Härskartekniker och avvapning*. Hämtad 2007-04-10 http://www.women2top.net/se/women/hstekniker_avvapning.htm

Ås, B. (1982) *Kvinnor tillsammans: handbok i frigörelse*. Stockholm: Gidlunds

Intervjuguide

Frågor

Hur länge har du arbetat på en ledande position inom restaurangbranschen?

Följdfrågor:

Hur har synen på ledarskap förändrats under din verksamma tid?

Vad karakteriserar en god ledare?

Hur skulle du beskriva hierarkin inom restaurangbranschen?

Följdfrågor:

Kan du beskriva hur den hierarkiska ordningen skapas inom restaurangen?

Hur uppfattas kvinnor respektive män på samma positioner inom restaurangbranschen?

På vilka sätt konkurrerar män och kvinnor på inom hierarkin?

Enligt statistik finns det fler män än kvinnor på ledarpositioner inom restaurangvärlden, enligt dig, vad beror detta på?

Följdfrågor:

Vad bör förändras för att det ska ske en utjämning av antalet kvinnor respektive män i ledande positioner?

Om du ser till dina egna erfarenheter, beskriv manligt ledarskap respektive kvinnligt ledarskap.

Följdfrågor:

Vilka fördelar respektive nackdelar kan du se med att ha manliga respektive kvinnliga ledare?

Om du ser till restaurangbranschen i sin helhet, Kan du beskriva de största utmaningarna som man kan möta i arbetet med jämställdhet?

Följdfrågor:

Vad gör du för att främja jämställdhet?

Vilka tankar har du om de regelverk som finns angående jämställdhet?