



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

## ***Kvinnligt ledarskap -i betraktarens öga***

*Female leadership –in the eye of the beholder*

C-uppsats i Management  
Vårterminen 2011  
Företagsekonomiska institutionen  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Anna Gabrielsson  
Charlotta Claeson

Handledare: Maria Tullberg

## **Förord**

Kandidatuppsatsen genomfördes under vårterminen 2011 och motsvarar 15 högskolepoäng. Vi vill tacka vår handledare Maria Tullberg för engagerad och kompetent handledning, vilken har varit ett väldigt viktigt element i arbetsprocessen. Vi vill även tacka respondenterna vid de organisationer vi varit ute hos för att de tagit sig tid att delta i våra intervjuer och varit villiga att besvara frågor om organisationskultur och ledarskap.

Vi vill också tacka Condeco på Linnégatan för gott Chai thé!

Göteborg 2011-05-19

Anna Gabrielsson

Charlotta Claeson

## **Abstract**

The purpose of this study was to examine how employees perceive female chief executive officers and if any significant differences between what leadership-skills female and male co-employees choose to express about female leaders can be observed. The survey is performed as a qualitative study where three companies within the retail market participated. We collected our empirical data by interviews and observations and used social constructivist theory to look at how individuals construct their subjective view of reality. The result showed, among others, that female employees often use traditional male skills to describe the strengths of their female chief, whereas male employees emphasizes more female skills such as unpretentious and open-minded.

*Keywords: gender, leadership, female leadership, social constructivism*

Förord.....	2
1. Introduktion.....	6
1.1 Inledning och bakgrund.....	6
1.2 Syfte och problemformulering.....	6
1.3 Tidigare forskning .....	7
2. Teoretisk referensram .....	8
2.1 Social konstruktionism.....	8
2.2 Institutionell teori.....	9
2.3 Kön vs. genus – teori och begrepp .....	11
2.4 Diskussionen om kvinnligt och manligt ledarskap.....	12
2.5 Social konstruktion av genus i organisationer .....	15
2.6 Konstruktionen av makt .....	17
2.7 Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....	18
3. Metod.....	20
3.1 Metodansats .....	20
3.2 Urval .....	20
3.3 Genomförande av intervjuer .....	21
3.4 Bearbetning av empiri .....	22
3.5 Forskningsetiska principer och trovärdighet.....	23
4. Empiri .....	24
4.1 Case A .....	24
4.2 Case B.....	29
4.3 Case C.....	37
5. Analys .....	46
5.1 De kvinnliga chefernas uppfattning av sitt ledarskap .....	46
5.2 Skillnader mellan manliga och kvinnliga medarbetares uppfattningar av sin chef.....	50
6. Slutsats.....	58

6.1 Kvinnliga chefers konstruktion av ledarskap.....	58
6.2 Oviljan att erkänna betydelsen av kön och genus.....	59
6.3 Kvinnliga medarbetare bekräftar den maskulina konstruktionen av ledarskap (mer än manliga gör).....	59
6.4 Olika behov av feedback .....	59
6.5 Slutord .....	60
6.6 Förslag på vidare forskning.....	60
7. Referenslista .....	62
Bilaga 1.....	65
Bilaga 2.....	66

## **1. Introduktion**

*I detta första kapitel redogör vi om varför vi valde att behandla just kvinnligt ledarskap som ämne för vår kandidatuppsats. Vidare presenteras även uppsatsens syfte och problemformulering, som legat till grund för uppsatsen innehåll. Avslutningsvis presenterar vi den tidigare forskning som finns inom området.*

### **1.1 Inledning och bakgrund**

Under de senaste decennierna har det skrivits mycket om kvinnors närvaro på arbetsmarknaden. Diskussionen handlar inte bara om att kvinnor idag är aktiva på arbetsmarknaden, utan om kvinnors karriärer och deras roller på höga chefspositioner.

Mycket av litteraturen om ledarskap och genus behandlar också kvinnliga chefers svårigheter. De kvinnliga chefer som förekommer i media, med anledning av just sin ledarbefattning, ställs ofta inför frågor om hur det går att vara kvinna och samtidigt vara chef, och hur chefskapet går att kombinera med familjelivet och så vidare (Edström 2002).

Tidigare undersökningar har visat att kvinnliga och manliga ledare, som verkar inom samma organisation, i många fall agerar på liknande sätt i specifika situationer (Wahl 2003). Ändå uppfattas manliga och kvinnliga ledare olika av sina underordnade. Vilket leder oss till att undra om betraktarens kön spelar in i hur denne uppfattar sin chef. Det är detta som vi har som mål att undersöka i vår forskning, och vi kommer att titta på fall där kvinnliga chefer har både kvinnliga och manliga underordnade för att analysera om dessa ser på kvinnliga ledare på olika sätt.

Även statistiken pekar på att samhället fortfarande ser män som bättre lämpade för chefspositioner och ledarskap; Den vanligaste VD:n är en man född på 1960-talet, kvinnor är fortfarande i tydlig minoritet bland svenska bolag. Av de personer som har varit aktuella när en VD har avgått eller tillsatts under 2010 var endast nio stycken kvinnor medan 148 var män (Hedström 2011). Vi kommer i denna undersökning att även titta på den traditionella bilden av ledarskap som en maskulin konstruktion samt hur de olika traditionella könsrollerna kan kopplas till denna då vi analyserar hur medarbetare ställer sig till sina chefer och faktorn genus.

### **1.2 Syfte och problemformulering**

Vi vill undersöka hur manliga och kvinnliga underordnade uppfattar kvinnligt ledarskap. Vårt syfte är att undersöka om det går att urskilja någon skillnad i hur kvinnliga ledare

uppfattas av sina medarbetare utifrån medarbetarens kön. Avsikten är således att beskriva *om*, och i sådana fall *hur*, olika medarbetare uppfattar sin kvinnliga ledare, och inte att förklara *varför* de uppfattar henne på olika/liknande sätt.

Vår problemformulering är:

*Hur konstrueras kvinnligt ledarskap i interaktionen mellan kvinnliga chefer och deras underställda?*

För att kunna besvara denna fråga har vi använt oss av en sub-fråga som belyser empiriinsamlingens fokus. Denna fråga är:

*Vilka eventuella skillnader kan avläsas i hur kvinnliga och manliga medarbetare uppfattar sina kvinnliga chefer?*

Genom att kartlägga hur kön påverkar medarbetares föreställningar om kvinnligt ledarskap kan vi titta på hur organisationer uppehåller, eller förändrar, gamla tankemönster och könsroller. Vi har haft två möjliga hypoteser till forskningen som nedan kommer att förklaras och tolkas utifrån ett genusteoretiskt perspektiv.

### **1.3 Tidigare forskning**

Det finns en mängd tidigare studier inom ledarskap och många av dessa beskriver ledarskap ur ett könsblint perspektiv. Den norm som föreligger inom ledarskapsdiskursen beskriver chefskapet med hjälp av egenskaper som allmänt relateras till manlighet och makt. Exempelvis anses egenskaper så som handlingskraft, rationalitet, beslutsamhet och självständighet vara manliga egenskaper, medan lyhördhet, ödmjukhet och emotionalitet förknippas med den kvinnliga könsrollen (Ferguson 1984). Detta är inget nytt och flera skrifter behandlar hur ledarskapet i sig ses som just en manlig konstruktion, och att den utformats för att passa manliga rollförväntningar och erfarenheter (t.ex. Hearn 1994, Sheppard 1992). Det finns även en hel del tidigare forskning om ledarskap relaterat till kvinnor och om hur femininitet konstrueras, dock utan att behandla hur kvinnligt ledarskap uppfattas av de underordnade beroende på deras kön. Denna forskning ställs då som en motpol till det "traditionella" (manliga) ledarskapet, och kvinnliga chefer ses därigenom som avvikande ifrån normen. Garcia-Retamero & López-Zafra (2009) menar att den traditionella bilden av ledarskap håller på att förändras men att den fortfarande är mer av maskulin art än feminin och att detta oftast speglas i organisationernas kultur. Van Engen et

al. (2001) har genomfört studier som visar att såväl kvinnor som män anpassar sitt ledarskap efter hur organisationen de verkar inom ser ut. Beroende på könsfördelningen kan samma individ föredra en uppgiftsorienterad roll framför en relationsorienterad och vice versa. Därför är det viktigt att ha organisationernas sammansättning och fördelning mellan könen i åtanke när man tittar på konstruktionen av ledarskapet. Vi har dock inte funnit några omfattande undersökningar som fokuserat på hur kvinnliga ledare uppfattas av sina underordnade och om det föreligger någon skillnad beroende på den underordnades kön. Här hoppas vi att vi skall kunna bidra till forskningen med vår undersökning som belyser hur kvinnliga- respektive manliga underordnade uppfattar sina kvinnliga chefer.

## **2. Teoretisk referensram**

*I detta kapitel redogör vi för uppsatsens teoretiska inramning. Vi har i denna undersökning vårt utgångsläge i social konstruktionismens syn på omgivningen och verkligheten som subjektiv och föränderlig.*

Kapitlet inleds med en övergripande genomgång av social konstruktionismen och hur sociala konstruktioner skapas och återskapas. Vidare tar vi upp hur institutionell teori beskriver dessa sociala konstruktioner som institutioner i samhället. Därefter redogör vi för begreppen kön och genus, för att därefter övergå i en kortfattad beskrivning av diskussionen om kvinnligt och manligt ledarskap. Det efterföljande avsnittet handlar om genus som socialt och kulturellt konstruerat, där vi tittat på hur konstruktionen av genus sker inom till exempel en organisation. Avslutningsvis tar kapitlet upp hur makt och auktoritet inom organisationer påverkar, och påverkas, av den sociala konstruktionen av genus och ledarskap.

### **2.1 Social konstruktionism**

Vi kommer i texten nedan att titta på karaktärsdragen i social konstruktionismen som bas för vår teoretiska ansats. Denna teoretiska syn används sedan som utgångspunkt för institutionell teori, som handlar om hur tanke- och beteendemönster förankras som institutioner. Social konstruktionismen kan grundligt förklaras i att man uppmärksammar hur den sociala verkligheten konstrueras genom interaktion. Utan att förstå detta synsätt blir vår undersökning av hur genus och hur kvinnligt ledarskap skapas i organisationer omöjlig att tillgodogöra sig. Grunden för vårt synsätt är, som ovan nämnts, att samhället bör ses som en social konstruktion som skapas och upprätthålls av sina medlemmar



(Parsons, 1966). Institutionell teori vilar på denna grund och framhåller att institutioner är socialt konstruerade regelsystem som verkar via en etablerad tvingande miljö (Jepperson 1991:149). Social konstruktionismen betonar i stället att institutioner, och all kunskap över lag, är skapad genom mänsklig interaktion och därför subjektivt upplevd och tolkad (Berger & Luckmann 1976). Teorin har dock flera olika inriktningar och det finns ingen enhetlig forskningsansats, utan diskursen består av en rad varianter. Den allra hårdaste formen av konstruktionism hävdar att det inte finns någonting som hade varit vad det är utan mänskliga och sociala konstruktioner (Sismondo, 1993).

Gemensamt för de olika sub-grenarna är just synen på ”verkligheten” som en konstruktion skapad i interaktionen mellan människor och mellan människor och ting. Det vi uppfattar som verkligheten skapas i det sociala samspelet människor emellan. Inom social konstruktionismen ses därför person och verklighet som en oseparatorbar relation då det vi upplever som verklighet är influerat av våra erfarenheter, kulturer, historiska tid och det språk vi ingår i. I och med att vi alla har olika förutsättningar ses kunskap och verklighet som relativa och något som vi skapar tillsammans (Höök, 2001). Social konstruktionismen hävdar att organisationer i första hand är en social konstruktion skapad av individer i nätverk. Institutioner växer fram när människor konstruerar sin sociala verklighet (Eriksson-Zetterquist, 2009)

Feministisk teori och forskning är en av de sub-teorier som betonar hur vi hela tiden konstruerar vår verklighet. Där har diskursen bidragit till att visa hur genus och könsroller är just sociala konstruktioner vilka löpande konstrueras i alla våra interaktioner. Man föds inte till kvinna man görs till det, skrev Simone de Beauvoir 1949. Vi vill dock poängtera hur djupt rotade dessa föreställningar är. Det vi ser som maskulint, feminint och ledarskap är mänskliga konstruktioner men de är, som vi ovan nämnt, inte lätta att förändra då dessa är djupt förankrade hos människan. Även om genus är en social konstruktion som löpande förändras är det viktigt att förstå att dessa konstruktioner inte är flyktiga och ombytliga, utan i allra högsta grad en solid och verklig produkt. Dessa tankar styr hela tiden vårt förhållande till verkligheten, och vi skulle inte kunna bortse ifrån dessa även om vi skulle vilja göra så.

## **2.2 Institutionell teori**

För att vi ska kunna använda oss av begreppen kön och genus och diskutera hur dessa konstrueras i organisationer är det nödvändigt att ha förståelse för hur institutioner påverkar

våra tankar och uppfattningar. För att beskriva institutionell teori har vi valt den processuella definitionen, som Eriksson-Zetterquist (2006) menar ligger till grund för den inriktning av institutionell teori som används av skandinaviska institutionalister vid studier av organisationsförändringar (t.ex. Brunsson & Olsen, 1990, Czarniawska & Sevón, 1996.) Eriksson-Zetterquist skriver att institutioner är kollektiva mönster för tankar och beteenden. Människor har behov av att skapa mönster, för att slippa undan det kaos som annars hade rådit, och dessa mönster blir sedan institutioner i och med att de blir sedda som självklara och naturliga (Czarniawska, 1997, Berger & Luckmann, 1966, Douglas, 1986). Under de senaste två årtiondena har ett flertal teorier växt sig starka och tagit plats som alternativ till den rationella, absoluta synen om verkligheten. Gemensamt för dessa teorier är att de kritiserar synen på människan som rationella aktörer som baserar sitt agerande på noggrant övervägande av alternativ gentemot önskat mål. I stället tar dessa teorier upp hur varje individ påverkas av kultur, normer, erfarenheter och subjektiva bedömningar. Dessa teorier lägger vikt vid hur vi konstruerar vår verklighet genom kommunikation och hur dessa ”institutioner” ständigt förändras i mötena mellan människor i stället för att vara fasta och absoluta.

Genus är en av många kategorier som klassificerar människor i organisationer, trots detta är det få forskare som diskuterar sambandet mellan genusteori och institutionell teori. Eriksson-Zetterquist (2006) tar upp hur genus inte bara skapas dagligen av människor utan även av institutioner och organisationer. Förstår man detta blir det enklare att se svårigheterna för organisationer att skapa förändring vad gäller jämställdhet i organisationen, och få exempelvis lika många kvinnor som män på chefspositioner, då det kan vara en djupt rotad institution som påverkar jämställdhetsförändringen negativt och att organisationen lätt kommer tillbaka till utgångsläget då jämställdheten inte är hållbart förankrad i organisationen. Wahl med flera (2001) menar att de allra flesta förändringar som sker i organisationer är könsblinda, men något som är klart är att förändringarna som sker i många fall påverkar och påverkas av de kvinnor och män som finns i och utanför organisationen.

Utgångsläget för vår syn på könsroller är att det är människor som gör genus och att detta sker som en del i alla sociala situationer. Genom att nyare teorier lägger vikt vid hur institutioner ständigt konstrueras av människor uppmärksammas också att dessa är föränderliga i vårt sociala samspel och därför möjliga att påverka. (Tullberg 2000). Det räcker dock inte med att bli medveten om dessa tankemönsters betydelse, i till exempel

skapandet av genus, för att kunna förändra dem. Även om institutioner uppkommer genom mänskligt handlande behöver det inte betyda att de är avsiktligt utformade (DiMaggio och Powell, 1991). Frye (1983) menar att vi blir vad vi gör. Om vi människor gör kön/genus som vi förväntas göra så återskapar institutionerna denna kategorisering av kön. Tullberg (2000) uppmärksammar hur vi människor och våra organisationer styrs av institutioner – normer, regler, rutiner, tankemönster – som är internaliserade, oreflekterade och för givet tagna. Det är inte institutionerna som formar människan utan människan som skapar institutionerna vilka sedan i sin tur påverkar det mänskliga beteendet. Det nya tankesättet utmanar det gamla genom att diskutera hur människan skapar sin egen verklighet och sina egna villkor – förutom de som är biologiska förutsättningar. Det är utifrån denna grund som social konstruktionismen som teori har utvecklats (Berger och Luckmann, 1967).

### 2.3 Kön vs. genus – teori och begrepp

Vi kommer upprepade gånger att använda oss av begreppen kön och genus och därför är det viktigt att klargöra vad vi menar med dessa termer. Inom akademisk forskning om män och kvinnor använder man sig ofta av begreppen kön och genus för att definiera skillnaden mellan biologiskt- och socialt betingade olikheter. Begreppet genus har använts för att beteckna de sociala könen medan kön används för att beteckna det biologiska könet. Dock har vi märkt att ett antal forskare använder begreppen överlappande och det är inte ovanligt att termen kön används när man pratar om sociala konstruktioner. Vår avsikt har varit att så konkret som möjligt använda kön när vi tittar på biologiska skillnader och genus när vi analyserar socialt konstruerade betingelser. Det finns även ett flertal olika analysnivåer av genus och kön där den snävaste är män och kvinnor; i en bredare omfattning inkluderar genus- och könsforskningen också homo-, bi- och transpersoner. I vår undersökning kommer vi enbart att använda oss av den snävare nivån och skilja på män och kvinnor.

Konstruktionen, och vår uppfattning, av genus är något som i allra högsta grad påverkar oss löpande, varje dag, i livet. Den sociala process där genus skapas kan kännetecknas av internalisering – en sorts gruppering av människor för att skilja *oss* ifrån *dem* genom externalisering av ”de andra”. (Wahl, 2003, Berger & Luckmann, 1966). Genom att titta på hur definitionen av ”oss” sker genom att betona skillnaderna från ”dem” kan man få en möjlig förklaring till varför manligt och kvinnligt har konstruerats, och ofta framställs, som varandras motpoler. Alvesson & Billing (2000) skriver att världen kan delas in i två olika sfärer, maskulint och feminint. Olika värden klassas som typiska för män eller kvinnor och män representerar i högre grad det maskulina och kvinnor det feminina. Dock bör som sagt

dessa sfärer inte uppfattas som absoluta och statiska, utan är socialt och kulturellt konstruerade och därför förändras de också kontinuerligt. Kvande (1994) skriver att genus är inte något man är, utan genus konstrueras när människor interagerar. Detta förklarar därför att genus inte existerar utan social aktivitet.

Linghag (2003) skriver att könsroller är vad som förväntas av mäns och kvinnors beteenden grundat på de sociala konstruktioner som råder om dessa roller. Linghag (2003) menar att dessa könsroller symboliserar olika personliga egenskaper, hon menar att män förväntas vara kraftfulla, självsäkra och kontrollerande, medan kvinnor anses vara hjälpsamma, omtänksamma och känslorienterade. Alvesson & Billing (2000) utvecklar detta ytterligare och relaterar maskulinitet med objektivitet, förnuft och rationalism medan kvinnlighet kopplas ihop med samarbete, intuition och beroende. Många av läroböckerna som finns tillgängliga inom ledarskap och organisation hjälper till att konstruera dessa stereotypa könsroller, men det finns också exempel på när könsrollerna utmanas och ifrågasätts. Yvonne Hirdman (1996) menar att det i samhället finns ett genussystem som är uppbyggt på två mekanismer; åtskillnad samt rankning av könen. Åtskillnaden handlar om att män och kvinnor inte bör syssla med samma saker medan rankning i stället handlar om att könen rankas gentemot varandra (Hirdman, 1996). Wahl et al. (2001) menar vidare att när man tittar på könsfördelning i samhället kan man använda sig av tre olika nivåer; den faktiska fördelningen av män och kvinnor, fördelningen av sysslor och fördelningen av makt. Utifrån dessa nivåer kan man göra analysen av näringslivet som ett patriarkat, då det finns flest män med heltidstjänster, männen ofta har sysslor som genererar högre lön och att de även är i majoritet i ledarpositioner. Senare i detta kapitel tittar vi närmre på just makt och maktrelationer som sociala konstruktioner och stöder på så sätt Hirdmans teori att genussystemet bygger på en rankning av könen (1996).

Nu närmast vill vi beskriva vad diskursen om kvinnligt och manligt ledarskap har för utgångspunkter. Det vi lägger i begreppen kön och genus utgör en utgångspunkt för hur kvinnligt och manligt ledarskap konstrueras, uppfattas och vad det symboliserar.

#### **2.4 Diskussionen om kvinnligt och manligt ledarskap**

På samma sätt som vi tidigare har kopplat genus med sociala interaktioner är synen att även ledarskap är en social konstruktion, skapad genom kommunikation och möten mellan människor. I egenskap av konstruktioner är således både föreställningar om ledarskap och genus föränderliga över tid och rum.

Helgesen (1990) skriver att kvinnors ledarskap är grundat på bra relationer med de övriga i organisationen medan män har ett mer auktoritärt och resultatnriktat ledarskap. I en stor del av litteraturen kring ledarskap och ledarskapsstilar kan man urskilja en uppdelning i två dimensioner som är närvarande i samtliga texter. Man skiljer ofta på en produktionsinriktad ledare, som beskrivs med hjälp av manliga stereotypa egenskaper, och en personinriktad ledare, vilken kan liknas med det kvinnliga ledarskapet (Ekvall, 1988). Dessa två ledarskapsstilar behandlas ofta som varandras motpoler, där det kvinnliga ledarskapet beskrivs som avvikandet emot den manliga normen. Kvinnor som uppvisar traditionellt maskulina egenskaper, t.ex. dominans, aggressivitet och självförtroende uppfattas då ofta bryta emot den traditionella mallen och kan därför ses som ett hot mot män (Eagly och Karau 2002). Den manliga ledarskapsstilen är ofta den som beskrivs som det ”traditionella” ledarskapet och Avotie (1999) skriver att ”den gamla” ledarstilen hänger samman med byråkratiska principer och Taylorismen då planering och kontroll var skiljt ifrån utförandet av arbetet. Ledarskapet var då auktoritärt, centraliserat och hierarkiskt. Avotie skriver även att samhället sedan Taylorismens storhetstid har gått i motsatt riktning och företagen är idag mer beroende av medarbetarnas kompetens, motivation och engagemang. Personalens handlingsfrihet har därför ökat och ökad uppmärksamhet har riktats emot relationerna mellan chefer och medarbetare. Denna utveckling har inneburit att styrning via total kontroll och med tydliga regler i många fall har blivit omöjlig. I stället har mjuka, normativa styrsätt blivit allt viktigare (Avotie 1999). I utvecklingen kan man därmed se en parallell mellan att nya ledarskapsstilar efterfrågades och att man började diskutera ”av-maskuliniseringen” av begreppet ledarskap. Om ledarskapets betydelse förändras bort ifrån det auktoritära och hierarkiska skulle detta kunna tilltala kvinnor mer. Dessa får då lättare för att ta till sig ledarskapsrollen än tidigare, i och med att den tidigare nämnda konflikten mellan förväntat beteende – relaterat till det kvinnliga könet och den organisatoriska positionen – minskas.

Många forskare hävdar att chefsrollen är en manlig konstruktion, och att den utformats för att stämma överens med manliga rollförväntningar och egenskaper (t.ex. Hearn 1994, Sheppard 1992). Ytterligare ett problem är att föreställningarna om könens egenskaper ofta definieras som varandras motpoler. Är de egenskaper som ses som manliga vanliga i ledarskapsituationer blir automatiskt kvinnliga egenskaper mindre önskvärda, och till och med oattraktiva, för chefer. Det har blivit vanligt att beskriva och uppmärksamma att kvinnor och män talar olika språk. Män påstås vara mer tydliga med vad de vill, medan kvinnor lindar in sitt budskap. Män sägs tala sakligt och kvinnor sägs anpassa sitt tal efter

vem de talar med i högre grad. Med ett maktperspektiv blir det mer intressant att försöka förstå varför män kan vara, och ofta förväntas vara, tydliga (Wahl et al, 2001).

Oavsett hur vi som individer bekräftar eller går emot dessa förväntningar så måste vi oundvikligt förhålla oss till dem, då de styr hur andra ser på oss. Vi förväntas bete oss på ett särskilt sätt, och när vi intar positioner som inte stämmer överens med vår könsroll kan detta bli problematiskt. Detta är vad som händer när kvinnor intar chefspositioner (Avotie 1999).

Wahl et al (2001) skriver att forskningen om kvinnligt och manligt ledarskap har utvecklats i tre vågor sedan genusperspektivet etablerades i den akademiska diskussionen under 1970-talet. Holgersson (2003) menar att det under 1970-talet först och främst handlade om att över huvud taget synliggöra kvinnor som ledare och deras upplevelser av ledarskap. Mycket av denna forskning tittade på individnivå och handlade om att försöka legitimera kvinnor som ledare. Ofta blev resultatet att detta gjordes genom att peka på likheter mellan kvinnliga och manliga ledare, vilket resulterade i att kvinnor fick anpassa sig för att bli mer 'maskulina'. Därefter menar Holgersson (2003) att forskningen övergick till att titta på strukturen i samhället och hur denna påverkar mängden kvinnor i ledarpositioner. Holgersson (2003) skriver att strukturen i samhället gett män och kvinnor olika villkor med att de få kvinnliga ledare som fanns, fortfarande varit tvungna att anpassa sig till den rådande strukturen och nedtona skillnaderna mellan könen. Den tredje rörelsen i genusediskussionen inom ledarskapsforskningen har i stället försökt titta på hur konstruktionen av ledarskap är märkt av vad som anses vara manliga egenskaper och på så sätt försvårar för kvinnor. Många forskare försöker "dekonstruera fenomenet ledarskap" (Östman, 2010) och visa på kopplingarna mellan just maskulinitet och ledarskap. Om denna dekonstruktion av ledarskap skulle leda till en mer "av-maskulinisering" av ledarskapet kan det innebära att det kvinnliga inte längre skulle ses som lika problematiskt, vilket skulle underlätta för kvinnliga ledare. Dock har vi tidigare nämnt hur institutionaliserade sociala konstruktioner och tankemönster kan tas för givna som absoluta och verkliga. Svårigheterna i att försöka rekonstruera vår bild av ledarskap ligger bland annat i att den är så djupt rotad i alla delar av samhället. Därför måste man ha i åtanke att medvetandegörandet av dessa tankemönster inte nödvändigtvis leder till en förändring.

## 2.5 Social konstruktion av genus i organisationer

Nedan kommer vi att ge en beskrivning av hur genus och könsroller konstrueras inom organisationer såsom arbetsplatser etc. och hur dessa sedan upprätthålls och bekräftas. Vi kommer även att diskutera hur organisationer ofta har en ideologi av könsneutralitet, vilket paradoxalt nog kan försvåra forskningen kring betydelsen av kön och genus.

Genusforskningen bland organisationsforskare präglas av en diskussion kring varför jämställdhet inte uppnås och hur detta skulle kunna gå till. Forskare som Nancy Fraser och Yvonne Hirdman är några som varit framstående inom detta forskningsområde. Trots att kopplingen mellan genusforskningen och institutionell teori hänger ihop är det få forskare som diskuterar detta samband (Eriksson-Zetterquist 2006). Medan genusteori tittar på hur genussystem ser ut och hur de upprätthålls så beskriver institutionell teori hur institutionalisering av strukturer går till och varför dessa finns. Institutionaliserings av genussystem och upprätthållandet av dem är i högsta grad en viktig del av vårt kulturella arv. Men trots att det är få regleringar som idag uppmanar oss att skilja på manligt och kvinnligt kvarstår det faktum att vårt samhälle ändå upprätthåller en ojämlig struktur mellan könen. Strukturen är alltså institutionaliserad i den mån att den tas för given i agerandet mellan människor och organisationer.

Det synsätt som präglar i stort sett all genusforskning är ”antagandet att vi människor själva skapar, bygger och konstruerar det som vi uppfattar som kvinnligt och manligt” (Wahl et al, 2001). Maktobalansen mellan män och kvinnor i könsordningen har varit tydlig i utforskandet av sociala relationer och föreställningar om kön.

Denna obalans inom organisationer kan urskiljas när man studerar mäns och kvinnors arbetsfördelning och sysslor. Vissa av förklaringarna till varför just män anses passa för en viss uppgift, medan kvinnor anses passa för en annan, är samhällets delade uppfattning. Det är just dessa tankemönster som forskningen pekar på när de pratar om sociala konstruktioner av femininitet och maskulinitet. Dessa konstruktioner bidrar till att stereotypa roller i samhället skapas, vilka kan verka till nackdel för båda könen då ingen tillåts agera utanför dessa ramar. Ofta betraktas konstruktionerna som så naturliga och sanna att de accepteras som absoluta och oföränderliga, trots att de kan hindra den egna viljan och hämma utvecklingen. Genom att de inte ifrågasätts blir de samtidigt en stark del i bevarandet av könsordningen och ett hinder för förändring i en organisation. Kopplat till att män oftare finns på ledarpositioner och att de anses lämpliga för mer höga positioner

och därför tjänar högre lön så blir könsforskningen direkt kopplad till maktaspekten i samhället. (Wahl et al, 2001)

I samband med att kritiska teorier fått mer uppmärksamhet har systemet med manlig dominans och kvinnlig underordning som biologiskt bestämda kommit att problematiseras och kritiserats (Wahl et al, 2001). Höök (2001) skriver att organisationer är en av samhällets viktigaste producenter av kön. Ett samhälles könsordning avspeglas och återskapas i dess organisationer. Detta har länge präglats av en könsblindhet och gör till stor del det även idag. Könsblindheten har fått kritik och istället för att blunda för genus, bör genus integreras i förståelsen av organisationer. Liksom organisationsforskning i allmänhet har även ledarskapsforskningen kritiserats för sin könsblindhet (Höök, 2001)

Att betrakta organisation ur ett könsperspektiv innebär att betydelser av kön uppmärksammas i beskrivningar av organisationer och i tolkningar av vad som sker i organisationer och varför. Det kan handla om att beskriva hur fördelningen mellan kvinnor och män ser ut på olika positioner och nivåer i en organisation, eller att göra komplexa och mångtydiga tolkningar av hur det vi uppfattar som femininitet och maskulinitet skapas, återskapas eller förändras i organisationer. Att synliggöra huruvida en organisation består av kvinnor, män eller både kvinnor och män i själva beskrivningen av en organisation är en grundförutsättning för att sedan kunna analysera betydelser av olika könsfördelningar. Wahl skriver att man i organisationer som är mer kvinnofientliga har kunnat urskilja hur maskulina egenskaper är viktigast för kvinnliga chefer att betona för att få legitimitet som chefer. I organisationer där kvinnorna är något fler betonas i stället deras kvinnliga egenskaper när man pratar om chefernas styrkor. Där blir kvinnlighet istället en strategi för att legitimera kvinnor som chefer (Wahl 2003).

P. Lewis (2006) belyser problemet i att många företagare väljer att blunda för genusfrågor inom deras organisationer. Det har i stället skapats en ideologi av "könsblindhet" där genusfrågor näst intill ses som tabu. Genom att ignorera att kön är en viktig faktor som vi alla agerar efter försöker många ge skenet av att genusfrågan inte längre är ett problem. Detta i sig skapar väldiga svårigheter för dem som ämnar att forska om hur genus påverkar organisationer och företag. Wahl (2003) skriver att detta kan spåras till att det råder en önskan om jämställda organisationer, och att erkännandet av särbehandling på grund av kön skulle peka på ett misslyckande från organisationens sida.



*”How do we conduct research on female entrepreneurs as gendered actors operating in a gendered domain when they don’t identify themselves as such and also want to behave as if gender no longer matters?” (Lewis, 2006 sid. 1)*

Genom att inte prata om den maskulina norm, inom vilken företagsvärlden är stöpt i, kan man ge skenet av att genus inte längre är ett problem. Lewis (2006) skriver också att detta kan vara ett sätt bland kvinnliga företagare att försöka utesluta faktorer som skulle kunna exkludera och avlegitimera dem från företagsverksamheten. Det finns en uppfattning om att särbehandling utav könen inte är legitimt inom företagsvärlden och därför blundar många för just detta då de inte vill visa på brister inom organisationens människosyn. Paradoxalt nog försvårar detta forskningen på hur genus påverkar organisationer och kan därför hindra möjligheten för kvinnor att lyckas i företagsvärlden.

Många feminister som deltagit i debatten kring kvinnor och ledarskap har betonat kvinnliga egenskaper och hur kvinnor är, i stället för hur situationen ser ut. Vi är av åsikten att det är mer fruktbart att titta på konstruktionen av kön och makt i relation till hur organisationer struktureras.

Vi har tidigare tagit upp svårigheterna med att förändra tankemönster som är så djupt rotade och institutionaliserade i alla delar av samhället. Att räkna antalet kvinnor och män i en organisation innebär en viss grundkunskap om hur organisationen ser ut, men enbart denna kunskap räcker sällan för att kunna göra tolkningar av betydelser av kön eller för att förändra dessa (Wahl 2001). I denna undersökningsrapport argumenterar vi för behovet av långsiktigt uppmärksammande och arbete med dessa tankemönster på alla nivåer av interaktion mellan människor och vi hoppas att denna undersökning kommer bidra till diskursen om kvinnligt och manligt ledarskap.

## **2.6 Konstruktionen av makt**

Nedan kommer vi att ge en kortfattad förklaring till hur makt påverkar våra relationer och hur makt konstrueras inom organisationer. Vi kommer att titta på kopplingen mellan makt och genus och sedan belysa hur denna koppling kan skapa en konflikt när till exempel kvinnor hamnar på chefspositioner.

Jackson & Carter (2002) skriver om kopplingen mellan organisationers beteende och auktoritet och makt som något oseparatorbart. I och med att hur vi uppfattar omgivningen är beroende av vår subjektiva förståelse av vad, var, hur och varför saker sker blir även

kopplingen mellan kunskap och makt tydlig. På samma sätt som kunskap är något subjektivt och resultatet av sociala processer så är människors makt i organisationer inte något objektivt och absolut, utan beroende av att deras kunskap anses vara legitim för syftet. En chef blir chef när denne tillsätts till sin position, men utan omgivningens bekräftande av dennes makt och legitimitet att leda blir chefens makt endast skenbar. Ledarskapet förutsätter de underordnades lydnad, och ledaren behöver de lydande för att upprätthålla sitt ledarskap. Utan de underordnades lydnad tappar chefen förmågan att leda organisationen och ineffektiva processer, så väl som interna konflikter, är troliga följder (Jackson & Carter 2002).

Föreställningen om hur en underställd ska vara gäller mycket mer än att denne skall arbeta hårt och vara kompetent. På samma sätt finns det oändligt många krav på hur chefer bör vara och vi har tidigare tagit upp hur många av de legitima ledarskapsegenskaperna är egenskaper som ses som karaktäristiskt manliga. Kopplar man ihop makt med ledarskap, och ledarskap med maskulinitet blir även kopplingen mellan makt och maskulinitet tydlig. Makt är en del i den maskulina könsrollen medan den kvinnliga könsrollen i stället är kopplad till underlägsenhet och hängivenhet. Genom en förståelse för förväntningar kring könsrollerna kan man se en konflikt mellan dessa i fall då kvinnor har högre positioner än män inom till exempel yrkeslivet (Linghage 2003). Män som är fast i tankemönstret att deras kön har högre status än det kvinnliga könet kan känna sig hotade av att ha en kvinnlig chef och skulle därför kunna försöka avlegitimera denna som kompetent för rollen. Även kvinnor som förväntar sig att ledarskap hör ihop med maskulinitet och det manliga könet kan ha svårt att acceptera kvinnor på chefspositioner och skulle därför kunna vara mer kritiska mot dessa än de hade varit mot en manlig chef.

I nästa kapitel kommer vi att gå igenom vår undersökningsmetod och senare, i analysen, kommer vi att titta på bland annat hur medarbetare ställer sig till att ha en kvinna på maktpositionen inom deras företag.

## **2.7 Sammanfattning av den teoretiska referensramen**

Vår utgångspunkt i vår teoretiska referensram har varit att förklara begreppen social konstruktion och institutionell teori och hur dessa konstruerar kön och genus i samhället och i organisationer. Kön är något som skapas och upprätthålls av människorna som finns i en organisation. Det vi ser som maskulint och feminint är resultat av mänskliga konstruktioner och detta sker som en del i alla sociala situationer, i samspelet mellan

människor. Därefter definierar vi begreppen kön och genus, där kön ses som det biologiska medan genus ses som det socialt konstruerade. Vi övergår till att presentera diskussionen om kvinnligt och manligt ledarskap. Vi tar upp skillnader som att kvinnligt ledarskap är grundat på bra relationer i organisationen medan manligt ledarskap karaktäriseras av auktoritet och resultatriktning. Avslutningsvis kopplar vi ihop genus och makt och berör hur relationen mellan underordnad och överordnad påverkas av respektive individs kön. Denna teoretiska referensram ligger som grund inför vår empiriska undersökning och utgör också ramen i vår analytiska del i denna uppsats.

### 3. Metod

*I detta kapitel presenteras uppsatsens metod och det tillvägagångssätt vi har använt oss av för datainsamling. Vi redogör för uppsatsens metodansats, urval, genomförande, bearbetning och trovärdighet.*

#### 3.1 Metodansats

Vi har som utgångsläge haft argumenten att både ledarskap och genus är sociala konstruktioner och att dessa ständigt återskapas, och därför även kan omformas, i alla situationer där människor interagerar. I vårt teorikapitel har vi lagt fram den tidigare forskning vi kommer att använda oss av och hur denna förklarar konstruktionen av genus, makt, ledarskap och identitet.

Vår undersökning har formen av en kvalitativ studie där vi i våra intervjuer även försökt att studera företagskulturella faktorer som normer, uppfattningar och kroppsspråk. Vårt syfte med detta har varit att på så sätt kunna titta ta tillvara på andra data än enbart de svar vi fått i våra intervjuer.

Trost (2005) beskriver olika aspekter av kvalitativa undersökningar och skriver att denna forskningsform är användbar då syftet är att få svaret på frågan *hur* upplevelsen är, snarare än *varför*. Då vårt syfte inte har varit att komma fram till någon statistisk förklaring som går att generalisera till alla organisationer så har vi valt just en kvalitativ metod där vi tittar på ett fåtal fall, men studerar flera olika faktorer. Även Holme och Solvang (1997) skriver att syftet med en kvalitativ studie bör vara att skapa en djupare förståelse av information som skall generalisera en mer fullständig uppfattning om det som undersöks.

#### 3.2 Urval

Vår empiri är framtagen genom kvalitativa intervjuer med tre kvinnliga VD:ar och deras medarbetare. Syftet med dessa intervjuer var att först försöka få reda på hur dessa kvinnliga chefer uppfattar ledarskap och femininitet, det vill säga vilken sorts kvinnlighet de själva omfattar. Detta behövdes för att kunna veta hur de kvinnliga ledarna konstruerar sitt ledarskap och se hur de vill bli uppfattade, vilket var en förutsättning för att kunna gå vidare med vår undersökning. Därutöver intervjuade vi sedan dessa kvinnors närmaste underordnade för att se hur de uppfattade sin chef och hennes ledarskap. Totalt ingick tolv

stycken respondenter i vår undersökning, varav tre stycken var kvinnliga chefer och åtta stycken var medarbetare. Av medarbetarna var sex kvinnor och tre var män.

Då urvalet av respondenter starkt kan påverka undersökningens resultat är det viktigt att ta hänsyn till detta när man väljer ut vilka som skall medverka i den empiriska insamlingen.

Vårt urval av vilka företag som skulle delta i vår undersökning blev dock starkt påverkat av att flera av de kvinnliga chefer vi efterfrågade tackade nej till att delta med hänvisning till att de hade mycket att göra. Detta var något vi inte hade planerat och man bör ha i åtanke när man läser rapporten att ett flertal möjliga respondenter valt att inte delta. Vi hade kunnat välja att fråga även företag verksamma i andra branscher men har valt att begränsa oss till verksamheter inom detaljhandeln för att få ett urval som trots allt går att jämföra i vår analys. Vi tror dock att de intervjuer vi genomförde utgör ett tillräckligt material för att få en beskrivande bild av hur kvinnligt ledarskap kan konstrueras inom organisationer i detaljhandeln.

Ytterligare en punkt som behöver has i åtanke vad gäller vårt urval är det faktum att organisationerna som deltog i undersökningen var av väldigt varierad storlek. Detta var också en följd av vår begränsning i urvalet. Två av verksamheterna var relativt små organisationer med liknande strukturer och antal anställda. Den tredje organisationen var betydligt större och urskiljde sig från de andra såväl genom strukturen i organisationen som i omsättning och organisationskultur. Medan de mindre organisationerna hade relativt lösa strukturer med överlappande arbetsområden och mycket internrekrytering genom bekanta och släktingar hade det större företaget betydligt klarare struktur och medarbetarna var vanligen headhuntade och både erfaren och högutbildad. Samtliga ”underanställda” som vi intervjuade i detta företag var även själva chefer över olika områden inom företaget och jobbade således både som chef och arbetstagare. Detta har naturligtvis påverkat deras konstruktioner av ledarskap och är viktigt att ha i åtanke när man jämför deras svar med svaren i de andra två företagen.

### **3.3 Genomförande av intervjuer**

Under våra intervjuer valde vi en semistrukturerad form då detta gav oss möjlighet att styra intervjun så att dess fokus hamnade i de områden vi valt att fokusera på. Vi utförde två pilotintervjuer för att upptäcka och rätta till eventuella fel och brister i vårt intervjumaterial. Frågorna vi använde oss av var uppdelade inom områdena; Chefens ledaregenskaper, relationer på arbetsplatsen samt indirekta reflektioner kring ledarskap i allmänhet. Intervjuunderlaget, i stora drag, bifogas längst bak i arbetet. Som vi skrivit tidigare bör man

ha i åtanke att ett flertal potentiella företag valt att tacka nej till att delta i undersökningen, varför det blir en viss skillnad i organisationsstruktur och storlek.

Strukturen av intervjuerna var relativt flexibel och vi ställde en hel del fördjupade frågor som inte fanns med från början. Vi valde medvetet att ställa öppna frågor för att respondenten skulle få möjlighet att betona det som de uppfattade meningsfullt. De första frågorna var medvetet enklare, mer konkreta, frågor då vi ville skapa en avslappnad otvungen stämning där respondenten kände sig bekväm och trygg. Under huvuddelen av intervjun berörde vi mera personliga egenskaper och försökte få respondenterna att tänka fritt kring sina chefer och deras ledarskap. Avslutningsvis diskuterade vi ledarskap ur ett mer allmänt perspektiv för att ge respondenten en avslappnad avslutning på intervjun.

Vår önskan hade varit att alla respondenter vore helt omedvetna om syftet med undersökningen. Men då det visade sig vara relativt svårt att få kontakt med kvinnliga chefer för undersökningen valde vi att berätta för cheferna om syftet med vår forskning. Detta för att kunna framhäva vikten av att få tag i just kvinnliga chefer, vilka är relativt ovanliga inom detaljhandeln. Vi upplevde att flera av cheferna då bättre förstod vårt syfte och därför blev mer villiga att delta för att hjälpa oss. De medarbetare vi pratade med hade däremot endast fått informationen om att vi skulle undersöka deras syn på ledarskap inom deras organisation, vilket vi hoppas gjorde dem så öppna som möjligt för våra frågor.

Intervjuerna spelades in i ljudform för att ge oss större möjlighet att kunna fokusera på samtalet med respondenten. Vardera tog intervjuerna i genomsnitt trettiofem minuter, förutom de med cheferna, som tog ca 60 min.

### **3.4 Bearbetning av empiri**

Varje intervju sammanställdes i enskilda textdokument med rubrikerna chefers ledaregenskaper, relationer på arbetsplatsen och indirekta reflektioner kring ledarskap i allmänhet. Därefter sammanställdes intervjuerna från varje organisation separat, så att dessa ej blandades. Det är dessa sammanställningar, utifrån varje separat företag, som utgör empiridelen i denna uppsats. I sammanställningarna har vi använt oss av samma uppdelning som under intervjuerna. I analysen har vi däremot en annan uppdelning för att lägga fokus på vår huvudsakliga frågeställning. Därmed blir det naturligt att titta på hur de kvinnliga cheferna själva uppfattar sitt ledarskap samt om de underordnades uppfattning av

sin kvinnliga chef skiljer sig åt beroende på den underordnades kön. Vi har hämtat stöd och även påvisat skillnader vi har stött på med hjälp av vår teoretiska referensram.

### 3.5 Forskningsetiska principer och trovärdighet

I överenskommelse med våra respondenter kommer dessa att vara helt anonyma. Vi har även valt att inte skriva ut namnen på företagen som deltar utan redovisar endast vilket kön de svarande tillhör. Företagen har fått namnen Case A, B och C för att kunna skilja dessa åt.

Begreppet validitet menar Kvale (1997) vilar på en föreställning om att de svar man fått ut faktiskt mäter det som studien avsett att mäta. Syftet med vår undersökning var att skildra underanställdas uppfattning av det kvinnliga ledarskapet.

Frågorna i våra intervjuer har av naturliga skäl uppfattats olika av olika respondenter, byggt på deras subjektiva bakgrund, och det är svårt för oss att säkert veta utifrån vilken grad av öppenhet en viss person svarar. Att en stor mängd tillfrågade företag valde att inte delta i vår undersökning är även det något som starkt påverkar dess resultat.

Trost (2005) menar att ett av de största problemen med just kvalitativa studier är att kunna visa på att forskningens analyser och resultat är trovärdiga, och att det data man redovisar är relevant för den aktuella undersökningen och dess problemställning. Vår strävan har varit att genomföra en så tillförlitlig undersökning som möjligt och att skapa ett förtroende mellan intervjuare och respondenter, för att öka vår chans att få så ärliga och sanningsenliga svar som möjligt. Återigen vill vi dock poängtera att alla kvalitativa undersökningar starkt formas utav de respondenter som deltar och att våra resultat därför speglar just de organisationer vi varit ute hos, deras kultur och syn på ledarskap. Våra slutsatser kan därför inte ses som ett underlag för generalisering av ämnet.

## 4. Empiri

*I detta kapitel redogör vi för det resultat vi har fått fram i vår undersökning, våra primärdata. Vi har intervjuat tre kvinnliga VD:ar och tre av deras medarbetare, det vill säga 12 personer.*

### 4.1 Case A

Vårt första företag är en handlarorganisation som sammanbinder ett trettiotal fristående butiker i Sverige, genom bland annat en gemensam inköpsfunktion. Huvudkontoret består av VD:n och hennes sex medarbetare. Vi fick möjlighet att intervjuar tre stycken av dessa, två kvinnor (varav en hade ett vikariat) och en man. Nedan kommer vi att återge våra sammanställningar av dessa intervjuer.

#### **VD:n för en svensk detaljhandelskedja berättar**

##### BAKGRUND

VD: n är 63 år och har varit VD för företaget i 15 år. Hon var företagets första formella VD. Hon har en sjuårig folkskoleutbildning och har under hela sin yrkesverksamma karriär varit aktiv inom denna bransch.

##### CHEFENS EGEN UPPFATTNING OM SINA LEDAREGENSKAPER

Respondenten säger att hon är en väldigt stark person och vill gärna bestämma, hon fattar gärna beslut. Hon berättar att hon gärna tar ställning i saker, och hon försöker hålla sina medarbetare om ryggen vid eventuella misstag.

En svaghet säger hon kan vara att hon inte är någon ordningsmänniska, hon för ingen funktionell dokumentation över verksamheten. Hon inser att det ibland blir svårt för medarbetarna att veta vad hon tänker. Hon vill gärna ha många järn i elden på en gång och säger själv att hon ibland blir slutkörd, då hon kan ha svårt att släppa på kontrollen. En annan svaghet berättar hon kan vara att hon kan ha lite kort stubin. Om hon retar sig på något säger hon vad hon tycker.

Respondenten tycker att hon har en bra förmåga att fatta beslut och säger också att de till 99 procent har varit rätt. Hon säger att hon blivit säkrare i sin roll som beslutsfattare under de senare åren när hon blivit äldre och inte känner sig lika beroende av sitt jobb.



De har inte haft särskilt många konflikter på företaget, men hon ser inte sig själv som konflikträdd. Hon tycker att det är viktigt att reda ut om det uppstår något problem. Hon tycker inte att hon är så duktig på att leda och fördela arbetet i organisationen. Några arbetsbeskrivningar har hon inte hunnit göra eftersom det kommer nya arbetsuppgifter hela tiden och de olika medarbetarnas arbetsuppgifter går in i varandra. Hon menar att eftersom hon ska trappa ner så småningom är det dock viktigt att få struktur på arbetsuppgifterna eftersom att företaget ska kunna leva vidare även efter att hon själv lämnar det.

Hon tycker själv att hon ger för lite feedback, hon menar att om hon är tyst så är det bra och är det inte bra säger hon till, förklarar hon och skrattar. Hon upplever heller inte att medarbetarna söker feedback hos henne. Däremot fixar hon små belöningar till dem, som exempelvis en påsklunch nu innan påsk och en liten påskpresent.

#### PÅVERKAN, DELAKTIGHET, KOMMUNIKATION

Hon berättar allt för sina medarbetare, mer än vad hon egentligen borde. Om det är någon som har privata problem bland medarbetarna så talar de om det ganska öppet. Hon känner ett förtroende från sina medarbetare och betonar den öppna kommunikationen, vilken kan ha att göra med att de sitter relativt nära varandra. Under arbetsdagen har de flera gemensamma fikapauser då de bland annat går igenom vad som ska göras under dagen. Hon ska även införa regelbundna morgonmöten och även veckomöten, så det blir lite mer ordning, säger hon. En gång per år har varje medarbetare mer formella samtal med chefen.

#### RELATIONER MED MEDARBETARNA

Familjekänslan verkar vara viktig för VD:n och hon verkar träda i en nästan lite ”mammig” roll vilket inte minst visar sig när hon har fixat lunch till oss och då hon till och med tar hand om våra bananskal för att slänga dem. Hon förespråkar familjeprägeln även bland medarbetarna, vilka är rekryterade via rekommendationer från nära vänner eller familj –två av medarbetarna kommer dessutom från VD:ns egen familj. VD:ns styrkor som chef, enligt henne själv, är att hon ser möjligheterna hos sina medarbetare. Hon lägger stor vikt vid att var och en ska utvecklas.

Vi frågar om hon kan urskilja någon skillnad i sitt sätt att vara mot de manliga respektive kvinnliga medarbetarna. Hon svarar då att en del av de kvinnliga medarbetarna får hon tala som till en kvinna med, och kvinnor får man tala lite försiktigt till och man får tänka sig lite för, för vad man säger. Hon berättar att hon har umgåtts mest med män i sitt liv och män är

mer rakt på sak. Hon berättar även att män inte gör så stor sak av saker, och det är lite så som hon själv är. Hon tror också att detta kan vara vanligare för den äldre generationen, och hon tror att detta har ändrat sig i de yngre generationerna. Respondenten umgås inte med någon av medarbetarna på fritiden och ser inget behov för detta.

Hon tänker på fördelningen mellan manliga och kvinnliga medarbetare i företaget, och berättar att hon nu ska försöka anställa en man här näst, för att få jämvikt i arbetsgruppen.

## REFLEKTIONER OM LEDARSKAP I ALLMÄNHET

VD:n säger att hon tycker att en bra chef framförallt ska vara lyhörd och stå för sina åsikter. Man bör ha visioner och se framåt, inte titta bakåt. Hon tror även att en chef måste våga ganska mycket för att det ska bli bra.

På frågan varför hon tror att fler kvinnor inte är chefer tror hon att det beror på att kvinnor får barn och då kan/vill man inte ta på sig så mycket ansvar under några år. Hon tror även att förväntningarna från arbetsgivaren påverkar, att man tror att kvinnor inte vill ta för mycket ansvar för att kunna ta hand om sina barn. Hon tror även att det beror på vilka egenskaper man som kvinna har, man måste vara precis jämställd männen. Och vissa kvinnor vill fortfarande ha kvar till exempel det med att männen ska dra ut stolen och hänga upp kappan med mera, vilket skapar obalans och då är det svårt att få det jämställt. Hon berättar att hon har gjort mycket som hon själv har tyckt på sina arbeten genom åren. Hon har aldrig funderat på om hon fixar detta eller om hon klarar det här, utan har snarare haft inställningen går det så går det, säger hon med ett leende på läpparna. Hon säger att hon själv inte har stött på något motstånd som kvinnlig VD. Hon berättar att hon var den första kvinnliga säljaren ute på fältet inom branschen. Hon hade inga problem med männen, men med männens fruar, vilket har gjort att hon fått anpassa sitt beteende när de är med.

### **Medarbetarnas syn på hennes ledarskap**

#### MEDARBETARNAS BAKGRUND

De medarbetare vi har träffat är en kvinna, 34 år, en kvinna, 62 år och en man, 33 år. De har allihop arbetat ett tag inom företaget, från 4-11 år. De blev alla rekryterade genom att de kände VD:n personligen eller via gemensamma bekanta. Den manlige medarbetaren hade ingen eftergymnasial utbildning när han blev anställd, däremot har han fått gå olika

utbildningar genom företaget. De båda kvinnorna har gymnasieutbildning, och den yngre kvinnan har även högskoleutbildning.

## MEDARBETARNAS UPPFATTNING OM CHEFENS LEDAREGENSKAPER

De styrkor de kvinnliga medarbetarna lyfter fram hos sin VD är att hon är en väldig idéspruta, genomförare och målmedveten. De säger att chefen hela tiden vill gå vidare och förbättra saker. Det är viktigt för chefen att man presterar, hon har koll på vad man gör.

*”Det är verkligen raka rör, men man får jobba på sitt sätt, så länge man ger resultat”.*

*Kvinnlig respondent*

De kvinnliga medarbetarna ser som chef som en stor människa, som är väldigt mån om sina medarbetare. Hon är öppen och berättar mycket om sig själv, vilket skapar en öppen anda och trygghet. En av de kvinnliga medarbetarna berättar att hon tidigare har haft många olika chefer före den nuvarande, de tidigare har enbart varit manliga. Hon säger att den största skillnaden är att det nu är ett öppnare klimat. Hon uppskattar att chefen har skapat jämställda relationer med medarbetarna, *”hon ser sig inte som mer än oss andra”*, säger hon. De styrkor den manlige medarbetaren lyfter fram hos sin chef är att det är fart på henne, hon är idérik och hon ser personalen.

De kvinnliga och manliga medarbetarna betonar ungefär samma svaghet, de säger att chefen inte alltid är tydlig med information, hon har ingen struktur. Hon är rätt nyckfull, säger en medarbetare. De skulle önska mer skriftlig tydlighet, mer dokumentation och en tydligare struktur i kommunikationen mellan chef och medarbetare. De säger också att chefen har väldigt mycket att göra och är upptagen ofta.

Medarbetarna är överens om att chefen är väldigt bestämd och har lätt för att fatta beslut. En av de kvinnliga medarbetarna berättar att chefen tar ansvar för om något blir fel, hon står bakom alla sina medarbetare även när de gör misstag och talar alltid om organisationen utåt som en enhet. Medarbetarna säger att de inte har så mycket konflikter i företaget och om det skulle uppstå så hanteras de direkt i gruppen. Medarbetarna är ganska eniga om hur chefen är på att leda och fördela arbetet. De säger att de är inne i en förändringsperiod gällande hur de ska strukturera om arbetsuppgifterna, då de inte har någon tydlig

ansvarsfördelning för tillfället. De säger att eftersom alla är väldigt upptagna hinner de inte med att strukturera upp arbetsuppgifterna. Men det finns önskemål om att minska antalet arbetsuppgifter per person för att kunna fokusera på en specifik arbetsuppgift. De säger att chefen vill vara med överallt.

I frågan om feedback svarar de kvinnliga medarbetarna på samma sätt som chefen, att denna inte ger särskilt mycket positiv feedback. Den manlige medarbetaren däremot tycker att chefen är bra på att ge feedback.

## RELATIONER PÅ ARBETSPLATSEN

Medarbetarna upplever överlag att de får det stöd från sin chef som de efterfrågar. En av de kvinnliga medarbetarna, säger dock att:

*”Jag känner kanske inte att chefen satsar på min karriär, men varför skulle hon göra det? Det kostar ju en massa resurser”*                      *Kvinnlig respondent*

Samtliga medarbetare har förtroende för sin chef, eftersom hon har stor kunskap då hon har varit länge inom branschen. Om de har några problem vänder de sig i första hand till varandra och ser om de kan lösa det själva, annars går de till chefen. De tycker att chefen är väldigt upptagen, men man kan nästan alltid avbryta henne. De säger att chefen vill vara involverad i alla arbetsmoment, och önskar att hon ibland borde släppa taget på vissa delar.

Det verkar vara ett öppet klimat på företaget och alla hejar alltid på varandra på morgonen, är med på fikarasterna och chefen äter lunch med allihop, trots att de nästan alltid äter på olika tider. Ingen av medarbetarna umgås vare sig med de andra medarbetarna eller med chefen på fritiden. Medarbetarna upplever att chefen behandlar de manliga och kvinnliga medarbetarna likvärdigt. Den manlige medarbetaren påtalar att det som i så fall skulle vara skillnaden är väl att kvinnorna har lite mjukare samtalsämnen att tala om, så som bakning. En av de kvinnliga medarbetarna poängterar att hon kan känna att chefen värderar en av de manliga medarbetarna väldigt högt. Men hon är snabb med att betona att *”han är ju så duktig så det är klart att han ska ha beröm”*. Hon betonar att han kan något som chefen inte själv kan och tror att det kan vara därför denne omtalas så positivt. En av de kvinnliga respondenterna säger att hon tycker det är bättre med en mix mellan bägge könen på en arbetsplats än när ett av könen är överrepresenterat.

## REFLEKTIONER OM LEDARSKAP I ALLMÄNHET

De kvinnliga medarbetarna lyfter fram ungefär samma faktorer när vi ber dem berätta vilka egenskaper deras idealchef skulle ha. De tycker att det är viktigt att man som medarbetare ska kunna komma med både privata och jobbrelaterade problem. Chefen ska kunna fatta snabba beslut och stå för de och även kunna stå upp för sina medarbetare. Den manlige medarbetaren vill att en chef ska vara lyhörd, ansvarsgivande och delegera arbetsuppgifter, samt ge frihet och kunna lita på sina anställda.

När vi frågar om anledningen till att fler kvinnor inte blir chefer tror en av de kvinnliga medarbetarna att det till stor del beror på vilken sorts relation de lever i. Hon menar att det är fråga om ifall deras man kan ställa upp på lika villkor eller låta kvinnan gå före. Hon tror även att det finns ett motstånd bland många äldre att släppa fram kvinnor. Hon säger att en kvinna som har en chefsposition måste vara lite duktigare för att synas. Hon tror att ribban ligger lite högre för kvinnor för att få samma uppskattning. Hon tror att man som kvinnlig chef måste vara lite hårdare och att de blir granskade hårdare än männen. Hon säger också att kvinnor har lättare för känslor, men betonar att det inte behöver vara en nackdel. Hon säger att hon tror att det kommer att ta ett par generationer innan detta ändras. Den manlige medarbetaren tror att det beror på att egenskaperna är olika, vissa chefsegenskaper är mer manliga ibland. Men han tycker också att vissa kvinnor har bra chefsegenskaper, som till exempel att hålla ihop många saker samtidigt, vilket en man kanske har svårare för. Han berättar även att deras chef har många av de så kallade manliga egenskaperna, så som tydlighet, bestämdhet och att hon kan förhandla. Vilket han tror är egenskaper som ibland kan saknas hos vissa kvinnor.

### 4.2 Case B

Det andra företaget vi har fått möjlighet att besöka är ett företag med dels egen design och produktion och även ett antal egna butiker. På huvudkontoret arbetar VD:n tillsammans med sina nio medarbetare, vi har intervjuat tre stycken av dessa, två kvinnor och en man. Nedan kommer våra sammanfattningar av intervjuerna.

#### **En egen företagares ledarskap**

##### CHEFENS BAKGRUND

Denna VD:n, tillika grundare och ägare av företaget, är 48 år, hon har haft företaget i 11 år, men har sammanlagt varit chef i 21 år. Hon är högskoleutbildad med inriktning på det

område företaget verkar inom. Hon säger att i företaget är det produkterna som är drivet i verksamheten –inte försäljningen. Givetvis är det dock viktigt att fokusera på försäljningen också, tillägger hon.

#### CHEFENS UPPFATTNING OM SINA LEDAREGENSKAPER

VD:n säger att hennes främsta styrka är att hon kan delegera, *”flera personer kan få göra grejer och nästan tro att de har gjort det själva”*, säger hon. Företagets styrka är att de är så små så man kan fatta snabba direkta beslut och genomföra det inom väldigt kort tid. Hennes svaghet kan vara att hon glömmet att informera folk om olika saker. Hon förväntar sig att de som jobbar på försäljnings- och logistikavdelningen driver på det själva på samma sätt som hon själv gör på designavdelningen.

Hon tycker själv att hon har väldigt lätt för att fatta beslut. Hon tycker inte att hon har några större problem med att hantera konflikter i arbetsgruppen. Hon förklarar att om det uppstår en konflikt mellan två medarbetare löser hon det gemensamt med dem två. Hon tycker att hon har väldigt lätt för att leda och fördela arbetet på produktavdelningen, eftersom hon själv är mest aktiv där. Men på de andra avdelningarna är hon inte lika intresserad av att vare sig leda eller fördela arbetet utan där förväntar hon sig att det ska flyta på ändå. Hon säger också att hon har en tydlig struktur för vem som har vilka arbetsuppgifter och vem som har ansvar för vad. Hon tycker att hon säkert kan bli bättre på att ge feedback. Hon upplever inte någon skillnad i behovet av feedback mellan manliga eller kvinnliga medarbetare, utan det är från person till person. Hon tycker dock att vissa personer i arbetsgruppen har behov av att få mer feedback än andra, men kan inte heller där se någon skillnad gällande manliga och kvinnliga medarbetare, det är från person till person.

#### PÅVERKAN, DELAKTIGHET, KOMMUNIKATION

Hon säger att de har ganska mycket möten, månadsmöten och tvåveckors möten, som är av mer formell karaktär, där alla presenterar vad som har hänt på sin avdelning. De har även mer informella möten varje morgon vid fikaten. Hon tycker att hon blir uppmuntrad av att få gruppens delaktighet och gillande av det man gör som enskild person. Hon har medarbetarsamtal en gång per år.

Hon berättar att de gör en del roliga saker tillsammans för att medarbetarna ska känna sig uppskattade och att man har mål som belönas. Detta är något hon gör medvetet och strategiskt, för att medarbetarna ska känna sig delaktiga och som ett team.

Respondenten berättar att en av anledningarna till att de har flyttat till ett annat kontor så att de alla sitter på samma våningsplan tillsammans, är för att de ska kunna ha en mer direktkommunikation med varandra. Det hon känner skulle kunna ändras i kontakten med medarbetarna är att ge mer feedback till de andra avdelningarna. Hon menar att samtalen på designeravdelningen är tätare och mer frekventa.

## RELATIONER MED MEDARBETARNA

Hon umgås ganska mycket med sina medarbetare när hon väl är på kontoret, de fikar och äter lunch tillsammans. Hon umgås inte med någon av sina medarbetare på fritiden mer än hennes egen son som också är verksam inom företaget. Hon ser ingen skillnad i relationen mellan sina manliga och kvinnliga medarbetare. Hon arbetar inte aktivt för att det just ska vara lika många manlige som kvinnliga medarbetare men hon har arbetat aktivt för att de ska få in fler killar i gruppen. För hon tycker att det är mycket bättre dynamik i företaget och överhuvudtaget när det är lite mera blandat med kvinnliga och manliga medarbetare, och även vad gäller åldersmässig fördelning. Den största skillnaden om man får in män i en kvinnlig arbetsgrupp är att samtalen blir lite annorlunda, det blir inte bara recept, säger hon. Samtidigt säger hon att det är väl ganska naturligt eftersom det är kvinnan som ska se till vad man ska äta till helgen och som fixar. Även om killarna hjälper till så är det ändå tjejerna som tänker ut vad som ska lagas och handlas och då blir det nog lätt så.

## REFLEKTIONER OM LEDARSKAP I ALLMÄNHET

En bra chef tycker hon ska vara tydlig, våga sätta ner foten, bestämma och kunna fatta beslut. Vi frågar också vad hon upplever är den största skillnaden på manliga och kvinnliga chefer (tidigare erfarenheter), hon svarar då att; hon nog tycker att kvinnliga chefer är duktigare på att känslomässigt belöna och att man känner sig delaktig i gruppen på ett annat sätt då. Hon upplever att det blir längre avstånd till en manlig chef, än vad det blir till en kvinnlig chef. Hon tror också att kvinnor bjuder in mer till en öppen relation, men menar också att det nog beror på storleken på företaget.

Hon säger att hon inte ser någon skillnad i relationen med de manliga respektive kvinnliga medarbetarna inom detta företag. Men om hon relaterar till hur det har varit på tidigare arbetsplatser t ex där hon var chefsdesigner, märkte hon en stor skillnad vilket hon också trodde berodde på att det var fler manliga chefer som var på samma nivå som henne. Då tyckte hon att det var en väldigt stor skillnad när gruppen var helt jämställd. Den största

skillnaden tyckte hon var att tjejer kan säga samma sak, men det är först när en man upprepar samma sak som de övriga männen i gruppen hör det.

Den största orsaken till att fler kvinnor inte blir chefer tror hon beror på att man tar ett steg tillbaka som kvinna, vi prioriterar familjen och barnen, speciellt under de åren då man vanligtvis kanske blir chef, vid 35, säger hon. Vi frågar hur det såg ut för henne i det avseendet och hon förklarar att man inte kan säga att hon hade något val, hade hon haft det valet så hade hon nog valt att vara hemma mer med barnen istället, men är samtidigt glad nu i efterhand att hon inte var det.

### **Medarbetarnas syn på hennes ledarskap**

#### **MEDARBETARNAS BAKGRUND**

De medarbetarna vi har träffat är två kvinnor, 52 och 23 år och en man, 25 år. Den äldre kvinnan har arbetat inom företaget i fem år, hon blev anställd genom att hon söte en utannonserad tjänst. Den yngre kvinnan har arbetat på företaget i sex månader, den manlige medarbetaren har arbetat på företaget i ett och ett halvt år, de båda blev tillfrågade av VD:n om de ville arbeta där. Den äldre kvinnan har gymnasieutbildning och är därefter självlärd medan den yngre kvinnliga medarbetaren har både gymnasieutbildning och högskoleutbildning. Den manlige medarbetaren har gymnasieutbildning sedan tidigare, och har fått tillgå olika utbildningar genom företaget.

#### **MEDARBETARNAS UPPFATTNING OM CHEFENS LEDAREGENSKAPER**

Samtliga medarbetare tycker att chefen är bra på att fatta snabba beslut, vilket de tror har att göra med att hon är ensam ägare till företaget och är på så sätt inte beroende av någon annan. De kvinnliga medarbetarna lyfter fram styrkor som att hon är driven, lätt för att koppla bort problem och gå vidare, att få saker gjorda. Det viktigaste för chefen tror de är att leda och styra för att få personalen att göra som hon vill och att arbetet flyter på.

Andra styrkor de kvinnliga medarbetarna lyfter fram hos sin chef är att hon är personlig, hon är nära personalen och nära verkligheten hon framhäver också att det är ett öppet arbetsklimat och därmed lätt att säga vad man tycker och tänker på arbetsplatsen. Den manlige medarbetaren tycker att det bästa med chefen är att hon är prestigelös, hon har lätt för att fatta beslut och det spelar ingen roll vem som säger något bra, en bra åsikt är en



bra åsikt. Har någon något bra att komma med så spelar det ingen roll vem som säger det och det tycker han är en väldig styrka. Han poängterar att hon även ser till medarbetarnas bästa och eftersom de är ett litet företag blir det väldigt familjärt. Hon är väldigt mån om sin personal, de gör resor och hittar på saker tillsammans, just för att alla ska trivas och att de ska fungera som grupp. Han poängterar att det också är en anledning till att det är därför de har bytt kontor, just för att alla ska sitta tillsammans. Om någon har gjort en bra prestation tycker han att hon uppmärksammar det, och säger att hon är väldigt kärleksfull och om det är någon som gjort något bra är hon inte rädd för att säga att det är bra. Han upplever att man blir uppmärksammad om man gjort något bra. Samtliga medarbetare säger att chefen ser alla som viktiga och betydelsefulla, och hon lyssnar på vad de har att säga. En av de kvinnliga medarbetarna säger att chefen visar uppskattning på andra sett genom att vara givmild med personalförmåner, lite resor och god mat ute och hon är väldigt positiv som människa. Men hon säger det inte rakt ut att ”det där gjorde du bra”, utan visar det på andra sätt.

Svagheter som en av de kvinnliga medarbetarna tar upp är att chefen inte alltid är så tydlig i sin ledarroll och hon efterfrågar att chefen ibland ”*pekar med hela handen*”. Hon tror att det beror på att chefen är sådan som person och ser inte struktur på samma sätt som medarbetarna. Den manlige medarbetaren ser att chefens främsta svaghet är att hon har många bollar i luften, och kan uppleva henne som lite rörig ibland. Ibland vill hon även bestämma lite för mycket, till och med gällande saker som hon egentligen inte behöver bry sig om, säger han. Han säger att hon är bra på att delegera, men ibland kan hon ångra sig gällande något beslut, och glömmer att informera hela personalen om det.

Medarbetarna upplever att chefen är bra på att fatta beslut, men även att hon diskuterar många beslut med medarbetarna på olika möten.

Det råder delad mening om huruvida chefen är på konflikthantering, några av medarbetarna tycker att det är hennes svaga sida. Medarbetarna efterfrågar att hon kunde bli bättre på och vara lite mer rätt fram, så att problemet försvinner fortare. Samtliga medarbetare upplever att chefen är bra på att leda och fördela arbetet, de har uppdelade roller och klara arbetsuppgifter.

En kvinnlig medarbetare säger att även fast chefen inte säger det rakt ut så känner man i atmosfären när man gjort något bra. Chefen är istället ganska tydlig på att visa om någon

inte gör ett bra jobb. Den manlige medarbetaren säger att han ibland tycker att chefen är dålig på att ge kritik när någon har gjort något dåligt. Han säger att

*”ibland kan man tycka att hon är dålig på att ge kritik om någon har gjort något dåligt, för det behöver man faktiskt höra ibland om något är dåligt, så man kan förändra det”*

*Manlig medarbetare, 25 år*

Två av medarbetarna poängterar att chefen litar väldigt mycket på sina anställda. Hon litar på att man ska ta ett eget bra beslut. Hon vill samtidigt ha mycket koll men släpper även en del, det är mycket frihet om hon litar på personen, samtidigt som hon ändå vill behålla en del av kontrollen.

#### RELATIONER PÅ ARBETSPLATSEN

Medarbetarna upplever att de får stöd från sin chef, dock är chefen inte lika insatt i alla delar, men de säger att hon är ju ändå VD och ägare av företaget och ser till företagets bästa på alla plan. En av de kvinnliga medarbetarna säger att hon ibland saknar någon som styr upp vissa bitar.

Vid eventuella problem säger samtliga medarbetare att de tar upp det med den som är ansvarig för det området problemet i första hand rör, men skulle inte tveka på att gå till chefen med ett problem och särskilt problem som rör hela företaget. En kvinnlig medarbetare säger att ett problem som hon skulle ta upp specifikt med chefen är om det inte fungerar med någon annan medarbetare, den personliga relationen med en annan medarbetare. Eller om någon medarbetare skulle göra något som skadar företaget. Problem som respondenten inte skulle ta upp med chefen är om det skulle röra något i relationen med chefs barn, som också är verksamma inom företaget. Hon tycker att det är bra att chefen är så familjekär, men menar också att det ibland kan vara en nackdel eftersom hon skulle ha svårt att ta kritik rörande familjen.

De upplever att chefen är väldigt tillgänglig, även fast chefen inte alltid är på kontoret, är hon alltid lätt att nå via telefon eller mail.

Ingen av medarbetarna umgås med sin chef på fritiden, men två av medarbetarna umgås med någon eller några av de andra medarbetarna på fritiden. En av respondenterna förklarar att de på olika sätt känner varandra i arbetsgruppen eller har en gemensam bekant.

Ingen av medarbetarna upplever att chefen behandlar manliga och kvinnliga medarbetare olika. Den manlige medarbetaren säger att kvinnlig/manlig inte spelar någon roll för chefen, utan det är mer hur man är som person, och kvinnor och män är ju olika så naturligtvis blir det ju att de behandlas olika. Han upplever ändå att chefen talar annorlunda till honom mot hur hon talar till de kvinnliga medarbetarna. Han ger ett exempel att om han tycker något så är han mycket tuffare än vad de kvinnliga medarbetarna är och blir därför också tuffare bemött.

En av de kvinnliga medarbetarna säger att det är bra att de är mixade både tjejer och killar i arbetsgruppen, och säger att det nog hade varit svårt att arbeta på en så liten arbetsplats om det bara hade funnits tjejer, och hänvisar till tidigare erfarenheter.

## REFLEKTIONER OM LEDARSKAP I ALLMÄNHET

De kvinnliga medarbetarna tycker att det är viktigt att en chef är rättvis, behandlar alla lika, kompetent inom området, engagerad, tydlig, positiv och kommunikativ. Man ska kunna lita på sin chef. En av de kvinnliga medarbetarna tycker att det är viktigt att man inte ska känna sig underlägsen sin chef, men ändå känna respekt och ha en tydlig roll i företaget och att chefen känner tillförlit till det man gör. Den manlige medarbetaren tycker att en chef ska vara delaktig i det dagliga arbetet, prestigelös, ha lätt för att fatta beslut, uppmuntra när någon gör någonting bra, ge bra feedback och ha lätt för att möta olika personer. De största skillnaderna de kvinnliga medarbetarna ser på en manlig och en kvinnlig chef är att män vill vara lite mer än någon annan, medan en kvinnlig chef delar med sig mer av sig själv och sig själv som person. En av de kvinnliga medarbetarna säger att en annan skillnad är att de kvinnliga cheferna är väldigt peppande, medan de manliga cheferna kan vara mera principfasta och ge ett intryck av att man inte ska tro att man är någonting, säger en av kvinnorna. En annan säger att kvinnor har lättare för att se till den kvinnliga individen, och har större förståelse för känslomässiga svängningar, män är lite fyrkantiga vad det gäller det. De bästa manliga ledaregenskaper är att de oftast är tydligare och det blir mer rättvist på vissa punkter, de är inte rädda för att säga vad de tycker och tänker, det är kvinnor lite räddare för. Det tror hon är fördelen med män.

Anledningen till att fler kvinnor inte blir chefer tror de kvinnliga medarbetarna beror på olika orsaker. En av de kvinnliga medarbetarna hade en ganska lång utläggning om detta. Hon tror att det sitter i generna, och är inte säker på att vi någonsin kommer att få övertaget. Hon tycker istället att vi ska acceptera att vi är olika och inte driva det till

absurdum. Vi kommer aldrig att tänka likadant, vi föds inte med samma känslomässiga tankar, män och kvinnor är olika som personer och är födda med olika gener.

*”Vi kvinnor tycker det är bekvämt att bli omhändertagna ibland och vi vill inte vara inblandade i alla konflikter och strider som det lätt kan bli inom större företag på en hög chefsposition. Man måste akta sig för vad man säger där och noga i den gruppen där... ”*

*Kvinnlig medarbetare, 52 år*

Hon tror att vi kvinnor inte är mentalt beredda att ta den striden, medan hon tror att män tycker det är lite macho att ta den striden och är inte rädda för vad folk tycker och tänker om dem. Hon tror att det är väldigt få kvinnor som klarar av att ta den platsen vilket hon tror har att göra med att det är så mansdominerat i de rollerna. Hon tror dock att det kommer att ändra sig, med fler högtbildade kvinnor och med ungdomar som är annorlunda idag på många sätt. Den andra kvinnliga medarbetaren hade en annan tankegång kring varför fler kvinnor inte blir chefer. Hon tror att det handlar om prioriteringar i livet. Hon säger att

*”om fler tjejer hade velat bli chefer så hade det inte varit några problem, med risk för att bli hatad nu men jag tror att det ligger i kvinnans natur att föda barn och vara hemma”*

*Kvinnlig medarbetare, 23 år*

hon tror inte att det är lika lätt för en kvinna att lämna sitt barn hemma efter tre månader och säga att nu ska jag göra karriär. Hon tror att i grunden vill man som kvinna vara omhändertagande och tycker att familjen är viktig. Det vill säga att det har att göra med hur vi är skapade genetiskt. En annan teori hon har är att det hela har med företagsgrunden att göra, och det är den man måste ändra på. Hon tror inte att ett företag skulle anställa en kvinnlig chef om man verkligen inte trodde på kvinnliga chefer. Den manlige medarbetaren har också en teori om varför det inte finns fler kvinnliga chefer. Han tror att det beror på att

*”många män har svårt för att en kvinna bestämmer och därmed blir det svårt för kvinnor att komma så långt upp och bestämma över män”*

*Manlig medarbetare, 25 år*

Han säger också att man som chef måste ha lätt för att fatta beslut och vara ganska rakt på vilket han tror att många kvinnor har svårt för. Han menar att killar inte är så komplicerade. Som chef måste man kunna fatta snabba beslut direkt, och det menar han att killar är vana vid.

### 4.3 Case C

Det tredje företaget är ett multinationellt välrenommerat klädföretag med ett sextiotal butiker i Sverige och ett femtiotal butiker utomlands. På huvudkontoret arbetar VD:n med sina femtio medarbetare. Vi har fått möjlighet att intervjua tre stycken medarbetare, varav två kvinnor och en man. De båda kvinnliga medarbetarna vi träffade var själva avdelningschefer med ansvar för personal och verksamhet.

#### **VD:n för ett multinationellt företag berättar**

##### CHEFENS BAKGRUND

Denna VD:n är 43 år hon har varit VD på företaget sen ett år tillbaka då hon blev ”headhuntad” till tjänsten. Hon har en examen från Handelshögskolan i Stockholm, där hon läst dubbla inriktningar. Hon har arbetat inom flertalet olika företag med befattningar som management konsult, manager och marknadsdirektör.

VD:n förklarar att sen hon blev tillsatt har hon försökt att sätta sig in i allting, vilket hon tycker är viktigt som ny på ett företag. Så man fick koll på vad alla gjorde och vad vi som företag gjorde och vad företaget stod för, säger hon.

##### CHEFENS UPPFATTNING OM SINA LEDAREGENSKAPER

Det som hon ser som sina främsta styrkor är tydligheten, vilket hon även får höra från andra att de tycker är bra, säger hon. Just att hon kan tydliggöra vart de ska, vad de har för mål och motivera människor att nå dit. Hon säger att hon är en prestigelös chef, vilket hon tycker är viktigt. Hon tror att hon upplevs som en mänsklig ledare som ändå ställer höga krav. De svagheter hon tycker att hon har är att hon kan bli lite otålig. Hon måste få andra att göra sitt jobb, även om inte alla gör det exakt så som hon kanske skulle ha gjort det. Hon förklarar att hon har press på sig uppifrån att leverera och om hon inte tycker att hennes medarbetare gör det tillräckligt snabbt eller på det sätt de ska, så kan hon ibland ha en tendens till att kliva in och göra det själv. Och det är väl det som hon jobbar mest med, att ha tålamod med att hennes medarbetare gör det som de ska göra. Hon säger att hon har väldigt lätt för att fatta beslut. Hon förklarar att om hon är för snabb

på att fatta beslut är det lätt att medarbetare kapitulerar och kanske inte tar sitt ansvar i beslutsfattandet. Vi frågar hur hon tycker att hon är på att hantera konflikter, hon säger då att hon är mycket för att man måste få upp saker till ytan och prata om det, och det är så hon brukar göra. Hon tror också att hon är bra på att leda och fördela arbetet, på det sätt att hon tydliggör mål, har tydliga planer för hur man ska komma dit och är tydlig med vad olika personer har för ansvarsområden. Hon förklarar att de har arbetat mycket med att ta fram tydliga befattningsbeskrivningar till alla medarbetare.

Chefen säger att hon är okej på att ge feedback, men hon skulle kunna ge det oftare. Hon förklarar att när det kommer spontant så säger hon alltid det hon tycker, givetvis på ett okej sätt. Hon säger att det kan hända att det kommer för sällan. Hon upplever absolut en skillnad i att vissa i arbetsgruppen behöver mer feedback än andra, men hon ser ingen skillnad där gällande manliga och kvinnliga medarbetare, utan snarare individskillnader. Hon säger att det är några killar och tjejer som är i otroligt stort behov av att få höra varje dag hur duktiga de är.

#### PÅVERKAN, DELAKTIGHET, KOMMUNIKATION

För att uppmuntra sina medarbetare till delaktighet och att påverka tycker hon att det är viktigt att vara tydlig med att det är okej, till och med förväntat att man säger vad man tycker. Hon tycker att det är fel att sitta och tänka och tycka något och inte säga det. Hon säger att man då också måste ge positiv feedback när någon gör det och inte slå folk på fingrarna om det någon gång blir fel.

Vi frågar hur hon kommunicerar med sina medarbetare under arbetstid och då säger hon att det dels är med folk som hon bara springer på i korridorer, på möten och i lunchrummet. Sen har de en portal/intranät för att kunna nå ut till dem som man inte träffar dagligen. Utöver detta har de även månadmöten. Om det är någon som vill prata med henne kan de komma till henne helt oanmäld. Hon har medarbetarsamtal en gång om året, som även följs upp efter ett halvår. En viktig del i dessa samtal är att man ska identifiera vad personen har för behov till utveckling och utifrån det lägga en plan. Det finns även möjlighet till utbildning och de har en del program inom företaget. Om hon skulle ändra något i kontakten med sina medarbetare, säger hon att hon skulle vilja vara mer tillgänglig, *”men det är svårt att få ihop det, speciellt när man har butiker i flera länder”*.

#### RELATIONER TILL MEDARBETARNA

Hur hon umgås med sina medarbetare beror lite på vilket område hon arbetar med för tillfället. Sen är det en del personer som det blir lite mer spontant med, och som frågar om hon ska hänga med på lunch. Där kan hon se en viss skillnad på kontoret då killarna tenderar att gå ut och ta sig tid att äta lunch oftare än tjejerna och det är flera av dem som ofta frågar om hon ska hänga med, vilket hon brukar göra då. Det handlar mer om vilka som tar initiativ till kontakt. Ibland tar någon initiativ till en after work och då hänger hon med om hon kan. Annars umgås hon inte med någon medarbetare på fritiden. Hon tycker inte att hon ser någon skillnad i sin relation med de manliga respektive de kvinnliga medarbetarna. Hon lägger till att hon är väldigt van vid att arbeta med killar sedan tidigare jobb. Hon tycker att det handlar mer om individuella skillnader, än kön.

Respondenten säger att hon tror hennes personlighet är färgad av att hon har gått på Handelshögskolan med 25 procent tjejer, jobbat på ett företag med ca 10 procent tjejer och suttit i ledningsgrupper där hon ofta har varit en minoritet som tjej. Hon menar att hon säkert har anpassat sitt sätt att vara en del till de miljöerna. Det hon kan se är skillnaden nu när det är mestadels tjejer är att det är lite mer fokus på de mjuka sakerna. När man till exempel ska ta fram beslutsunderlag så är det inte riktigt samma fokus på att det ska vara analys och hårda variabler. Hon säger att hon inte är säker på att det är skillnaden i manligt och kvinnligt som gör det, utan snarare att miljön i företaget är sådan. Vi frågar henne om hon arbetar aktivt med att ha lika många manlige som kvinnliga medarbetare, hon räknar ut att av de 50 medarbetarna på kontoret är endast sju män. Hon säger att de brottas lite med detta problem och hon skulle vilja ha en jämnare fördelning av könen. På sista tiden har de faktiskt fått in några fler killar än tidigare, vilket de få killar som fanns i arbetsgruppen sedan tidigare uppskattar. Hon märker att killarna tenderar till att vilja hålla ihop lite grann och gå på lunch tillsammans, umgås efter jobbet tillsammans. Och det tycker hon är ett intressant fenomen för hon är sen tidigare van vid att jobba i miljöer där det är precis omvänt, där hon har varit ensam eller i alla fall minoritet som kvinna i många konstellationer. Hon har inte sett att kvinnor tenderar till att hålla ihop med bara kvinnorna, utan de kommer in mycket mer i männens miljö. Och det är det enda hon har reflekterat vid.

## REFLEKTIONER OM LEDARSKAP I ALLMÄNHET

Vi frågar vilka egenskaper hon tycker att en bra chef ska ha, hon säger då: ”Alla de som jag har” och skrattar. Hon fortsätter med att säga att hon tycker att det är väldigt viktigt att en

chef har en tydlig målbild och förmågan att entusiasmera folk runt den målbilden. Sen tycker hon det är viktigt att kunna vara en vanlig människa, och få respekt för den kompetens man besitter och för den man är, istället för att det är för den position man har. Man bör kunna erkänna att man inte kan allt, bara för att man har den positionen man har ska man inte behöva försöka vara allvetande. Man ska också ha hög integritet och står upp för det man tror på och stå upp för gruppen gentemot andra. Hon säger att som chef är det viktigt att ha den mänskliga aspekten. Man får inte bli mjukis på det sättet att man inte vågar fatta obekväma beslut och vågar ställa krav, men man måste kunna ha empati och man måste kunna se till människor. Hon säger att hon själv uppskattar att ha chefer som man kan sitta och prata om annat än jobb med och skratta och ha trevligt med, och sådan vill hon vara själv också.

Anledningen till att det inte finns fler kvinnor på chefspositioner idag tror hon att det dels finns en förklaring i rekryteringsmönster. Eftersom man plockar folk från sitt eget nätverk vilket är oerhört vanligt på styrelsenivå, säger hon. Och så länge det är många män som rekryterar så tenderar ju de till att hitta folk i sitt nätverk som oftast också är män eller man tenderar till att hitta någon som är lik sig själv. Hon berättar att man har olika nätverk, till exempel att man har gått i samma skola, man har jobbat på samma jobb, och killar är väldigt bra på att tänka *"om det här är en som kommer från min skola och har jobbat på samma företag, då vet man att det här är en bra person"* och det är gärna en sådan som man rekryterar. Men tjejer tenderar till att istället bortse från sådana faktorer och vara helt neutrala. En annan förklaring tror hon kan vara att, många tjejer i alla fall historiskt sett, prioriterar det här med balans i livet högre än killar. Men hon tycker att man idag kan se en stor skillnad vad det gäller killar där, att till och med killar prioriterar tid för familjen högre upp. Hon säger att hon tror att det kan vara så att vi tjejer sätter begränsningar för oss själva. Hon tror även att det till viss del kan ha att göra med att det sammanfaller för oss kvinnor när vi vill skaffa barn och när vi blir erbjudna en chefsposition. Hon tar även upp att hon tycker det är spännande att fördelningen av killar och tjejer på högskolor har ändrats enormt. Därmed ställer hon sig frågande till om detta kommer att få effekt i näringslivet eller om det inte får det.

Slutligen vill hon tillägga att hon tror att det är viktigt att sortera ut de skillnader som finns mellan individer, inte enbart manligt och kvinnligt, utan vad som mer har att göra med att man verkligen är man och kvinna. Hon säger att eftersom normen är att man måste sitta på kontoret från tidig morgon till sen kväll och aldrig ha tid för något annat så tror hon att det



är ganska många kvinnor som väljer bort det. Man måste även ta med i beräkningarna aspekten av familjekonstellationer, det är inte helt lätt att vara tvåkarriärs personer i en familj och därmed måste ofta en i familjen välja bort sin karriär, och hittills är det vanligare att kvinnor väljer bort det, frivilligt.

### **Medarbetarnas syn på hennes ledarskap**

#### MEDARBETARNAS BAKGRUND

De medarbetarna vi har träffat är en kvinna, 43 år, en kvinna, 40 år och en man, 25 år. Den äldsta kvinnan har arbetat inom företaget i tolv år, hon har gymnasieutbildning och har utöver det läst ett antal kurser. Hon blev rekryterad genom att hon kände en på företaget sedan tidigare som kunde rekommendera henne. Den andra kvinnan har arbetat på företaget i fyra månader, hon har studerat på högskolenivå och blev "headhuntad" för tjänsten. Den manlige medarbetaren har varit på företaget i sjutton månader, även han har studerat på högskolenivå och han blev rekryterad efter att han själv sökt tjänsten.

#### MEDARBETARNAS UPPFATTNING OM CHEFENS LEDAREGENSKAPER

De kvinnliga medarbetarna beskriver sin chefs styrkor med ord som kunnig, tuff inte gullig, kräver resultat, strukturerad, ställer krav, tydlig delegerande, ger ansvar, engagerad, lyhörd och en teambuilder. Hon är otroligt driven och vill gärna få feedback från gruppen. Den manlige medarbetaren beskriver chefen som väldigt professionell, han säger att hon har management "tänket" med hennes bakgrund från både konsultvärlden och så har hon varit ledare och chef på ganska många ställen. Han tycker att hon har någon form av struktur som de inte haft tidigare och som inte är så vanligt att man har inom retailbranschen där det vanligtvis är väldigt mycket känsla, säger han. VD:n vill att man faktiskt ska producera ordentliga beslutsunderlag, så att man faktiskt får siffror på att det är rätt. Han poängterar att hennes styrka är just att hon har struktur och det lite bredare perspektivet.

När vi diskuterar svagheter med chefen säger de kvinnliga medarbetarna att de tycker att chefens svagheter är att hon är oerhört driven och kan nästan bli lite irriterad om hon inte snabbt ser det resultat hon förväntat sig. De svagheter den manlige medarbetaren tog upp var att chefen sitter mycket i möten och hon är väldigt upptagen. Han vet dock inte om det beror på företagskulturen eller om hon faktiskt är dålig på att ta sig tid och se sina medarbetare.

Samtliga medarbetare tycker att chefen är bra på att fatta snabba beslut, de upplever henne som väldigt säker och skarp i sitt beslutsfattande. De tycker även att hon är bra på att hantera konflikter som uppstår i organisationen. En av medarbetarna gav ett exempel om en konflikt som nyligen hade uppstått i företaget. En avdelning hade kommunikationssvårigheter och då satte VD:n in en psykolog, hade workshops och talade med de inblandade. Hon stöttade avdelningschefen i att försöka lösa problemet. Han säger att hon lyssnar på signaler och man kan gå till henne och ta upp problem, men hon vill inte ha någon som är där och bara klagar, utan hon vill ha ett konkret problem. De upplever även att chefen är bra på att leda och fördela arbetet eftersom det finns en utarbetad och strukturerad arbetsfördelning bland medarbetarna.

De kvinnliga medarbetarna tycker att chefen är rätt så bra på att ge feedback, men hon kan bli bättre, en av dem funderar på om hon kanske glömmer bort detta ibland. Det kommer oftast väldigt spontant, hon säger direkt om det är något som är bra eller som behöver förändras. Den manlige medarbetaren tycker att chefen är bra på att ge feedback men han säger att det är för att han uttryckligen har sagt att han vill ha feedback så mycket som möjligt. Hon kommer inte alltid på så mycket men försöker i alla fall göra det. Han vill ha både bra och dålig feedback och säger att hon är konstruktiv i feedbacken.

Den manlige medarbetaren fanns på företaget även innan VD:n hade börjat där. De förändringar han har kunnat se är att tidigare var det en ganska platt organisation och nu har VD:n istället byggt upp en hierarki i organisationen. Deras nuvarande VD är mycket mer strukturerad och resultatriktad medan den förre var mycket för det med känsla och människorna i organisationen. Han försökte bygga upp människor medan den nuvarande VD:n försöker bygga upp struktur och företaget.

## RELATIONER PÅ ARBETSPLATSEN

Samtliga medarbetare känner förtroende för sin chef och upplever att de får stöd i arbetet. Samtliga medarbetare upplever att chefen är väldigt uppbokad och inte alltid tillgänglig under dagen eftersom hon är på många möten och dylikt. Även fast hon inte alltid är på plats så kan man alltid ringa eller maila henne. En av de kvinnliga medarbetarna uppskattar att chefen inte sitter på sitt kontor hela dagarna och hon tycker inte heller att det hade varit bra om hon gjort det. Det som medarbetarna lyfter fram att de saknar i relationen med sin chef är just den dagliga kontakten

De kvinnliga medarbetarna umgås mer sporadiskt med sin chef under arbetstid, med någon lunch och fika någon gång. En av dem har vid något tillfälle rest iväg med chefen på arbetsrelaterat uppdrag. Hon tycker också att chefen är duktig på att kombinera sin roll som privatperson och chef. Ingen av de kvinnliga medarbetarna umgås med sin chef på fritiden. Den manlige medarbetaren berättar att han absolut kan äta lunch och fika ihop med chefen. Han berättar att

*”igår gick jag faktiskt förbi hennes kontor vid tretiden och var sugen på en fika och då gick jag bara in och började snacka med henne. Och ibland så äter vi lunch tillsammans om det finns möjlighet och ibland så tränar vi ihop på lunchen också”*

*Manlig medarbetare, 25 år*

Han ser egentligen inte att det är någon skillnad i relationen mellan sina medarbetare och sin chef. Han säger att det snarare handlar om tidsfrågan vem han går och lunchar med. Han umgås inte med sin chef på fritiden men han har några kollegor som han hänger med ibland och tränar med på fritiden. Medarbetarna upplever inte att chefen behandlar de manliga och kvinnliga medarbetarna på olika sätt. De tar där emot upp att majoriteten av medarbetarna är kvinnor, i dagsläget är de endast sex stycken manliga medarbetare. En av de kvinnliga medarbetarna tycker att det stundvis har varit en rätt ”tjejig” atmosfär, vilket ges en negativ betydelse. Hon säger att män oftast är rätt raka, samtidigt som det finns tjejer som också har dessa egenskaper. Men hon betonar att det blir bättre med en mix av män och kvinnor i organisationen. Den manlige medarbetaren har en känsla av att chefen har lättare för att hänga med de manliga medarbetarna, av någon anledning.

## REFLEKTIONER OM LEDARSKAP I ALLMÄNHET

De egenskaper en bra chef ska ha tycker de kvinnliga medarbetarna är tydlighet i vart man är på väg, vilka förväntningar som finns, en personlighet som kan balansera upp jobb med den privata personen, strukturerad, mål- och resultatriktad. Man ska vara mån om att bygga ett team som ifrågasätter och som är kreativt. Det är viktigt att chefen är tillgänglig och jobbar tillsammans med gruppen. En bra chef ska vara drivande, lyssna, vara ödmjuk, kunna ta beslut, lösa konflikter direkt. Den manlige medarbetaren tycker att en bra chef ska se och bygga människor, att man ska ha en kombination med att utveckla människor som

trivs och gör det de vill göra, det vill säga att se människorna och att ge ansvar och ha förtroende.

Den manlige medarbetaren berättar även hur han ser på skillnaden i kvinnligt och manligt ledarskap. Han förklarar att han har sett att de olika avdelningscheferna på företaget agerar olika. Männerna är lite mer strukturerade och börjar med att reda ut vad som är deras ansvarsområde, hur de ska fördela det etc. Medan kvinnorna går mycket på känsla, det är mycket snack, besluten tas inte och de har inget tydligt ledarskap. Han avslutar med att säga att där kanske deras VD är lite mer som en manlig ledare än en kvinnlig ledare. Anledningen till att det inte finns fler kvinnor på chefspositioner idag har de kvinnliga medarbetarna lite olika tankar om. Den ena tror att kvinnor inte tror att de duger och kvinnor tror inte tillräckligt mycket på sig själva för att klara detta.

*”män som kan 80 procent av uppgiften säger sig kunna 100-120 procent och låter väldigt övertygande om det, om man kan 80 procent som kvinna säger sig kunna kanske 60 procent men skulle kunna lära sig till 80 procent”*

*Kvinnlig medarbetare, 43 år*

Hon säger att många kvinnors brist på tilltro till den egna kompetensen tillsammans med att klimatet blir tuffare ju högre upp i hierarkin vi kommer gör att det blir rätt tufft för en kvinna. Hon tror att kvinnor inte uppmuntrar varandra lika mycket och detta tror hon är något som kvinnor måste jobba själva med. Dessutom tror hon att kvinnorna lägger mer tid på barnen och hemmet och detta tillåter inte alla företag. Hon tror även att det företag vi är ute i nu är ganska unikt med att uppmuntra detta. Den andra kvinnliga medarbetaren tar upp det historiska perspektivet som en förklaring. Hon betonar att Sverige är ett väldigt jämställt land, men att männen historiskt sett har varit de som tagit hand om, och försörjt familjen. Hon tror det beror på att det finns svårigheter i att kombinera en chefsposition och att ha barn och att fler kvinnor är beredda att kompromissa med karriären än män. Sen finns det ju en mansdominerad kultur inom till exempel stora industrier som trycker mycket på att det ska vara män på höga poster. Hon tror generellt att det är en skillnad mellan män och kvinnor i vad man säger sig själv kunna. Framförandet, pondusen och självförtroendet är lite annorlunda mellan könen vilket gör att det blir svårare för kvinnor att komma fram. Hon tror att det håller på att förändras men att det kommer att ta tid.

Den manlige medarbetaren tror att anledningen till att det inte finns fler kvinnor på chefspositioner beror på att det måste vara en typ av person som är chef. Och att det krävs en typ av person eller egenskaper och det råkar vara fler män än kvinnor som har de egenskaperna. Men han säger att deras VD kanske har många av de manliga egenskaperna vilket är anledningen till att hon har varit chef på många olika ställen och vilket gör att hon är VD på företaget idag. En annan förklaring han har är att det kanske handlar om prioriteringar i livet.

## 5. Analys

*I detta kapitel vill vi sammankoppla genomförd empiri med berörd teori. En del av de tankar och funderingar som har uppstått under arbetets gång redovisas här. Analysen ligger till grund för de slutsatser som vi kommit fram till i uppsatsens avslutande avsnitt.*

Syftet med vår undersökning har varit att genom respondenters svar och reflektioner kring ledarskap och sina chefer belysa konstruktionen av kvinnligt ledarskap inom områdena organisations- och genusteori. Genom att beskriva och jämföra kvinnor och mäns uppfattningar om sina kvinnliga chefer synliggör vi konstruktioner påverkade av kultur, tankemönster och kön. Vår analys är uppdelad under de två rubrikerna; De kvinnliga chefernas egen beskrivning av sitt ledarskap och skillnader mellan manliga och kvinnliga medarbetares uppfattning av sin chef. Vi har analyserat de svar vi fått samt våra iakttagelser utifrån vår teoretiska referensram med avsikten att besvara våra frågeställningar: *”Hur konstrueras kvinnligt ledarskap i interaktionen mellan kvinnliga chefer och dess underanställda?”* samt *”Vilka eventuella skillnader kan avläsas i hur kvinnliga och manliga medarbetare uppfattar sina kvinnliga chefer?”*. Nedan redogör vi för våra tolkningar utifrån vår teoretiska referensram, av å ena sidan hur de kvinnliga cheferna beskriver sitt ledarskap. Samt å andra sidan vad kvinnliga respektive manliga underanställda väljer att framhäva om sina kvinnliga chefer, och hur dessa påverkar konstruktionen av kvinnligt ledarskap inom organisationer.

### 5.1 De kvinnliga chefernas uppfattning av sitt ledarskap

Inför denna del av analysen vill vi att läsaren ska ha i beaktande att de tre kvinnliga VD:arna är ansvariga för företag som skiljer sig ganska mycket åt gällande, storlek, antal anställda och omfattning. Två av de tre VD:arna vi har träffat har varit VD under en längre tid i företaget (mer än 10 år), en av dem är dessutom själv grundare och ägare till företaget. Den tredje VD:n har varit VD under ett år efter att hon blev headhuntad för tjänsten. Kvinnorna har dessutom olika bakgrund, med olika nivåer på utbildning. De är mellan 43 och 63 år gamla. Det som är gemensamt för de tre är att de under sin karriär varit omgivna av i huvudsak män och manliga chefer, de har ofta varit en minoritet i en mansdominerad konstellation. Vilket de tror kan vara en stor anledning till att de klarar av att handskas med män så pass bra och dessutom själva har lagt på sig med en del maskulina egenskaper. De beskriver sig själva med egenskaper som tuff, stark, tydlig, prestigelös, vill bestämma, är bra på att fatta snabba beslut, rakt på sak, resultatintriktade. En av cheferna berättar att

*”Jag har umgåtts mest med män i mitt liv och män är mer rakt på sak de gör inte så stor grej av saker och det är lite sån’ jag är också”.*

*Kvinnlig chef, 63 år*

Detta kan vi se som ett tecken på att den traditionella bilden av chefskapet som en maskulin konstruktion fortfarande är stark (Avotie, 1999). Även det som Holgersson (2003) skriver om att kvinnor tidigare tvingades anpassa sig för att bli mer maskulina lever kvar än idag.

Samtliga VD:ar upplever att det blir skillnad när man får in män i en arbetsgrupp, kanske till följd av att de alla tre har umgåtts mest med män i sitt yrkesverksamma liv. De arbetar aktivt med att få in fler killar i den kvinnodominerade gruppen. En av cheferna säger att den största skillnaden om man får in män i en kvinnlig arbetsgrupp är att samtalen blir lite annorlunda, det blir inte bara recept, säger hon. Samtidigt konstaterar hon

*”att det är väl ganska naturligt att det blir mycket recept eftersom det är tjejen som ska se till vad man ska äta till helgen och som fixar, även om killarna hjälper till så är det ändå tjejerna som tänker ut vad som ska lagas och handlas och då blir det nog lätt så”*

*Kvinnlig chef, 48 år*

Ingen av de tre cheferna upplever att de behandlar de manliga respektive kvinnliga medarbetarna olika, en av dem säger dock när hon har tänkt efter en stund att

*”en del av tjejerna får man prata som till en kvinna med och kvinnor får man prata lite försiktigare med och man får tänka sig lite för, för vad man säger”.*

*Kvinnlig chef, 63 år*

Just detta med att man blundar för genus aspekten inom organisationen och istället skapat en ideologi av könsblindhet där genusfrågor nästintill ses som tabu, är ett problem som Lewis (2006) tar upp. Wahl (2003) skriver också att detta kan spåras till att det råder en önskan om jämställda organisationer, och att erkännandet av särbehandling på grund av kön skulle peka på ett misslyckande från organisationens sida.

En annan av cheferna berättar att en skillnad hon kan uppleva är att killarna i organisationen tenderar att oftare än tjejerna ta sig tid för att gå ut och äta lunch och det är flera av dem som ofta frågar om hon ska hänga med, vilket hon brukar göra då.

De upplever alla tre att de är dåliga på att ge feedback och detta är något som de arbetar med. Istället säger de att de snarare är mer frekventa med att ta upp om något är fel. Detta är intressant att titta på eftersom samtliga manliga medarbetare upplever att deras chefer är bra på att ge feedback, medan de flesta kvinnliga medarbetarna tycker att detta är något som chefen kan bli bättre på. Är det så att de kvinnliga cheferna är bättre på att ge feedback till de manliga medarbetarna? En annan möjlig förklaring skulle kunna vara att cheferna ger lika mycket feedback till de manliga som till de kvinnliga medarbetarna, men att de kvinnliga medarbetarna är i större behov av feedback och bekräftelse på att de gör rätt och är bra. Det kan även vara så att cheferna, som kvinnor, själva förväntar sig en viss mängd av feedback och därmed kritiserar sig själva och tycker att de borde ge ännu mer. En tredje förklaring skulle vara att de kvinnliga cheferna kräver mindre av sina manliga anställda och därför berömmar dessa mer då de presterar ”över förväntning”. Vi kommer att diskutera dessa möjligheter vidare i nästa del av texten där vi fokuserar på medarbetarnas uppfattningar av sina chefer.

Ingen av de tre cheferna upplever att de är konflikträdda, de säger att de hellre tar upp problemen till ytan och reder ut de tillsammans med medarbetarna. Dock skiljde sig åsikterna åt i ett fall, mellan chefen och medarbetarna. Både de kvinnliga och de manliga medarbetarna upplevde att hon tenderade till att sticka huvudet i sanden och vänta tills problemet hade löst sig av sig själv. Medarbetarna efterfrågade då en mer direkt konfliktlösning så att problemet försvann. Den anledningen kan vara att det inte är legitimt att som chef vara konflikträdd (Alvesson & Billing, 2000), vilket kanske är anledningen till att även denna chef påstod att de var bra på att hantera konflikter. Många av de kvinnliga medarbetarna tog upp just konflikter som en anledning till varför vi kvinnor inte är bekväma i en chefsposition, kan det då vara så att som kvinnlig chef är detta en styrka att kunna påvisa.

Vi har kunnat urskilja vissa likheter mellan de två kvinnliga VD:arna i de två mindre företagen, vilka vi inte kunnat bestämma om de är effekter av chefens personlighet eller företagets storlek. Vi tyckte ändå att detta var intressant att reflektera kring, eftersom just dessa egenskaper är de som Linghag (2003) beskriver som traditionellt kvinnliga egenskaper. I de två mindre företagen präglas företagsklimatet av en familjekänsla, VD:arna berättar att de har rekryterat medarbetarna genom familj eller bekanta; båda cheferna har minst ett av sina barn verksamma inom företaget. Dessa chefer berättar att de gör små saker för medarbetarna för att visa uppskattning och belöna dem, som exempel



bjuda på påsklunch och ge en påskpresent. De två cheferna säger också att de är väldigt noga med att både fika och äta lunch tillsammans med sina medarbetare.

#### CHEFERS REFLEKTIONER OM KVINNLIGT LEDARSKAP I ALLMÄNHET

Avotie (1999) var en av dem som började diskutera ”avmaskuliniseringen” av begreppet ledarskap, som en följd av att det då skulle kunna tilltala kvinnor mer och de skulle då ha lättare för att ta till sig ledarskapsrollen. Om de egenskaper som ses som manliga är vanligare i ledarskapssituationer blir automatiskt kvinnliga egenskaper mindre önskvärda och till och med oattraktiva för chefer (Hearn, 1994, Sheppard, 1992). På frågan varför det inte finns fler kvinnor på chefspositioner förklarade samtliga cheferna det med att en förklaring var att många tjejer i alla fall historiskt sätt prioriterar det här med balans i livet högre än killar. För kvinnor sammanfaller åldern när vi vill skaffa barn ofta med den period i livet då vi blir erbjudna en chefsposition. Då sätter vi begränsningar för oss själva och vi kan då inte ta på oss ett så stort ansvar under några år. En av cheferna tog upp komplexiteten i den relation man levde i, och att det ofta var en i familjen som tvingades välja bort sin karriär, och det är vanligare att kvinnor gör det, frivilligt. En annan anledning som kommer upp är att kvinnor tar ett steg tillbaka och att det har med kvinnors egna inre egenskaper att göra. En av cheferna säger att

*”man måste vara jämställd männen samtidigt som vissa kvinnor fortfarande vill ha kvar till exempel det att männen ska dra ut stolen och hänga upp kappan och sånt... men detta skapar obalans och då är det svårt att få det jämställt”*

*Kvinnlig chef, 63 år*

En annan chef tar upp en tredje orsak till bristen på kvinnor på chefspositioner och säger att det finns en förklaring i rekryteringsmönster; män är bättre på att plocka folk från sitt eget nätverk, som oftast också är killar och män tänker att ”är detta en person från min skola och som har jobbat på samma företag som mig, då vet man att det är en bra person”. Kvinnor är betydligt sämre på detta och tenderar istället till att bortse från sådana gemensamma beröringspunkter. Så länge det är så, förefaller det till att bli en ojämn fördelning av könen på chefspositioner, menar hon.

De tre främsta hindrena för kvinnor att nå chefspositioner trodde alltså de kvinnliga VD:arna var prioriteringar i livet, egenskaper och rekryteringsmönster, däremot nämndes

aldrig faktorer som organisationsstruktur, kultur eller andra externa hinder och möjligheter. Cheferna använde sig i stället i stort sett endast av egna interna förklaringar till varför kvinnor *valde* bort möjligheten till karriär. Det är intressant att se att kvinnliga chefer tror att det är kvinnors eget fel som gör att de inte får tillträde till högre positioner i samma utsträckning som män. Det vill säga att de väljer familjen framför arbete, de har icke-chefsegenskaper och vi nätverkar inte tillräckligt. Precis som Lewis (2006) skriver finns det en ovilja bland kvinnliga företagare att erkänna särbehandling baserad på kön. Denna ovilja skulle kunna förklaras med att kvinnor genom att erkänna den ledarskapet som en manlig konstruktion samtidigt sätter sig själva i marginalen –som den ”udda” i sammanhanget. Detta skulle kunna användas för att ifrågasätta deras legitimitet som lämpliga ledare och kvinnorna väljer istället att ignorera problemet. Precis som vi såg i teorin framställer genusforskningen idag olika orsaker. Parsons (1966) skriver att samhället bör ses som en social konstruktion som skapas och upprätthålls av sina medlemmar. Vi människor är beroende och ständigt påverkade av dessa sociala konstruktioner. Dessa sociala konstruktioner skapas ständigt i organisationer och blir på så sätt institutionaliserade (Eriksson-Zetterquist, 2006). Om man tar i beaktande att det är våra inrotade tankemönster om genus som dagligen våra interaktioner får man en förståelse till varför organisationer har svårigheter med att skapa förändring vad gäller jämställdhet. Att enbart se det som kvinnors eget fel att de inte befinner sig på chefspositioner är att blunda för faktorer som sociala konstruktioner, samhällets förväntningar och institutionalisering av tankemönster. När inte ens kvinnorna själva erkänner att problemet existerar blir möjligheterna att påverka och ”dekonstruera ledarskap” ännu svårare. Holgersson (2003) skriver att strukturen i samhället har gett män och kvinnor olika villkor. Detta skulle kunna ses som ett bekräftande av Lewis’ (2006) argument att kvinnliga företagare inte vill se genus som ett problem och därför blundar för betydelsen av genus inom företagsvärlden och som ett resultat av institutioner. Genom att ignorera betydelsen av kön riskerar man inte att avlegitimera sig själv från rätten att verka inom en annars mansbaserad norm

## **5.2 Skillnader mellan manliga och kvinnliga medarbetares uppfattningar av sin chef**

Nedanstående analysdel är gjord utifrån vår sub-fråga ”*Vilka eventuella skillnader kan avläsas i hur kvinnliga och manliga medarbetare uppfattar sina kvinnliga chefer?*”.

### UPPFATTNINGAR OM CHEFENS LEDAREGENSKAPER

Den för oss mest uppseendeväckande observationen vi gjorde var att de kvinnliga medarbetarna betonade just ”manliga” egenskaper som styrkor hos sin chef. Även om de senare under intervjuerna ofta tog upp chefens mer feminina egenskaper var det ändå i första hand de maskulina som de såg som hennes styrkor. Egenskaper som ”tydlig” och ”bra på att fatta beslut” betonades ofta i början av intervjuerna. Precis som Garcia-Retamero & Lopez-Zafra (2009) skrev så visar detta att den sociala konstruktionen av ledarskap, med hjälp av maskulina egenskaper, fortfarande är stark. Genom att det är med dessa egenskaper som den allmänna diskussionen har beskrivit gott ledarskap, används just dessa egenskaper för att legitimera chefer. Kanske vill respondenterna belysa just att deras kvinnliga chef besitter dessa egenskaper –*trots* att hon är kvinna. Paradoxalt nog upplevde samma respondenter att det var brist på tydlighet och information som ofta var samma chefs svagheter. Trots att de tidigare under intervjuerna sagt att det är just chefernas klarhet som är dennes styrkor. Dessa uttalade svagheter leder oss till att undra om inte en hel del av de styrkor som togs upp var kopplade till just att de *anses* legitimera en bra chef. Genom att hävda att deras chef besitter dessa maskulina egenskaper så legitimeras kvinnliga chefer när de tilldelas egenskaper som traditionellt sett inte hör ihop med femininitet, utan med den manliga könsrollen. Just tendensen att betona manliga egenskaper som styrkor hos ledaren är något vi inte förväntade oss och som vi tycker har varit väldigt intressant att urskilja, speciellt bland de kvinnliga medarbetarna. Det paradoxala med att de kvinnliga medarbetarna valde att betona maskulina egenskaper är att genom att göra så legitimerar de ledarskapet som just en manlig konstruktion, bestående av maskulina egenskaper. Detta i sin tur försvårar den dekonstruktion av ledarskapet som Östman (2010) skriver om och visar på hur starka och svårföränderliga samhällets institutionaliseringar faktiskt är. Det som gjorde betoningen av de maskulina egenskaperna så intressant var att de manliga medarbetarna i stället tog upp egenskaper som ”prestigelös” och ”personlig” som styrkor med sina kvinnliga chefer. Utifrån detta skulle man kunna hävda att, tvärtemot vad många tror; att det är männen som motarbetar kvinnors möjligheter att legitimera sig som chefer och ledare, faktiskt är kvinnorna själva som hindrar varandra från att få ledarpositioner. Genom sitt agerande legitimerar kvinnorna i stället den gamla, traditionella, synen på ledarskap och därigenom faktiskt försvårar för det egna könet att uppnå högre positioner. En sådan slutsats skulle hävda att ett av hindren för kvinnor att ta plats inom de högre nivåerna i företag faktiskt är kvinnorna själva.

Senare under intervjuerna betonade dock de flesta respondenterna även feminina egenskaper som positiva. På samma sätt som kvinnors underläge i karriärmöjligheter och organisationsstrukturer skapar nackdelar, kan kvinnlighet också använda genus för att skapa en positiv särbehandling. Det är viktigt att vi inte ignorerar dessa möjligheter då våra intervjuer även visade att en del av våra respondenter upplevde styrkor med sina chefer som de relaterade till just hennes kön. Ett exempel var att när vi bad dem jämföra sin nuvarande chef med sina tidigare chefer lyfte många fram egenskaper som att denna ”brydde sig”, ”var öppen”, ”var ödmjuk” och ”pålitlig”. Några relaterade även detta till att de tidigare endast haft manliga chefer och att dessa varit mer resultatinkriktade och ”såg på de anställda uppifrån”. Det är dock viktigt att komma ihåg att vi inte kan göra en absolut sambandsanalys av *varför* ovan nämnda karaktärsdrag blivit uppmärksammade bland kvinnliga chefer, detta är saker som inte går att bestämma absolut utan är beroende av varje individs subjektiva bedömning av vad som är lämpligt att säga etc.. Antingen kan det vara så att kvinnor förväntas vara mer relationsinriktade och därför anpassar sitt beteende för att leva upp till sin könsroll, alternativt att de ses som sådana av omgivningen även om de faktiskt inte fokuserar mer på relationerna än vad manliga chefer gör. Det senare alternativet skulle stödja Wahls argument att liknande chefer uppfattas olika beroende av medarbetarnas subjektivitet (Wahl 2003).

En annan av de tydligaste skillnaderna mellan männens och kvinnornas svar fick vi i frågorna som behandlade feedback. Medan de kvinnliga anställda hade en liknande åsikt som deras chef; att feedback närmast gavs när prestationerna var sämre än förväntat medan tystnad från chefen tolkades som att denna var nöjd med prestationerna. Så uppfattade de manliga respondenterna att deras chef var positiv och generös med beröm. Om detta stämmer skulle det innebära ett konkret exempel på en, eller bägge, av följande två förklaringar. Antingen tror sig kvinnor ha mindre kapacitet än de faktiskt har och därför har de ett större behov än män av extra stöd och support för att uppmuntras och få bekräftat att någon tror på dem. Detta skulle även stämma överens med åsikterna att kvinnor är beroende och svaga och därför har större behov av att ledas än vad män har. Denna förklaring skulle kunna hävda att cheferna faktiskt ger anställda av de bägge könen lika mycket feedback, men att de anställda uppfattar denna olika i förhållande till deras, eventuellt omedvetna, behov. Alternativet är att kvinnliga chefer faktiskt ger sina manliga anställda mer beröm än de ger sina kvinnor, vilket i sin tur underlättar för män att komma framåt i karriären och avancera i positioner. Det var dock endast en av de underanställda

kvinnorna, och ingen av de manliga, som uttryckte att hon tyckte att chefen gav mer feedback och beröm till de manliga medarbetarna. Om hennes reflektion däremot avspeglar vad som sker, så skulle detta även kunna tyda på att kvinnliga chefer faktiskt, trots sin arbetsstatus, har behov av att få bekräftelse att de gör ett bra jobb och söker denna genom att jobba på sina relationer med de manliga anställda. Detta kan i sin tur kopplas till diskussionen om maktbalansen mellan könen och visa att vissa kvinnor, trots sina chefspositioner, är i behov av bekräftelse ifrån det annars överordnade könet. Vi kan dock inte fastställa något om vad som faktiskt sker, då vi inte observerat våra fall tillräckligt omfattande för detta.

Detta avsnitt skulle sedan vidare kunna diskuteras och kopplas till en djupare analys av hur kvinnor ser på sin situation, och behovet av deras stöd till andra, i arbetet. Ger de stöd till andra kvinnor, eller män, i frågor som rör karriärutveckling? Det faller dock delvis utanför syftet med denna undersökning, men är ett intressant ämne för vidare forskning.

#### RELATIONER PÅ ARBETSPLATSEN

När vi diskuterade hur medarbetarna upplevde chefernas behandling av de anställda svarade samtliga att de inte såg någon skillnad i hur chefen behandlade sina kvinnliga och manliga anställda. Precis som Lewis (2006) och Wahl (2003) skriver såg vi en tydlig ovilja mot att erkänna hur genus och tankemönster om könsroller påverkar den egna organisationen. Den övervägande vanligaste beskrivningen var att just den egna organisationen var könsneutral och att behandlingen av, liksom kraven på, män och kvinnor var lika utan påverkan av kön. Vi hävdar att diskriminering i organisationer baserat på kön egentligen är ofrånkomligt i den mån att diskriminering ses som ”att särbehandla någon” –vare sig det görs i positiv eller negativ mening. Vi ser att vad Lewis (2006) skrev om att kvinnliga företagare ofta blundar för betydelsen av genus inom organisationer, även verkar gälla för de övriga anställda inom de organisationer vi tittat på. Genom att ignorera betydelsen av genus erkänner man över huvud taget inte att problemet existerar, i förhoppningen att ge skenet av att organisationen lyckats uppnå jämställdhet mellan könen. Detta skulle kunna vara grundat på att man tror att jämställdhet innebär att kön och genus inte är av betydelse, vilket snarare försvårar för legitimerandet av feminina egenskaper inom ledarskap.

Precis som Wahl (2003) skrev anser vi att i och med att våra tankar om kön och genus är så djupt institutionaliserade i vår syn på samhället påverkar de också, undermedvetet all vår

interaktion med andra individer. Att dessa beteenden blundats för är fullt normalt och vi har sett att kvinnor i stället för att belysa denna diskriminering ofta förklarar den med faktorer i omvärlden eller väljer att kalla det för ”individers egenskaper”. I och med att det i organisationer oftast råder en könsneutral ideologi, där idealet total jämställdhet kopplas ihop med att genus inte längre är av betydelse, är det inte legitimt med särbehandling kopplat till kön. Erkänner man att genus påverkar hur vi bemöter varandra skulle detta vara att erkänna ett misslyckande av att leva upp till sin ideologi. Reaktionerna på särbehandling blir i stället att man blundar för dessa. Samtliga respondenter svarade dock att de upplevde en skillnad i stämningen på arbetsplatsen mellan perioder då arbetsgruppen bestod av relativt lika många manliga som kvinnliga anställda, mot när det övervägande var det ena könet som var representerat. Under slutet av intervjun diskuterade vi även ledarskap ur ett mer allmänt perspektiv och de anställda förde även in genusfrågan i diskussionen (vilket vi medvetet inte tagit upp tidigare då det oundvikligen skulle påverka respondenternas svar och tankar kring ämnet). När vi bad de anställda beskriva sin nuvarande chef och jämföra henne gentemot tidigare arbetsledare var det flera som tog upp att de såg den nuvarande chefen som mer ”relationsinriktad”, ”öppen” och ”personlig” än deras tidigare chefer (även om de i början valde att i första hand nämna traditionellt maskulina egenskaper som styrkor). Några av respondenterna betonade dessutom att de aldrig tidigare haft någon kvinnlig chef vilket visar att de ser en möjlig koppling mellan dessa egenskaper och att den nuvarande chefen är kvinna. Detta antyder att de anställda ändå reflekterat över betydelsen av kön och genus inom organisationen även om de är ovilliga att uttala betydelsen av dessa. Vi kan även återkoppla till diskussionen om maktbalansen mellan könen och reflektera över om det inte kan vara så att kvinnor trots allt känner ett större underläge gentemot män än gentemot andra kvinnor (Jackson & Carter 2002). Det skulle kunna förklara kvinnliga chefers angelägenhet att jobba med relationerna på arbetsplatsen, då goda relationer kan ses som ett sätt att få bekräftelse för att man utför ett bra jobb och på så sätt legitimera sig som ledare och chef.

## REFLEKTIONER OM LEDARSKAP I ALLMÄNHET

Under denna rubrik diskuterar vi ledarskap med respondenterna utan att fokusera på just den organisation och kultur vi besöker. Vi berör ämnen som ledarskap och genus kopplat till respondenternas bild av ”samhället”, eller ”i allmänhet”. På så sätt får respondenterna möjlighet att tänka fritt kring konstruktionen av genus utan att detta kopplas som kritik emot den egna organisationen och dess kultur. Anledningen till att vi valde att ha dessa

frågor sist är att vi ville att respondenterna skulle svara på de tidigare frågorna utifrån just deras konstruktion av sin organisation, utan att ha genus och kön i åtanke. Efter att frågorna under denna kategori tagits upp hade respondenterna svårt att släppa tanken på genusaspekten. De kopplade mycket av diskussionerna till denna, vilket vi tror skulle ha påverkat validiteten och reliabiliteten i de tidigare frågorna, om dessa ställts tidigare i intervjuerna.

De avslutande intervjufrågorna handlade direkt, eller indirekt, om kvinnors karriärer och karriärmöjligheter. Med karriär har vi syftat på möjlighet att nå en chefsposition inom yrkesarbetet. De flesta respondenter kopplade termen ”karriär” till den traditionella beskrivningen av ordet; hög lön, hög status och chefsbefattningar. Det är också denna betydelse vi syftat på när vi använder termen i denna uppsats. Denna del av intervjuerna var den del som var friast för respondenterna att tala fritt då vi endast hade några större frågor här. Då de flesta av respondenterna hunnit slappna av och kände sig trygga i samtalet fick vi flera väldigt givande och utförliga svar under dessa diskussioner. Respondenternas beskrivning av hur de såg på kvinnors karriärs- och yrkesmöjligheter varierade enormt och såväl villkor inom strukturen i samhället som könsstrukturer i organisationen och biologiska faktorer togs upp.

När vi frågade medarbetarna om varför de trodde det fanns så få kvinnor på chefspositioner fick vi dock blandade diskussioner. En kvinna uttalade att det helt enkelt inte låg i kvinnors biologiska natur att söka efter högstatusyrken, och att kvinnor också saknade många bra ledaregenskaper och därför borde lämna detta åt männen. Denna hänvisade till att kvinnor och män helt enkelt har olika uppgifter i livet och att män passar bättre för att vara beslutsfattare eller chef i arbetslivet. Kvinnor har i stället andra arbetsuppgifter som de passar bättre för, av olika skäl. Denna respondents svar antyder genom detta uttalande att det inte finns ett problem med att så få kvinnor besitter positioner i de högre nivåerna i organisationer. Flera av de äldre kvinnorna uttalade dock att en förändring var på väg att ske och hänvisade till att kommande generationer troligen skulle gå emot en mer jämlik fördelning av chefsposter mellan könen.

Några av de yngre kvinnliga respondenterna tog ändå upp liknande faktorer som cheferna; att många ändrade fokus när de skaffade barn och därför prioriterade bort karriären. Därmed betonade de, liksom cheferna, inre faktorer som motivation och prioriteringar framför yttre faktorer som samhällets struktur och hinder. Flera respondenter kopplade

diskussionen till den traditionella synen med mannen som familjeförsörjare och kvinnan som ansvarig för hushållet.

En annan intressant aspekt som en av de anställda tog upp var kvinnors självförtroende och misstron på den egna kompetensen som en tänkbar orsak till att kvinnor inte når de högre positionerna i organisationer. Nedan kommer samma citat som vi tog upp i empirin:

*”män som kan 80 procent av uppgiften säger sig kunna 100-120 procent och låter väldigt övertygande om det, om man kan 80 procent som kvinna säger man sig kunna kanske 60 procent men skulle kunna lära sig till 80 procent”*

*Kvinnlig medarbetare, 43 år*

Kopplar vi detta till diskussionen om makt och kunskap som vi tog upp i teorikapitlet ser vi en tydlig koppling till hur makt och chefsjobb hänger ihop. Jackson & Carter (2002) visade på hur någons makt hänger samman med att denne anses ha väsentlig kunskap för uppgiften för att anses duglig. Genom samhällets könsroller har förväntningar på kvinnor och män skapats där det är okej för männen att vara självsäkra och självtändiga medan kvinnor förväntas vara beroende och underlägsna. När kvinnor inte framhäver sina kunskaper och sin kompetens får de också svårare för att legitimera sig som kvalificerade för avancerade arbetsuppgifter och chefskap.

## KÖNSSTRUKTUR I ORGANISATION

I samtliga tre företag såg vi en gemensam nämnare i arbetsgruppens fördelning mellan könen. I de organisationer som vi besökte var merparten av de anställda kvinnor. I vår undersökning deltog en man inom varje organisation och två kvinnor. Adderat med den kvinnliga chefen var det en man per tre kvinnor, vilket vi tror är en rimlig representation utav organisationernas sammansättning (men i det större företaget var fördelningen åtta kvinnor på en man). Detta är en viktig faktor att ta i beräkning då könsfördelningen i organisationerna påverkar kulturen inom dessa (Van Engen et al 2001). Kan det vara så att flertalet kvinnor på arbetsplatsen skapar en kultur där kvinnor lättare accepteras på ledande poster och därför har enklare att legitimera sig som ledare? En annan möjlig utgång är att kvinnors möjlighet till att få framträdande poster inom företagen i dessa fall är resultat av att det helt enkelt inte finns särskilt många män inom organisationerna.

En annan viktig iakttagelse vi gjorde var att samtliga kvinnor upplevde det positivt för såväl kulturen som resultaten att det kommer in män i arbetsgruppen. Grundat på detta kan



man se att män har tydliga fördelar av att tillhöra det kön som är i minoritet. Läger man dessa empiriska iakttagelser till att kvinnor inom mansdominerade yrkesområden upplever sig ha ett underläge kan man anta att männen har fördelar både i mans- och kvinnodominerade nischer. Enligt vår undersökning uttryckte flertalet kvinnor att de tidigare stött på diskriminering och svårigheter att få legitimitet inom yrket på grund av sitt kön. Däremot ville ingen av kvinnorna direkt kalla det för diskriminering utan hänvisar i stället till att samhällets mönster är anpassade för män, och på det sättet verkar diskriminerande emot kvinnor. Kopplar man detta till den tidigare diskussionen om idealiserandet av könsneutrala organisationer kan vi se att kvinnor är betydligt mer medvetna om hur deras kön påverkat dem på tidigare arbetsplatser, gentemot när vi tidigare frågade dem om bemötande relaterat till kön på deras nuvarande arbetsplats. Detta stärker Lewis (2006) argument, att kvinnor är ovilliga att erkänna könets betydelse och i stället vill legitimera sin organisation genom att hävda att denna är könsneutral. Vi anser att det vore intressant med vidare forskning på hur konstruktionen av kvinnlighet kan se ut i olika organisationer beroende på könsstrukturerna i dessa. På vilket sätt är kvinnlighet annorlunda i mansdominerade kulturer än i kvinnodominerade?

## 6. Slutsats

*I detta slutliga avsnitt presenteras de slutsatser som vi kommit fram till efter genomförd analys av empiri och teori. Slutsatserna och diskussionen består av våra egna reflektioner och tankar som uppkommit under arbetets gång. Kapitlet avslutas med rekommendationer om vidare forskning.*

Vårt syfte har varit att utifrån våra frågeställningar ”Hur konstrueras kvinnligt ledarskap i interaktionen mellan kvinnliga chefer och dess underanställda?” och ”Vilka eventuella skillnader kan avläsas i hur kvinnliga och manliga medarbetare uppfattar sina kvinnliga chefer?” undersöka hur kvinnliga respektive manliga medarbetare uppfattar sina kvinnliga chefer. Genom att kartlägga hur kön påverkar vilka egenskaper medarbetarna väljer att använda i sin beskrivning av kvinnligt ledarskap kan vi också se hur organisationer påverkar konstruktionen av detta.

### 6.1 Kvinnliga chefers konstruktion av ledarskap

Såväl samtliga medarbetare som de kvinnliga cheferna själva upplevde att cheferna lade mycket fokus på de personliga relationerna på arbetet. Även om det i många fall var maskulina egenskaper som togs upp som chefernas främsta styrkor så sade samtliga medarbetare att de upplevde att deras chef medvetet jobbade väldigt mycket med den personliga kontakten. Detta visar att även om bilden av att gott ledarskap är beroende av maskulina egenskaper fortfarande är stark så anser kvinnliga chefer att bra relationer med medarbetarna är viktigt för företagen. Genom att visa hur feminina egenskaper kan påverka chefskapet positivt legitimerar man för erkännandet av dessa inom ledarskapsämnet och kan på så sätt öka möjligheterna för fler kvinnor att ses som goda ledare, och därför bli aktuella för chefspositioner och ledarskapsroller.

Det är dock viktigt att betona att samtliga chefer anser sig besitta egenskaper som främst ses som maskulina. Samtliga chefer betonade att de tidigare jobbat mycket med män och därför ser sig agera på ett mer ”manligt sätt”. Genom sådana uttalanden visar cheferna att de själva ser ledarskap som en konstruktion av många maskulina egenskaper och att de medvetet framhäver dessa hos sig själva för att legitimera sig som goda chefer.

## 6.2 Oviljan att erkänna betydelsen av kön och genus

Vi har kunnat se en tydlig ovilja hos såväl de kvinnliga som manliga respondenterna mot att erkänna hur kön och genus påverkar interaktionerna på arbetsplatsen. Många blundar för särbehandlingar baserade på kön och hävdar i stället att de olikheter som finns är beroende av individers andra personlighetsdrag. De svarande misslyckas med att se kopplingen till hur kön och genus påverkar just dessa individuella egenskaper.

Vi ser att företag har en ideologi av könsneutralitet. Många har uppfattningen om att en jämställd organisation är detsamma som en organisation där kön inte har någon betydelse alls. Särbehandling baserad på kön är därför inte legitimt då det skulle visa på ett misslyckande ifrån organisationens sida att leva upp till denna könsneutralitet. Då många kopplar samman kön med genus blir resultatet att även betydelsen av genus ignoreras.

Paradoxalt nog gör denna förnekelse av genus att problemet aldrig erkänns och inte heller medvetandegörs det faktum att ledarskap såväl som kulturen inom företagsvärlden är sociala konstruktioner baserade på traditionellt manliga egenskaper. Utan ett erkännande av de gamla konstruktionerna går det inte heller att problematisera dessa, vilket i sin tur hindrar begreppen från att kunna dekonstrueras.

## 6.3 Kvinnliga medarbetare bekräftar den maskulina konstruktionen av ledarskap (mer än manliga gör)

Vi har genom vår undersökning sett att kvinnliga medarbetare spontant tenderar att ta upp traditionellt maskulina egenskaper när vi frågar efter deras chefs positiva ledaregenskaper. De manliga medarbetarna hade däremot en större benägenhet (2 av 3) att betona sina kvinnliga chefs feminina egenskaper som styrkor. När vi senare vidare diskuterade ledarskap och chefer i allmänhet tog de kvinnliga medarbetarna även upp flera feminina egenskaper som styrkor hos sin chef. Vid första frågan var det däremot maskulina egenskaper som togs upp. Detta visar att den traditionella synen på ledarskap som en maskulin konstruktion fortfarande är stark och att kvinnor verkar tro att det är dessa egenskaper som, framför traditionellt kvinnliga egenskaper, legitimerar en god ledare. Genom att de kvinnliga medarbetarna lyfter fram just de manliga egenskaperna som styrkor hos sina chefer bekräftar de ledarskapet som en maskulin konstruktion. Genom detta vill de tillika bekräfta att trots att deras chef är en kvinna så är de bra chefer.

## 6.4 Olika behov av feedback

Den andra skillnaden vi kunde se var att de kvinnliga medarbetarna precis som cheferna

upplevde att cheferna var dåliga på att ge feedback, medan de manliga medarbetarna tyckte att cheferna var bra på att ge feedback. Vi ställer oss frågande till om det faktiskt är så att cheferna ger mer feedback till de manliga medarbetarna, eller om det är medarbetarnas olika behov på bekräftelse och erkännande som påverkar hur de tolkar denna feedback.

En möjlighet är att cheferna faktiskt ger medarbetarna (oberoende av kön) lika mycket feedback, men att det är medarbetarna som uppfattar denna olika. Majoriteten av medarbetarna själva ansåg inte att det fanns någon skillnad i hur deras chef behandlade kvinnor och män på arbetsplatsen. Vi kan därför anta att de kvinnliga medarbetarna har ett större behov än män att få stöd och bekräftelse på att de gör rätt och att någon tror på dem, varför de skulle önska ytterligare feedback än den som ges av cheferna. Den andra möjliga förklaringen är att manliga medarbetare faktiskt får mer feedback än kvinnliga vilket i sin tur ger dem bättre möjligheter för att avancera i yrkeslivet.

## 6.5 Slutord

Som vi skrev i vårt introduktionskapitel kan vi som åskådare aldrig förklara *varför* vissa saker sker, och detta är inte heller vårt syfte med undersökningen. Vi kan aldrig få fullständig förståelse för hur varje individs subjektiva uppfattning är formad eller varför de väljer att uttrycka vissa saker framför andra.

Detta arbete har varit väldigt intressant och vi kan slutligen konstatera att den maskulina konstruktionen av ledarskap fortfarande är stark. Framförallt kvinnor använder denna konstruktion även när de talar om sina kvinnliga chefer och stärker då uppfattningen att kvinnor måste ta till sig maskulina egenskaper för att legitimeras som goda ledare.

Genus är idag ett ämne som fortfarande är tabubelagt och känsligt att diskutera för dem som verkar inom organisationerna. Så länge de som arbetar i företagen inte vill se eller tala om hur genus påverkar ledarskap blir det inte heller problematiserat. Så länge problemet inte erkänns är det också svårt att förändra konstruktionerna av ledarskap så att de ger kvinnor samma möjligheter som män.

## 6.6 Förslag på vidare forskning

Som vi tidigare tagit upp hade det varit intressant att göra en liknande undersökning med djupare och längre observerande studier för att tydligare se om det respondenterna säger stämmer överens med det som sker. På så sätt kan undersökarna själva bilda sig sin egen uppfattning om organisationskulturen, mera fristående ifrån vad respondenterna själva

säger. Det är lätt för cheferna att säga att de behandlar kvinnliga och manliga medarbetare likadant, men frågan är om detta är vad som faktiskt sker.

En annan faktor som vi tror tydligt påverkat organisationskulturerna i de företag vi besökt är dess sammansättning och fördelning mellan könen. Vid vårt urval av företag visste vi ej om denna faktor i förväg. Dock visade det sig att samtliga av de företag vi besökte hade majoriteten kvinnliga medarbetare. En intressant undersökning skulle vara att titta på hur en kvinnlig ledare uppfattas av sina medarbetare i en mansdominerad organisation.

Det hade också varit intressant att göra en liknande undersökning med manliga VD:ar och dess medarbetare för att se om det är någon skillnad.

## 7. Referenslista

### Tryckt material

- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2000) *Beyond body-counting: a discussion of the social construction of gender at work, with the Scandinavian public sector as an example*. Proceedings from Institute of Economic Research Working Paper Series, Lund.
- Berger, P-L. & Luckmann, T. (1967) *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books.
- Brunsson, N. & Olsen, J-P. (1990) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization*. Chicago: The University of Chicago Press
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- DiMaggio, P-J. & Powell, W-W. (1991) Introduction in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role theory of prejudice toward female leaders [Electronic version]. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Edström, M. (2002). *Mediebilderna av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv*. Stockholm: SNS Förlag.
- Ekvall, G. (1988). *Förnyelse och friktion – om organisation, kreativitet och innovation*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber AB.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2006) ”Organisationer, genus och institutionell teori – om varför så svårt att förändra jämställdhet”. *Nordiske OrganisasjonsStudier* (2) s. 69-91
- Ferguson, K. E. (1984) *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Frye, M. (1983). *The Politics of Reality: Essays in Feminist Theory*. Trumansburg, NY: The Crossing.
- Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2009). Causal attributions about feminine and leadership roles: A cross-cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40, 492-510.
- Hearn, J. (1994) "Changing Men and Changing Managements: Social Change, Social Research and Social Action", Davidson, M. J. & RJ Burke (Eds.), *Women in management: Current research issues* (pp. 192-211).
- Hedström, K. (2001) ”60-talister tar över i ledningen”, *Dagens Industri*, lördag 7 maj 2011

- Helgesen, S. (1990). Ledarskap på kvinnors vis, Borgå: Svenska dagbladet
- Hirdman, Yvonne (2003) *Genus : om det stabilas föränderliga former* Malmö : Liber 2003
- Hirdman, Yvonne (1996). *Key concepts in feminist theory: analyzing gender and welfare*. Proceedings from Aalborg University. Department of Development and Planning. Feminist Research Centre in Aalborg (FREIA), Aalborg.
- Holme, I M & Krohn Solvang B. (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund; Studentlitteratur *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativametoder*. Lund; Studentlitteratur
- Höök, P. (2001) *Stridspiloter i vida kjolar – om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Jackson, Norman & Carter, Pippa (2002). *Organisationsbeteende I nytt perspektiv*, Lund: Liber
- Jepperson, R-L. (1991) Institutions, Institutional Effects and Institutionalism in Powell, W-W. & DiMaggio, P-J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. P. 143-164
- Krüger, M.L. (2008). School leadership, sex and gender: welcome to difference. *International Journal of Leadership in Education*, 11(2), 155-168.
- Kvande, E. & Rasmussen, B. (1994) "Men in Male-dominated Organizations and their Encounter with Women Intruders", *Scandinavian Journal of Management*, Vol 10, Nr. 2, s. 163–174.
- Lewis, P. (2006) "The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship", *Gender, work & organization*, Volume 13, issue 5, pages 453-469, september 2006.
- Linghage, Sophie. (2003). Unga ledare. In Anna Wahl (Ed.), *SOU 2003: 16 Mansdominans i förändring*. Stockholm: Fritzes.
- Parsons, Talcott (1966) *Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives*. New York: Free Press.
- Rigg, C., & Sparrow, J. (1994). Gender, diversity and working styles. *Women in Management Review*, 9(1), 9-16.
- Sismondo, S. (1993) Some Social Constructions. *Social Studies of Science* (23)
- Sheppard, D. (1992) "Women Managers' Perceptions of Gender and Organizational Life", Mills, A. J. & Tancred, P. (red.), *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park (California): SAGE, s. 151–166.
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur
- Tullberg, M. (2000) *Växelsång. Om organisering för förändring på SJ*. Göteborg: Bokförlaget BAS

Van Engen, M., Van der Leeden, R. & Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581- 598.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

West, C. & Zimmerman, D-H. (1987) Doing Gender. *Gender and Society*, (1, 2) 125-151

Östman, J. (2010). *Kvinnor och män i läroböckerna för ämnet Organisation och ledarskap*, examensarbete, Malmö Högskola.

### **Internetkällor**

Gustafsson, L. (2011) ”Pinsamt att vi inte har kommit längre”. Hämtad den 4 april 2011 från: <http://www.styrelsekvinnor.com/index.php?sida=>



## Bilaga 1

### Intervjufrågor till chef

- Ålder
- Tid i yrket
- Utbildning
- Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit chef?
- Hur ser din bakgrund ut? Vad har du gjort innan?
- Hur blev du rekryterad?

#### 1. Uppfattning om egna ledaregenskaper

- Vad är dina styrkor? Beskriv en situation då du har nytta av dina styrkor.
- Vad är dina svagheter? Beskriv en situation då dina svagheter påverkar ditt arbete.
- Vad är din uppfattning om din förmåga att
  - a) fatta beslut
  - b) konflikthantering
  - c) leda och fördela arbetet
  - d) ge feedback (Ges lika mycket feedback till manliga som till kvinnliga medarbetare? Behöver de lika mycket feedback?)

#### 2. Påverkan, delaktighet, kommunikation

- Hur uppmuntrar du dina underanställda till delaktighet och påverkansmöjligheter? (Olika mellan manliga och kvinnliga medarbetare?)
- På vilket sätt kommunicerar du med dina underanställda? (Har ni samma kontor? Lunchar/fikar ihop?)
- Har du medarbetarsamtal?
- Finns det någonting som du tycker behöver ändras i kontakten med dina underanställda? (ex. mer tid)

#### 3. Relationer med medarbetarna

- Hur visar dina underanställda förtroende för dig?
- Hur umgås du med dina underanställda under arbetstid?
- Hur umgås du med dina underanställda på fritiden? (Facebook?)
- Ser du någon skillnad i relationen mellan dina manliga och kvinnliga medarbetare? (Talar du olika, förväntar dig olika saker?)
- Arbetar du aktivt för att ha lika många manliga som kvinnliga medarbetare?

#### 4. Chefens reflektioner om ledarskap i allmänhet

- Vilka egenskaper anser du att en bra chef ska besitta?
- Varför tror du att fler kvinnor inte blir chefer?
- Finns det någonting du önskar tillägga till intervjun?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor medarbetare

- Ålder
- Kön
- Tid i yrket
- Utbildning
- Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter?
- Hur är du rekryterad?

#### 1. Medarbetarens uppfattning om chefs ledaregenskaper

- Vad är det bästa med din chef?
- Vad är viktigast för din chef, tror du?
- Hur uppmärksammar din chef en bra prestation?
- Vad anser du är din chefs styrkor? När visar de sig?
- Vad anser du är din chefs svagheter? När visar de sig?
- Vad skulle du önska att hon förändrade?
- Vad är din uppfattning om din chefs förmåga att
  - a) fatta beslut
  - b) konflikthantering
  - c) leda och fördela arbetet
  - d) ge feedback
- Vad anser du om verksamhetens resultat sedan din chefs tillträde?
- Har din chef förändrats sedan denne tillträdde i sin chefsroll?

#### 3. Relationer på arbetsplatsen

- Vilket stöd upplever du att din chef ger dig för att stödja dig i ditt arbete?
- Upplever du förtroende för din chef?
- Vem vänder du dig till om du har ett problem som måste redas ut?
- Vilken är din upplevelse av chefs tillgänglighet i det dagliga arbetet?
- Vilka problem går du till din chef för att få hjälp med?
- Vilka problem går du inte till chefen med?
- Saknar du någonting i kontakten med din chef?
- Hur umgås du med din chef under arbetstid?
- Hur umgås du med dina medarbetare under arbetstid?
- Hur umgås du med din chef på fritiden?
- Hur umgås du med dina kollegor på fritiden?
- Behandlar din chef de kvinnliga och manliga medarbetarna på samma sätt, tycker du? Berätta!

#### 4. Reflektioner om ledarskap i allmänhet

- Vilka egenskaper anser du att en bra chef ska besitta?
- Varför tror du att fler kvinnor inte blir chefer?
- Finns det någonting du önskar tillägga till intervjun?