



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Magisteruppsats HT 2011 Management och organisation

”Hon ska vara ödmjuk men bestämd”

- En studie av ledarskap i klädeshandeln

Författare: Sanna Sintorn 840728-4903

Handledare: Docent Maria Tullberg

Författarens tack

Jag vill tacka alla de personer på mina två värd företag som har ställt upp med sin tid och sina erfarenheter. Utan er hjälp hade det inte blivit någon studie.

Jag vill också tacka min handledare Maria Tullberg för att hon stöttat mig när jag har känt mig förvirrad och osäker och för att hon fått mig att se saker med nya ögon.

Sanna Sintorn, Göteborg 2 januari 2012

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi - management och organisation.

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Höstterminen 2011.

Författare: Sanna Sintorn

Handledare: Docent Maria Tullberg

Inledning: Modebranschen är en kvinnodominerad bransch. På butiksnivå arbetar kvinnor på alla nivåer; säljare, mellanchefer och butikschefer. Det handlar alltså om organisationer där kvinnor leder kvinnor. Samtidigt är begreppet ledare starkt förknippat med manliga attribut. I litteratur om ledarskap är chefen nästan alltid en han (Wahl, 2001). Som ledare i klädeshandeln ska man alltså både vara kvinna bland kvinnor i en kvinnlig bransch och samtidigt vara något så manligt som chef.

Syfte: I den här studien kommer jag att undersöka vad ledare och medarbetare, i kvinnodominerade organisationer i den textila detaljhandeln, uppfattar som bra ledarskap. Jag kommer att titta på hur kvinnors syn på ledarskap i en kvinnodominerad organisation samverkar med konstruktionen av genus och hur kvinnligt ledarskap konstrueras här.

Teoretiska utgångspunkter: Jag utgår ifrån en social konstruktionistisk syn på både ledarskap och genus. De är begrepp som vi människor kollektivt fyller med mening och är inte av naturen givna. De är föränderliga över tid och rum. Svenskt och kvinnligt ledarskap anses kännetecknas av platta organisationer, beslut i konsensus och ”den öppna dörrens princip”.

Metod: Studien består av en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med ledare och medarbetare på butiksnivå i två av de större modeföretagen på den svenska marknaden.

Empiriskt material: Medarbetare och ledare i värdföretagen har en väldigt homogen bild av det goda ledarskapet. En butikschef ska vara ödmjuk men bestämd, vara delaktig i den dagliga driften, låta personalen vara delaktig i beslut och vara ständigt tillgänglig för medarbetarna.

Analys: De kvinnliga medarbetarna i de här organisationerna förväntar sig att deras kvinnliga butikschefer i första hand ska leva upp till de förväntningar som finns på deras kvinnlighet. I konstruktionen av kvinnlighet ingår bland annat att vara ödmjuk,

omtänksam och efterstäva goda relationer snarare än monetära resultat. Detta avspeglar sig i butikschefernas ledarskap.

Slutsats: För mig framstår ledarskapet i dessa företag som någon slags extremform av både svenskt och kvinnligt ledarskap. Jag menar att de organisationella förutsättningarna för ledarskapet i den här branschen skapar och återskapar de föreställningar som finns om kvinnligt ledarskap; Chefer som inte ”riktigt” är chefer.

Innehållsförteckning

Författarens tack	2
Sammanfattning	3
Innehållsförteckning	5
1. Inledning	7
1.1 Varför är den här studien intressant?	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställningar	9
1.5 Disposition	9
2. Teoretiska utgångspunkter	10
2.1 Ledarskap som kontextuellt och relationellt	10
2.2 Genus som en social konstruktion	11
2.3 Olika diskurser för kvinnlighet	14
2.4 Arbetsmarknadens roll i konstruktionen av genus	15
2.5 Ledarskap kopplat till konstruktionen av manlighet	16
2.6 Manlig överordnad, kvinnlig underordnad	17
2.7 Svenskt ledarskap	18
2.8 Kvinnligt ledarskap	18
2.9 Jämförelse med tidigare studier	19
3. Metod	21
3.1 Teoretisk utgångspunkt	21
3.2 Val av metod	22
3.3 Val av respondenter	22
3.4 Mina förutsättningar	23
3.5 Intervjuteknik	23
3.6 Frågorna	25
3.7 Tolknigen av intervjusvaren.	26
3.8 Analysfasen	27
4. Empiriskt material	28
4.1 Företagen	28
4.2 Butikschefernas syn på ledarskapet	28

”Jag hamnade här av en slump”	28
”De får avgöra om jag är en bra chef”	29
”Man kan inte vara omtyckt av alla”	29
”Ödmjuk men bestämd”	29
Chefen är en i gänget	30
Låta personalen ta plats	31
Man går till chefen med allt	31
Att prestera bra siffror	32
Den goda butikschefen	32
4.3 Vad vill medarbetarna ha	33
Ser personalen	33
Ödmjuk men bestämd	33
Ute i butik	34
Den goda butikschefen	34
4.4 Män i branschen	34
Män snackar inte skit	34
Manliga chefer, rakare rör	35
5. Analys	37
5.1 Konstruktionen av kvinnlighet en del i konstruktionen av ledarskap	37
Omsorg om medarbetarna	37
Att lägga rättvisa scheman	39
5.2 Vara chef utan att vara chef	40
Ödmjuk men bestämd	41
Att vara med i butik	41
Legitimitet	43
5.3 Män i branschen	43
Kvinnlig underordnad	44
Teknologisk utveckling	44
6. Slutsatser	45
6.1 Förslag på vidare studier	46
Referenser	47
Bilaga 1 - Intervjuguide	50

1. Inledning

I det här kapitlet beskrivs varför ledarskap i kvinnodominerade detaljhandelsföretag är intressant att studera både för mig personligen och i ett bredare perspektiv. Jag fortsätter med att beskriva mina frågeställningar och mitt syfte med studien. Som avslutning finns en kort genomgång av uppsatsens disposition.

1.1 Varför är den här studien intressant?

Jag har en bakgrund i textilbranschen både genom studier på textilhögskolan i Borås och genom flera års arbete som säljare inom branschen, därför är jag extra intresserad av klädeshandeln. Jag planerar en framtid inom management i klädeshandeln och är därför personligt intresserad av vad som uppfattas som bra ledarskap i branschen. I den här studien kommer begreppet klädeshandel att användas. Begreppet detaljhandel är för brett eftersom det innefattar detaljhandel med alla typer av produkter, begreppet modebransch är för brett då det även innefattar bl.a. design och produktion av mode. Med begreppet klädeshandel avser jag detaljhandel av modevaror.

Jag har under mina år i branschen inte kunnat undgå att lägga märke till att den präglas av en hög andel kvinnor. I detaljhandeln generellt står de för 60 % av arbetskraften (SCB) och inom klädeshandeln är andelen kvinnor 66 % av arbetskraften enligt statistik från 2007 (Carlén). Könsfördelningen inom klädeshandeln (66/34) faller med liten marginal utanför vad som i statistiken räknas som jämställd fördelning, nämligen 60/40 (Carlén). Jag tror att en stor del av de män som arbetar i klädeshandeln arbetar i butiker för herrmode, detta skulle innebära att butikerna med dammode (eller med betoning på detta) har en ännu större andel kvinnor. Detta antagande stärks av att könsfördelningen i de butiker som jag besökt där personalen, från butikschef till säljare, består till cirka 98 % av kvinnor. Det är inte bara säljpersonalen som är kvinnodominerad, även butikschefer, regionchefer och topporganisationen i dessa företag består till stor del av kvinnor. Detta är ovanligt även i kvinnodominerade branscher. Begreppet ledarskap är starkt förknippat med manliga attribut (Wahl, 1996), något som kommer att beskrivas närmare längre ned, vad händer då när både ledare och medarbetare är kvinnor. När kvinnor leder kvinnor. Påverkar detta synen på bra ledarskap?

Att veta vad som uppfattas som bra ledarskap i kvinnodominerade detaljhandelsföretag och vad detta kan bero på och få för konsekvenser borde vara intressant för nuvarande och blivande butikschefer inom branschen. Resultatet av den här uppsatsen borde också vara intressant för personer som arbetar med Human Resources i branschen, eftersom det är de som rekryterar dessa ledare, som jag har valt att studera.

Trots att modebranschen har stor omsättning på den svenska marknaden och flera intressanta företag på börsen så är det en bransch som sällan studeras i företagsekonomisk forskning, enligt Maria Tullberg (2003). Detta gäller även inom management och organisation. Det är mycket vanligare att man inom det företagsekonomiska fältet skriver om bilindustrin, finansvärlden, telekomsektorn, möbler, industridesign eller varumärken för spritsorter. Tullberg presenterar fyra olika förklaringar till detta och menar att av dessa fyra är den mest relevanta att branschen är så tydligt kvinnligt könskodad. Kläder och mode är stämplat som ett kvinnligt intresse och både producenter och konsumenter är till stor del kvinnor. Tullberg menar att den genusordning som råder i samhället, där kvinnors egenskaper, uppgifter och platser anses mindre viktiga och mindre värda medan manliga egenskaper, uppgifter och platser ses som generella, allmänmänskligt intressanta och viktiga, har gjort manligt kodade branscher mer intressanta för praktiker och forskare. Tullberg vill med sin rapport väcka och stimulera intresse för företagsekonomiska studier av modeindustrin.

Min förhoppning är att min studie, som behandlar ledarskapet inom modebranschen, kan bli ett intressant bidrag på ett, än så länge, relativt outforskat område.

1.2 Problemformulering

Modebranschen är en kvinnodominerad bransch. På butiksnivå arbetar kvinnor på alla nivåer; säljare, mellanchefer och butikschefer. Det handlar alltså om organisationer där kvinnor leder kvinnor. Samtidigt är begreppet ledare starkt förknippat med manliga attribut. I litteratur om ledarskap är chefen nästan alltid en han (Wahl, 2001). Som ledare i klädeshandeln ska man alltså både vara kvinna bland kvinnor i en kvinnlig bransch och samtidigt vara något så manligt som chef.

1.3 Syfte

I den här studien kommer jag att undersöka vad ledare och medarbetare, i kvinnodominerade organisationer i den textila detaljhandeln, uppfattar som bra ledarskap. Eftersom klädeshandeln domineras av kvinnor kommer det empiriska materialet att analyserat utifrån ett genusperspektiv. Jag kommer att titta på hur kvinnors syn på ledarskap i en kvinnodominerad organisation samverkar med konstruktionen av genus och hur kvinnligt ledarskap konstrueras här.

1.4 Frågeställningar

Detta leder till mina frågeställningar:

- Vilka föreställningar har ledare och medarbetare inom klädeshandeln om bra och dåligt ledarskap?
- Hur skapas och upprätthålls dessa föreställningar?
- Finns det några likheter mellan konstruktionen av ledarskap i de här organisationerna och konstruktionen av kvinnlighet?

1.5 Disposition

Den här uppsatsen har inletts med en beskrivning av varför den här studien är intressant, för mig och i en vidare mening. Klädeshandeln är kvinnodominerad vilket kan få konsekvenser för vad man har för uppfattningar om bra ledarskap i branschen. Därför kommer jag i nästföljande kapitel att presentera mina teoretiska utgångspunkter som grundar sig i ett social konstruktionistiskt synsätt på ledarskap och genus. Här presenteras teorier om bland annat svenskt ledarskap och kvinnligt ledarskap och tidigare studier om ledarskap och genus på kvinnodominerade arbetsplatser presenteras. Efter detta beskrivs den metod jag använt i studien; en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med ledare och medarbetare på butiksnivå i två av de större modeföretagen på den svenska marknaden. I kapitlet empiriskt material presenterar jag mitt resultat från intervjuerna samlat under de ämnen som var mest återkommande och därför mest intressanta. Efter detta analyseras resultatet utifrån de teoretiska utgångspunkter som tidigare beskrivits och detta får utmynna i de slutsatser jag drar kring vad som uppfattas som bra ledarskap bland ledare och medarbetare i den kvinnodominerade klädeshandeln och om detta har något gemensamt med resultatet från studier av andra kvinnodominerade branscher.

2. Teoretiska utgångspunkter

I det här kapitlet presenteras de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för den här uppsatsen. Jag utgår från att ledarskap är kontextuellt, relationellt och socialt konstruerat. I kapitlet beskrivs genus som socialt konstruerat och olika faktorer som medverkat till den konstruktionen. Jag avslutar med en beskrivning av en liknande studie som tidigare gjorts i en annan kvinnodominerad bransch.

2.1 Ledarskap som kontextuellt och relationellt

Jag utgår i den här studien ifrån synsättet att ledarskap är kontextuellt och relationellt. Wahl (2001) skriver att ledarskapsforskningen ofta haft ett normativt perspektiv där man försökt definiera ett idealt ledarskap. Det skulle till exempel finnas vissa egenskaper som gör en person till bättre chefsmaterial. Att ledarskap är kontextuellt innebär att det påverkas av den tid, den plats och de förhållanden som gäller där det utspelar sig (Tullberg, 2006). Det innebär att ledarskapet ser olika ut i olika organisationer och att vad som anses vara ”bra” ledarskap på ett ställe inte nödvändigtvis är det på ett annat. Kallifatides (2010) skriver ”att bli ledare är att passa in i den definition på ledarskap som gäller i det sammanhang där den personen verkar. I den här undersökningen studerar jag ledarskapet i organisationer i modebranschen i 2011 års Sverige. Det som jag kommer att titta på som specifikt för ledarskapet i den situationen är att det utspelar sig i en kvinnodominerad miljö. Här blir den nutida, svenska synen på manligt och kvinnligt intressant för ledarskapets förutsättningar.

Inom den svenska ledarskapslitteraturen diskuteras ofta skillnaderna och likheterna mellan begreppen chefskap och ledarskap. Alvesson m fl. (2009) menar att chefskap handlar om att få andra att utföra saker genom planering, organisering, övervakning och kontroll. Ledarskap handlar enligt dem om att se hur folks tankar och känslor kan kopplas till miljön, avdelningen och arbetet. Brunsson och Holmblad Brunsson (2009) skriver att ledare av många uppfattas som ett mer suggestivt begrepp än chef. De menar att ledare framställs som karismatiska, exceptionella och goda människor, medan begreppet chef har en hårdare klang.

Brunsson och Holmblad Brunsson (2009) vill göra en annan distinktion mellan chefer och ledare. Nämligen att chefer definieras av sin position medan ledare kan ha vilken position som helst inom en organisation (eller utanför). Man måste alltså inte vara chef för att vara ledare.

Jag sällar mig till tidigare forskares syn på ledarskapet som ett relationellt fenomen (Wahl, 2001; Tullberg, 2006), att ledarskapet konstrueras i en social process mellan medarbetare och medarbetare och ledare. Den här synen på ledarskapet går också ifrån idén om ledarens egenskaper eller beteende som avgörande för ledarskapet. Tullberg (2006) beskriver relationen med att för att någon ska kunna leda måste någon annan låta sig ledas. Att en person tilldelas en chefsposition innebär inte automatiskt att andra kommer att se den personen som ledare och vara beredda att följa den. Relationen mellan ledare och ledd måste etableras och upprätthållas av båda parter och kan påverkas och utvecklas av både ledare och ledda (Tullberg, 2006). Jag tycker egentligen inte att ordet ledd ger en riktig bild av den ”ledda” personen i den här relationen. Ordet i sig får mig att tänka på någon som leds i blindo utan möjlighet att påverka vilket går tvärtemot vad det här synsättet innebär. Jag använder mig hellre, som Tengblad (2003), av begreppet medarbetare. Dessa är i allra högsta grad delaktiga i hur ledarskapet utformas. För att en ledare ska kunna leda måste den uppfattas som legitim av sina medarbetare (Tullberg, 2006). Edström och Jönsson (1998) skriver att hur en ledare är till stor del bestäms av de förväntningar som finns på ledaren. De anpassar sig efter hur andra reagerar på deras agerande.

2.2 Genus som en social konstruktion

I den här studien av ledarskap utgår jag från ett genusperspektiv. Anna Wahl (2001) beskriver detta på följande sätt: *att beskriva, tolka och problematisera betydelsen av kön i organisationer* (Wahl, 2001, s.10). De organisationer som jag har studerat är kvinnodominerade och jag försöker i min studie att se vad det kan ha fått för konsekvenser för vad som uppfattas som bra ledarskap här. Wahl beskriver fortsatt att valet av fokusering på betydelsen av kön i analysen innebär att man väljer bort andra fokus. Detta betyder att andra perspektiv och förklaringar till fenomen inte kommer att analyseras trots att de kan vara nog så viktiga och riktiga. Typen av arbetsuppgifter

eller medarbetarnas utbildningsnivå skulle till exempel kunna vara lika avgörande för vad som uppfattas som bra ledarskap.

Jag utgår i den här studien från ett social konstruktionistiskt synsätt, precis som de författare vars texter jag valt att bygga mitt teoretiska kapitel på (Wahl, 1996, 2001; Tullberg, 2006; Sundin, 1998a & b; Wikander, 1994; Lindgren, 1992). Att verkligheten är socialt konstruerad innebär att vi människor tillsammans har skapat oss en bild av hur verkligheten ser ut och varför den ser ut som den gör. Kollektivt kommer vi överens om vad som är rätt och fel, sant och falskt och vilka orsak-verkan-kedjor som gäller (Tullberg, 2001), till exempel att män inte arbetar i klädehandeln för att de inte är intresserade av kläder, eller för att lönen är för låg.

För genusperspektivet innebär det social konstruktionistiska synsättet att även kön formas av människors syn på kön. Jag kommer fortsatt i studien att använda mig av begreppet genus istället för kön. Anna Wahl (2001) menar att de två begreppen definieras på samma sätt och alltså betyder samma sak. Elisabet Sundin (1998a) menar att genus är liktydigt med socialt kön som inte ska blandas ihop med biologiskt kön. Jag väljer att använda mig av begreppet genus för att jag tycker att det är tydligare att det är just socialt kön som diskuteras.

Inom genusforskningen betraktas genus som en social och kulturell konstruktion (Wahl, 2001), vilket innebär att det som vi uppfattar som typiskt manligt/kvinnligt är idéer som vi människor formar och formar dagligen och inte något som bestäms av naturens lagar. Wahl (2001, s.43) skriver att *vi människor själva skapar, bygger och konstruerar det som vi uppfattar som kvinnligt och manligt*. Begreppens innehåll är föränderligt i tid och rum, det vill säga att ordens innebörd ändras över tid och kan vara olika i olika kulturer. Vad som var typiskt manlig förr kan vara typiskt kvinnligt nu, t.ex. att sköta hästar, och det som är kvinnligt i en kultur kan vara manligt i en annan, t.ex. att läsa horoskop som är en typiskt manlig sysselsättning i arabvärlden (Sundin, 1998b).

Wahl (2001) skriver att könsskillnader i vardagsföreställningar förklaras som ett resultat av de naturliga skillnader som finns mellan män och kvinnor medan genusforskningen förklarar könsskillnader utifrån mäns och kvinnors olika villkor i samhället. Kvinnligt och manligt är alltså inget som styrs av hur män och kvinnor är utan hur de förväntas vara. Dessutom beskrivs ofta manliga egenskaper som

normgivande och överlägsna kvinnliga egenskaper (Wahl, 2001; Tullberg, 2006; Sundin, 1998a; Lindgren, 1992).

Genus är någonting som hela tiden skapas och återskapas med hjälp av till exempel beteende, språk, klädsel, uttryck för värderingar och känslor, prioriteringar och förhållningssätt till familj och arbete (Tullberg, 2006). Jag vill förenkla med ett exempel lånat av Anna Wahl (2001). Man pratar om att män och kvinnor pratar olika språk, att män är tydliga i sitt språk med vad de vill medan kvinnor lindar in sitt budskap och anpassar sitt språk efter vem de talar med. Det är enkelt att beskriva dessa skillnader som ”sådana som män och kvinnor är”, som något naturligt, som ett resultat av hjärnans konstruktion. Genusforskningen förklarar det istället med hur män/kvinnor förväntas vara. Det manliga, tydliga språket blir en logisk följd av att män förväntas bestämma. Kvinnor förväntas inte bestämma och använder därför ett mer indirekt språk. Att manipulera är ett sätt att påverka utan att ge tydliga order. På det här sättet både lever människorna upp till föreställningarna om genus och förstärker dem.

Genus blir på det här sättet en typ av självuppfyllande profetia. Det finns normer om vad som är kvinnligt, genom att kvinnor lever upp till dessa normer, i någon slags strävan efter att vara sanna kvinnor, befäster de föreställningarna om vad som är kvinnligt. Förhållandet mellan konstruktionen av kvinnlighet och hur kvinnor agerar är som förhållandet mellan hönan och ägget (Wikander, 1994).

West och Zimmerman (1978) pratar om ”doing gender” som på svenska översatts till ”att göra kön”. De menar att vi genom att leva upp till de föreställningar som finns om kvinnlighet/manlighet blir kvinnliga/manliga. De citerar i sin text Frye (1983) och skriver: *We do become what we practice being*. Vi är så vana att bete oss på olika sätt som män och kvinnor och mot män och kvinnor att vi tror att det är så det måste vara. Tullberg (2006) skriver att vi genom att välja typiskt kvinnliga yrken också blir kvinnor; uppfattas som kvinnliga, av oss själva och andra. Hon menar att det inte är antalet kvinnor på en viss typ av arbeten som gör yrket kvinnligt utan att det är yrket som gör kvinnorna till kvinnor. Vi organiserar arbetet på kvinnodominerade arbetsplatser på ett sätt som stärker de föreställningar som finns om kvinnlighet. Wikander (1994) beskriver återigen ett hönan-och-ägget-förhållande där yrken

utformas efter föreställningarna om kvinnlighet och yrkena i sin tur formar dem som utövar yrket. Hon menar att kvinnligheten utvecklas i relation till vissa arbeten.

2.3 Olika diskurser för kvinnlighet

Även inom samma tid och rum kan kvinnlighet innebära olika saker. Definitionen av kvinnlighet varierar inom olika samhällsgrupper och yrkesgrupper. Gerd Lindgren (1992) skriver om de olika konstruktioner av kvinnlighet som olika grupper av kvinnor har inom vården. Hon definierar tre grupper av kvinnor; biträden och undersköterskor som hon kallar för ”flickorna”, sjuksköterskorna (systrarna) och de kvinnliga läkarna (doktorerna). Hon menar att de olika gruppernas uppväxtförhållanden och den roll de har både i hemmet och på arbetsplatsen påverkar både hur de själva lever upp till de förväntningar som finns på dem som kvinnor och hur de uppfattar kvinnlighet hos andra. Kort återbeskrivet är man en riktig kvinna som ”flicka” om man sätter hemmet före arbetet. Att vara en god husmor och ta väl hand om barn, make och hem är viktigt och en självklar uppgift i livet för ”flickorna”. Inom gruppen har man liknande bakgrund och värderingar och normen för vad som är ”en riktig kvinna” bekräftas ständigt. Att flickorna är underordnade på arbetsplatsen vägs upp av att de ständigt bekräftas i sin kvinnlighet både på jobbet och i hemmet. Bland systrarna finns det en mer varierande syn på kvinnlighet eftersom kvinnorna i den här gruppen har mer skilda bakgrunder och olika typer av familjer (om någon). De har en tro på jämställdhet som leder till att de i hemmet har en ständig kamp om vem ska göra vad. På arbetsplatsen har de inte samma gemenskap som flickorna i sin kvinnlighet utan organiserar sig i mindre grupper baserade på andra likheter än hemförhållanden. Systrarna delar en uppfattning om att fler manliga sjuksköterskor skulle öka yrkets status och leda till bättre stämning eftersom män inte ”tjafsar så mycket” utan har mer arbetsmässiga relationer. Som kvinnlig läkare är det viktigt att sätta arbetet först och sköta arbetet som om familjen inte fanns. Trots detta är det kvinnorna som i huvudsak sköter hemmet. Doktorerna är kvinnor i en mansvärld och måste anpassa sig till den manliga normen (Lindgren, 1992).

Lindgren beskriver hur vi går in i olika roller i olika situationer, vi framställer oss på olika sätt beroende på den publik vi har. Det är viktigt att vi uppfattas som gedigna i vår roll för att vi ska bli tagna på allvar. När publiken är blandad kan det vara svårt att

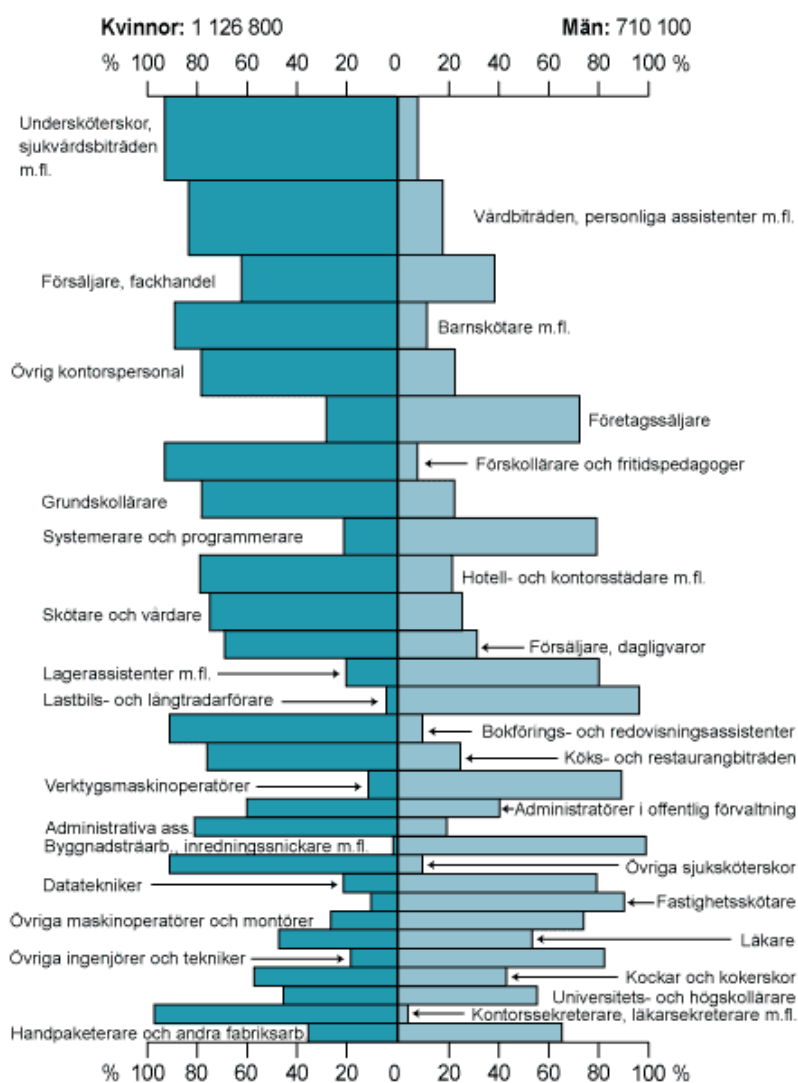
veta vilken roll man ska anta eftersom de i publiken förväntar sig olika saker. Det är vår egen uppfattning av vad som är rätt agerande som avgör hur vi går in i vår roll. Det är också individen som avgör om hon vill leva upp till den gängse normen om kvinnlighet eller bryta mot den, och ta de konsekvenser det kan få (Lindgren, 1992).

2.4 Arbetsmarknadens roll i konstruktionen av genus

Enligt statistiken, visad i diagrammet nedan, är väldigt många yrken på den svenska arbetsmarknaden segregerade. Kvinnor och män arbetar i olika yrkesgrupper. Den officiella gränsen för jämställdhet är att båda könen ryms inom intervallet 40-60 % (Sundin, 1998).

De 30 största yrkena 2008

Antal och könsfördelning (%). Ordnade efter antal personer i yrket



Källa: SCB¹

¹ http://www.scb.se/Pages/TableAndChart___297305.aspx

De författare jag bygger mitt teoretiska kapitel på i den här uppsatsen (Wahl, 2001; Tullberg 2006, 2003; Sundin 1998b; Wikander, 1994) och flera med dem menar att arbetsdelningen och organiseringen av lönearbetet är de viktigaste anledningarna till bevarandet och återskapandet av föreställningarna om manlighet och kvinnlighet. Att den svenska arbetsmarknaden är så tydligt segregerad är en tydlig indikation på den skillnad vi gör mellan manliga och kvinnliga jobb. Andra stora skillnader mellan mäns och kvinnors förutsättningar på den svenska arbetsmarknaden är könsfördelningen i chefspositioner, olika löner och arbetstidens omfattning och förläggning (Tullberg, 2006).

Dessa skillnader har ofta beskrivits som ett resultat av kvinnors och mäns olika förmågor och egenskaper. Kvinnor skulle vara mer lämpade för till exempel omsorgsarbeten medan män är mer lämpade som chefer. Med en social konstruktionistisk syn ser man istället dessa strukturer som instrument för att förstärka föreställningarna om genus och ge människor instrument i sin egen genuskonstruktion. Det vill säga, att främst kvinnor arbetar inom omsorg förstärker vår föreställning om omsorg som typiskt kvinnligt, att flest män innehar höga positioner i organisationer förstärker vår föreställning om ledarskap som typiskt manligt. En kvinna inom omsorgen blir inte ifrågasatt i sin kvinnlighet eller utsatt för frågor om hur hon hanterar sin familjesituation. Det blir inte heller manliga chefer som beskriver sin 75-timmars arbetsvecka. De är båda "riktiga" kvinnor och män. Wahl (2006) beskriver också hur bland annat den könssegregerade arbetsmarknaden har lett till att män och kvinnor blir olika. De olika villkoren för män och kvinnor på arbetsmarknaden har inneburit att de lever olika slags liv och därmed får olika livserfarenheter. På det sättet förstärks återigen föreställningarna om kvinnligt och manligt.

2.5 Ledarskap kopplat till konstruktionen av manlighet

Precis som genus så är ledarskap en social konstruktion, Det är ett begrepp som vi har givit en innebörd. Eftersom forskningen länge utgått ifrån att ledare är män så har också begreppet ledarskap formats kring manligheten (Wahl, 1996).

Trots att Sverige framhålls som ett väldigt jämställt land så innehar fortfarande främst män ledande positioner i svenska företag. Ändå påstår de flesta företagen att de är

könsneutrala i sin rekrytering, att det är kompetens och inte kön som avgör. Anna Wahl (1996) menar att den ojämna fördelningen delvis kan förklaras med att konstruktionen av ledarskap är kopplad till konstruktionen av manlighet. Det som är typiskt för ledarskap är också ofta typiskt för manlighet eftersom manligheten har gjorts till en del av ledarskapet. Att vara chef bidrar till att bli man, det samma gäller inte för kvinnor (Tullberg, 2001). Genom att det ses som naturligt att män är chefer blir det också lika naturligt att kvinnor inte är det. Man pratar om ledarskap eller kvinnligt ledarskap, manligt ledarskap finns inte som begrepp eftersom begreppet i sig självt är självklart manligt. Kvinnligt ledarskap diskuteras därför som relativt manligt ledarskap, kvinnliga chefer ses antingen som lika eller olika manliga chefer. Om de är olika männen i sitt ledarskap, för kvinnliga, så passar de inte in i mallen för ledarskapet, om de istället liknar männen i sitt ledarskap så passar de inte in i rollen som kvinnor. Det hjälper inte att en kvinna betar sig manligt för att passa in i ledarrollen, för från en kvinna uppfattas det beteendet som olämpligt (Wahl, 1996). Franzén (1994) skriver i utredningen *mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* att en manlig företagsledare säger: ”Det krävs en grad av aggressivitet för att ta sig framåt. Kvinnor som betar sig aggressivt upplevs som jobbiga kärringar. Det är mer negativt runt aggressivitet om det är en kvinna”.

2.6 Manlig överordnad, kvinnlig underordnad

Yvonne Hirdman (2001) beskriver den genusordning som råder i samhället. Genusordningen består av en isärhållning av manligt och kvinnligt där sådant som förknippas med manlighet är överordnat och sådant som anses kvinnligt är underordnat. Hon skriver att mannen är norm för människan och att kvinnan får förhålla sig till honom. Maria Tullberg (2003) beskriver att konsekvensen av genusordningen är att kvinnors egenskaper, uppgifter och platser är mindre värda och betalas lägre medan manliga egenskaper, uppgifter och platser är generella, allmänmänskligt intressanta och viktiga. Detta innebär att manliga yrken har högre status och är bättre betalda än kvinnliga yrken. Det innebär också att när fler kvinnor börjar arbeta i mansdominerade yrkesgrupper så förlorar dessa på sikt i status och därmed minskar lönen. Om däremot fler män börjar arbeta i kvinnodominerade yrkesgrupper så höjer det yrkets status (Lindgren, 1992). Ett tydligt exempel på detta är läraryrkets feminisering och statusförlust (Sundin, 1998).

2.7 Svenskt ledarskap

Sverige har rykte om att vara ett väldigt jämställt land där skillnaderna mellan manligt och kvinnligt inte är lika stora som på många andra ställen. Hofstede (1983) påstår i sin klassiska artikel att vi i Sverige uppskattar det han kallar för ”kvinnliga värden”, dessa är bland annat att sätta mänskliga relationer före pengar och att hjälpa andra, till skillnad från manliga värden, där han beskriver vikten av att visa resultat, framför allt monetära resultat. Hofstede (1983) menar också att den svenska organisationskulturen karaktäriseras av relativt hög maktspridning som kräver mindre hierarkiska organisationer.

Edström och Jönsson (1998) skriver om vad som kommit att betraktas som svenskt ledarskap. De menar att ledarna för de stora framgångsrika svenska företagen under nittonhundratalet har format det ledarskapsideal som finns i Sverige och som bygger på ”styrning med hjälp av en vision för framtiden som man försöker skapa konsensus kring via intensiv kommunikation” (Edström och Jönsson, 1998, s.157). Detta skulle uppnås genom att man bland annat delegerar ansvar och engagerar medarbetare. De menar att det finns en preferens inom svenskt näringsliv för arbete i lag där ledaren inte har en stark roll som beslutsfattare utan man kommer fram till saker i konsensus inom gruppen. Kommunikation och dialog är viktigt för den här typen av ledning. Det är vanligt inom svenska företag att man arbetar efter ”den öppna dörrens princip” som bygger på idén om att medarbetare när som helst kan komma till sin ledare om de stöter på problem (Edström och Jönsson, 1998).

Svenskt ledarskap förknippas, i jämförelse med ledarskap i andra kulturer, med mindre auktoritära ledare och plattare organisationer. Det är också inom svensk ledarskapsforskning som begrepp som medarbetarskap (Tengblad, 2003) och medledarskap (Hjalmarson, 2003) har fötts.

2.8 Kvinnligt ledarskap

Som jag tidigare har beskrivit så har forskningen kring ledarskap baserats på manliga forskares studier av manliga ledare. Först på 1960-talet påbörjades arbetet med att lägga till studier av kvinnor och deras erfarenheter. Därför har kvinnligt ledarskap ofta beskrivits som något annorlunda och avvikande från ”manligt ledarskap”. Det finns många idéer och teorier om vad som är typiskt för kvinnliga ledare och kvinnligt ledarskap. Som utgångspunkt beskrivs ledarskap med typiskt manliga attribut och

kvinnligt ledarskap beskrivs som någonting avvikande från den normen. Bland annat hävdas det att kvinnligt ledarskap är mer nätverksorienterat än hierarkiskt och bygger på en närmare kontakt med medarbetarna (Wahl, 1996). Kvinnliga ledare skulle föredra samarbete inom organisationen framför mer konkurrensinriktade förhållanden på arbetsplatsen (Wahl, 2001). I konstruktionen av kvinnlighet ingår att vårda och upprätthålla relationer. Som kvinnlig ledare blir det därför viktigt att ha goda relationer med sin medarbetare (Tullberg, 2001).

En annan vanlig uppfattning om kvinnliga ledare i samhället är att de inte satsar 100 % på sitt arbete eftersom de hindras av ansvaret för hemmet. Eftersom kvinnor tar störst ansvar för underhåll av hemmet och ansvar för barnen förväntas de inte ha den tid som krävs för att satsa på en karriär. Om de ändå gjorde det så skulle ansvaret för hemmet gå ut över deras arbete och resultera i att de gjorde ett sämre jobb (Wahl, 1996).

Det är vanligt att kvinnliga chefer uppmanas att efterlikna manliga chefer, att ha ett manligare sätt. Monica Boëthius (1989) beskriver från sin erfarenhet som kvinnlig ledare hur man förväntas passa in i den manliga normen genom att undvika att vara kvinnlig. Det finns en mängd icke vetenskapliga böcker om hur du bör vara som kvinnlig chef. Cecilia af Jochnick (2004) föreslår bland annat i sin bok om kvinnligt ledarskap att kvinnliga chefer bör använda sig av statussymboler och ett manligt språk; att inte fråga utan beordra. Att ta mer risker och våga sticka ut. Kerstin Bohlin (2006) menar att man (som kvinna) bör anpassa sitt ledarskap efter vem det är man leder. Är medarbetarna män så är det viktigt att visa vem det är som bestämmer, är medarbetarna kvinnor kan man anta en mjukare inställning, skriver hon.

2.9 Jämförelse med tidigare studier

Maria Tullberg (2006) har gjort en undersökning som liknar min i mycket fast i en annan kvinnodominerad bransch; äldreomsorgen. I boken *Med ljuset på: Ledare och ledda i äldreomsorgen* skriver hon att äldreomsorgen domineras av kvinnor både bland ledare och medarbetare och Tullberg menar att detta får konsekvenser för de uppfattningar som finns här om hur det goda ledarskapet bör fungera. Bland annat uppskattas stor självständighet för medarbetarna i det dagliga arbetet där ledaren delegerar ansvar och litar på att medarbetarna klarar sig utan tillsyn. Man föredrar en mer horisontell fördelning av makt och ansvar än traditionellt hierarkisk fördelning.

Om ledaren behövs för att lösa problem som uppstår så gör medarbetarna ledaren medveten om detta. Samtidigt som medarbetarna föredrar att ledaren inte lägger sig i arbetet förväntas chefen uppmärksamma individuellt arbete och ge bekräftelse för detta. Man vill alltså ha en chef som är både frånvarande och närvarande. Cheferna inom äldreomsorgen prioriterar sin relation till medarbetarna framför den till ledningen. Man vill undvika konflikter med den egna personalen. Chefernas bild av det goda ledarskapet är väldigt lik den uppfattning som medarbetarna har om bra ledarskap, skriver Tullberg (2006).

3. Metod

I det här kapitlet beskriver jag den metod jag använt vid utförandet av den här studien och författandet av den här uppsatsen. Jag beskriver hur jag har gått till väga i valet av teoretisk bas men framför allt hur arbetet med mina intervjuer har sett ut och vilka frågor jag har ställt.

3.1 Teoretisk utgångspunkt

I inledningsfasen av arbetet med den här uppsatsen hade jag någon idé om att det faktum att klädeshandeln till så hög grad domineras av kvinnor måste påverka hur ledarskapet ser ut i branschen. Min frågeställning i det skedet var ungefär: Vad är specifikt för kvinnodominerade arbetsplatser och hur hanterar man som ledare detta? Den frågeställningen gjorde att jag blev tilldelad Maria Tullberg som ledare och mötet med henne innebar en omställning i mitt sätt att tänka, hon introducerade genusforskningen i mitt liv och synen på genus som socialt konstruerad. Jag förstod att det inte var någon idé att gå ut och fråga ledare vad som är specifikt för kvinnliga grupper och hur man hanterar dessa, jag skulle bara få svar som upprepade och förstärkte våra föreställningar om kvinnlighet. Eftersom de *är* kvinnor allihop så behövde jag inte i mina intervjuer specificera att det var just kvinnligheten jag var intresserad av, svaren skulle komma att handla om detta ändå. På så sätt kunde jag ställa frågor om ledarskap och sedan analysera detta utifrån ett genusperspektiv. Maria Tullberg gjorde mig bekant med ett antal författare (Maria Tullberg, Anna Wahl, Elisabeth Sundin, Ulla Wikander, Gerd Lindgren) inom genusforskningen vars arbeten har blivit avgörande för den här uppsatsen. Samtliga är kvinnor och svenska och de delar en social konstruktionistisk syn på genus. De finns många fler författare som har varit viktiga för den här forskningen, jag har valt just dessa författare för att de till stor del bygger på tidigare viktig forskning på ämnet men anpassar den till den svenska ”marknaden”. Eftersom genus enligt synsättet konstrueras i tid och rum tycker jag att det är viktigt att titta på det från ett svenskt perspektiv. Båda begreppen ledarskap och kvinnligt (även manligt) har en ganska annorlunda betydelse i Sverige jämfört med andra länder.

3.2 Val av metod

Widerberg (2002) skriver att *kvalitativ forskning syftar till att klargöra ett fenomenets karaktär eller egenskaper, medan kvantitativ forskning handlar om att fastställa mängder*. Eftersom mitt syfte är att ta reda på vad som uppfattas som bra ledarskap var därför valet av en kvalitativ metod självklart. Det finns två olika typer av kvalitativa metoder som jag hade kunnat använda mig av; observationer och intervjuer. När man intervjuar personer får man reda på respondenternas förståelse av fenomenet, i det här fallet ledarskap, medan man med hjälp av observationer kan se hur de agerar i förhållande till fenomenet (Widerberg, 2002). Jag hade kunnat använda mig av observationer i den här undersökningen för att se hur man i dessa organisationer faktiskt beter sig i ledarskapsrelationen, analysen av det materialet hade dock varit helt och hållet beroende av min tolkning av beteendet och därför färgats i större utsträckning av min egen uppfattning.

3.3 Val av respondenter

Mitt val av bransch har jag diskuterat tidigare i uppsatsen som främst beroende av min personliga erfarenhet och mitt intresse för textilbranschen. De två företag som jag till sist gjort min studie på var bara två av flera intressanta alternativ. I förstadiet till den här studien var jag i kontakt med ett flertal olika företag som hade det gemensamt att de matchade min branschbeskrivning: större modeföretag, med betoning på dammode, i lågprissegmentet på den svenska marknaden. Tyvärr är den här studien förlagd till december månad, som ofta beskrivs som den mest hektiska i den här branschen. Många av företagen som jag var i kontakt med valde därför att avstå från medverkan för att de hade för mycket att göra i butikerna. De två företag som tagit sig tid att ställa upp på mina intervjuer får därför representera hela gruppen. Jag tror inte att resultatet hade blivit absolut identiskt om jag hade haft fler medverkande företag eftersom jag tror att faktorer som till exempel företagskultur spelar in, och förstås individuella skillnader, men jag tror att svaren till stor del hade varit lika. Detta antagande baserar jag på att svaren bland de personer jag intervjuat varit så lika, från individ till individ, ledare som medarbetare och även mellan företagen. Jag har pratat med ledare och ledda i den textila detaljhandeln om vad de tycker är bra ledare. Eftersom jag ser ledarskap som en relation mellan ledare och medarbetare har jag intervjuat både ledare och medarbetare för att ta reda på deras syn på bra

ledarskap. Jag har pratat med fyra butikschefar och elva medarbetare (säljare och mellanchefer) från de två företagen.

Eftersom vissa av mina frågor kan vara känsliga för respondenten har jag valt att låta dem vara helt anonyma. Av den anledningen har jag inte heller delat in svaren efter vilket företag personen arbetar på utan istället efter huruvida personen är butikschef eller medarbetare. Jag menar att det är intressantare att göra den uppdelningen eftersom respondenternas svar har mer gemensamt med andra respondenter i samma befattning än respondenter från samma företag.

3.4 Mina förutsättningar

Det är lätt i intervjusituationen att man fastnar för sådant som passar in på det man tror att man ska hitta eller vill hitta och fortsätter gräva i det. Det är lätt att vara extra uppmärksam för det man förväntar sig att man ska få höra och när det väl kommer så väljer man att stanna upp där och ställa följdfrågor på just det ämnet. Att jag har egna erfarenheter från branschen gör att jag i högre grad vet vad jag letar efter och kanske därför hittar just det, alltså inte är lika öppen för oväntade saker. Jag har varit väldigt medveten under den här studien om vad jag trodde att jag skulle hitta och om min tendens att uppmärksamma just detta och har försökt att vara så öppen som möjligt för oväntade svar. Jag har försökt att hålla frågorna öppna för att kunna få även de svar jag inte väntat mig. Jag tycker inte att mitt slutliga resultat speglar de föreställningar jag hade när jag påbörjade den här studien vilket man skulle kunna tolka som att jag varit framgångsrik i att hitta det jag inte sökte.

Jag tror att min erfarenhet från branschen har varit en fördel för att bättre förstå de situationer som respondenterna ibland har berättat om. Min förståelse för hur det dagliga arbetet i butik ser ut och för det branschspecifika språket tror jag har underlättat för mig.

3.5 Intervjuteknik

Jag har alltså gjort den här studien i form av kvalitativa intervjuer. Jag har haft ett antal i förväg planerade frågor (dessa finns i bilaga 1) men inte någon detaljerad intervjuguide, det har varit viktigt att låta respondenterna utveckla sina svar och komma med egna exempel inte bara göra korta svar på en samling färdiga frågor. Widerberg (2002) skriver att *det som utmärker en kvalitativ intervju är att man följer upp de delar av intervjupersonens berättelse som kan kasta ljus över personens*

förståelse av temat i fråga. Detta är vad jag har försökt uppnå under mina intervjuer. Hon poängterar också den tid man har till förfogande för intervjuerna och var de utförs som avgörande för resultatet. Detta har inte varit optimalt under mina intervjuer. November, december är inte den bästa tiden för avbrott i form av intervjuer i klädeshandeln, eftersom det då är extra mycket att göra med julhandeln. Dessutom är handeln en bransch med slimmad personalstyrka vilket gör att det är svårt att avvara en säljare från golvet för att göra intervjuer. På de företag som trots förutsättningarna har valt att ställa upp har jag därför känt mig något pressad att störa i minsta möjliga mån. För mina första intervjuer hade jag ingen utsatt tid alls, den tiden de första intervjuerna tog, fick bli något slags riktligd för övriga intervjuer. Med butikscheferna har jag i snitt suttit en halvtimme och med säljarna i ungefär en kvart. På den tiden tycker jag ändå att jag har fått ut ett tillfredställande resultat där jag känner att jag uttömt vad respondenterna hade att säga på ämnet. Jag har gjort intervjuerna i butikernas kontor eller konferensrum för att det skulle vara smidigt för respondenterna att ta sig mellan intervju och jobb. Kanske hade det varit en fördel att hålla intervjuerna utanför arbetstid och utanför arbetsplatsen, då hade eventuellt respondenterna haft lättare att svara helt ärligt och inte det de eventuellt trodde att de förväntades svara. Att få till intervjuer under sådana förhållanden hade dock varit väldigt svårt.

Jag har valt att använda mig utav ljudinspelning under intervjuerna. Jag vet från tidigare erfarenhet hur svårt det kan vara att i efterhand komma ihåg vad respondenterna har sagt eller ens att förstå sina egna anteckningar från intervjuerna därför ville jag spela in intervjuerna för att kunna gå tillbaka och höra exakt vad det var respondenterna sa. När man slipper att anteckna alla svar är det dessutom lättare att se kroppsspråket vilket kan vara avgörande för förståelsen av vad personen menar. Att spela in intervjuerna kan också vara en nackdel då det kan påverka hur bekväm respondenten känner sig och hur ärlig hon vågar vara, jag har därför varit noga med att inleda varje intervju med att fråga om det är okey att jag spelar in och att förklara att det bara är jag som ska lyssna på inspelningen.

3.6 Frågorna

En svårighet när man gör intervjuer är balansgången mellan att se till att personen pratar om rätt saker och att styra vad personen säger. Om frågorna är för öppna är det lätt att respondenten svävar ut och börjar prata om saker som intresserar henne istället för att egentligen svara på frågan. Är frågorna istället för snäva så är risken stor att man lägger orden i munnen på respondenten så att hon svarar det man vill att hon ska svara. För att undvika detta har jag försökt ställa frågor som inte går att svara ja eller nej på utan där respondenten tvingas att utveckla sitt svar och följt upp med att fråga hur de menar eller be om exempel för att fördjupa svaren. På det sättet har jag kunnat styra samtalets riktning utan att själv säga så många ord.

Trots att min utgångspunkt för den här uppsatsen har varit att kvinnodominansen i företaget är avgörande för uppfattningen om vad som är bra ledarskap har jag valt att inte betona detta i mina intervjufrågor. Bara genom att vara kvinnor på en kvinnodominerad arbetsplats har de fått representera den här gruppens syn på ledarskapet. Jag har inlett med frågor kring deras person; hur länge de jobbat i företaget, varför de jobbar just där och om de trivs på sitt arbete. Dessa frågor har jag framför allt ställt för att få respondenterna att slappna av, jag har vid tidigare intervjuer märkt att respondenterna uttryckt en oro för att inte kunna rätt svar på mina frågor. Att inleda med enkla frågor om sig själva hoppas jag har gjort att respondenterna känt sig mer bekväma i situationen och att de blivit lite varma i kläderna. Svaren på dessa frågor har sedan också visat sig vara intressanta för att jag skulle kunna göra mig en bild av hur viktig arbetsplatsen är för dessa kvinnor. Fortsättningsvis har frågorna handlat om vad respondenterna anser vara bra ledarskap. För att göra ämnet mer lättgreppbart har jag ställt frågorna så att respondenterna kunnat svara med hjälp av erfarenheter från arbetet. Jag har till exempel frågat säljarna när de tycker att deras chef är bra, när de tycker att hon misslyckas och när de själva går till chefen. Cheferna har fått frågor om när de tycker att de är bra/dåliga chefer, vad de kan stöta på för typ av problem och hur de agerar då och varför de tror att de blivit befordrade.

De flesta av respondenterna har varit väldigt bra på att prata på och jag har ägnat mycket tid till att lyssna, nicka och le medan de har de skött pratandet. På det sättet har de gjort intervjuandet ganska enkelt för mig, genom sin villighet att bjuda på sig

själva. Trots att tystnad kan vara obekvämt har jag försökt att dröja med att ställa nästa fråga för att hela tiden ge respondenten utrymme att berätta mer.

Först i avslutningsskedet har jag gjort respondenterna uppmärksamma på det faktum att arbetsplatsen är kvinnodominerad. Inte för att jag trodde att de inte var medvetna om det utan för att jag ville undvika att de i sina svar utgick från den förutsättningen. Frågorna jag ställt har varit om de tror att arbetsplatsen hade sett annorlunda ut ifall där arbetade fler män och ifall chefen var man.

3.7 Tolkningen av intervjuvaren.

Wahl (1998a) beskriver att det inte bara finns ett ”riktigt sätt” att beskriva verkligheten på eftersom olika personer har olika föreställningar om hur saker är eller ska vara. Hon skriver att *verkligheten ser annorlunda ut beroende på vem som studerar den, hur och utifrån vilken frågeställning den studeras*. Det innebär också att resultaten av den här studien kommer att färgas av mina uppfattningar och föreställningar. Trots att det är respondenternas svar jag försöker att förmedla så kan förstås saker ha formats i översättningsprocessen. Jag hoppas förstås att respondenterna ska känna igen sig i resultatet och att det är representativt för deras syn på det goda ledarskapet.

I jakten på ett välformulerat svar på studiens frågeställning vill man gärna hitta entydiga och generaliserbara svar som följer ett visst mönster. Lindgren (1992) skriver att man försöker att hitta underliggande ramar och fundamentala premisser för att förena de mångtydiga svaren. För mig har detta inte riktigt varit ett problem då den bild som mina respondenter målat upp, eller åtminstone så som jag har sett den, sällan varit mångtydig. Det är snarare en väldigt tydlig och enhetlig bild de målar upp. Jag har valt att sortera det empiriska materialet på olika teman och dessa teman har varit tydliga för mig. Jag anser att de idéer om vad bra ledarskap är som var mest uttalade var de mest intressanta. Alltså de tankar som var mest frekvent återkommande och som alltså är av störst representativt värde för hela gruppen. Detta är också dessa idéer som jag antar att man med störst sannolikhet skulle hitta om man genomförde studien på andra företag i branschen. Det faktum att det empiriska materialet varit så entydigt från person till person och mellan företagen är en indikation om att samma studie i andra liknande företag borde ge ett liknande resultat. De tankar om bra eller dåligt ledarskap som gick utanför mina teman hade ofta att göra med någon specifik konflikt

med en specifik chef som den respondenten hade stött på. Däremot tycker jag att det i vissa fall har varit intressant att notera de saker som inga respondenter har svarat.

3.8 Analysfasen

Jag har utgått från de nya kunskaper som jag fått under arbetet med mitt teoretiska kapitel för att analysera de svar jag fått under mina intervjuer. Undersökningen har blivit en stor del i mitt liv under den här perioden och jag har pratat om studien med alla i min omgivning hela tiden vilket har gjort att analysen av materialet har skett kontinuerligt under hela arbetets gång. Ju fler intervjuer jag gjorde desto mer enhetlig blev uppfattningen av bra ledarskap i branschen.

4. Empiriskt material

I det här kapitlet sammanfattar jag resultatet av mitt empiriska material. Det börjar med en kort beskrivning av de företag som studien har gjorts på. Sedan återges resultatet av respondenternas intervjuvar, Butikschefernas för sig och medarbetarnas för sig. Jag har valt att samla resultatet under rubriker som baseras på de ämnen som varit mest framträdande och återkommande under intervjuerna för de två grupperna. Avslutningsvis presenteras chefs och medarbetares syn på män i branschen under ett gemensamt kapitel.

4.1 Företagen

De två företag som jag har besökt är bland de större företagen i branschen. Branschen beskriver jag som modeföretag, med betoning på dammode, i lågprissegmentet på den svenska marknaden. I butikerna arbetar framför allt kvinnor, i de butiker jag besökte under den här undersökningen uppgick andelen kvinnor i snitt till cirka 98 %. I företagen är majoriteten kvinnor även på högre instanser än butiksnivå. De personer som jag intervjuade var allihop kvinnor.

4.2 Butikschefernas syn på ledarskapet

Jag börjar det här kapitlet med att beskriva den bilden av det goda ledarskapet som butikscheferna i de här företagen har förmedlat. Den bilden är väldigt lik från företag till företag och från individ till individ. Jag kommer här främst att presentera de svar som varit mest återkommande och därför är mest intressanta för att ge en generell bild.

”Jag hamnade här av en slump”

De flesta av butikscheferna berättar att det var en slump att de hamnade där de är. De var unga, skoltrötta och behövde ett jobb och i klädeshandeln gick det att få. Bara en av butikscheferna har någon form av utbildning inom ledarskap eller branschen. Av de övriga respondenternas svar blir det tydligt att på de här företagen klättrar man för att bli chef. Samtliga av mina butikschefer har börjat som praktikanter eller säljare och sedan jobbat sig upp. Det är vanligt att de börjat tidigt, insett att de trivs på arbetsplatsen och därför blivit kvar. Det är A och O att kunna grunderna för att bli

chef. Någon nämner också att det är smidigt att vara kvar i företaget när man får barn, då kan man vara borta i några år och sedan komma tillbaka igen.

”De får avgöra om jag är en bra chef”

Jag ställer frågan till butikscheferna om De är bra chefer och får något osäkra svar. ”Jag **tror** att jag är en bra chef”. ”Jag hoppas det, man känner sig inte alltid som en bra chef”. ”Svårt att säga om jag är en bra chef, man vill ju att folk ska tycka att man är bra”. ”Det kan inte jag svara på, det får andra avgöra”. Det verkar vara väldigt viktigt för mina butikschefer att deras medarbetare uppfattar dem som bra chefer, det är medarbetarnas uppfattning som är avgörande. Alla säljarna var också väldigt nöjda med sina chefer.

”Man kan inte vara omtyckt av alla”

Är det då viktigt att vara omtyckt som butikschef? Alla poängterar vikten av att fungera bra tillsammans med sina medarbetare men samtliga uttrycker också att ”man kan inte vara omtyckt av alla”. Flera uttrycker en önskan om att vara omtyckta. De pratar om att om man är illa omtyckt så får man ju inte med sig personalen, någon påpekar att om man har en konflikt med någon i personalen så funkar ju inte arbetet i butiken. Men samtidigt kan man alltså inte vara omtyckt av alla. Någon säger att ”är man drivande så finns det alltid någon som inte gillar det man gör”. Man får inte heller vara för mycket kompis, då blir det svårt att tala om vad som ska göras. Butikscheferna beskriver detta som en svår balansgång.

”Ödmjuk men bestämd”

En annan svår balansgång är den mellan ödmjukhet och bestämdhet. Tydlig men inte hård är en annan variant på samma idé. Att ha koll men inte på ett kontrollerande sätt. Man ska kunna prioritera och ta beslut men samtidigt vara lyhörd. En av butikscheferna förklarar att det nog är en chefsegenskap att gilla kontroll och att få lov att bestämma, men utan att ha ett kontrollbehov eller maktbegär. Det är tydligt från respondenternas svar att man måste vara försiktig med hur man säger saker som chef. Någon nämner att hon helst inte ser sig som en chef, utan som en ledare eller coach. Hon föredrar den mjukare klangen i det ordet. Tydlighet är ett begrepp som återkommer i flera av mina intervjuer. ”Är man bara tydlig och rak så behöver man inte ha en hård attityd”. Det är viktigt att man inte säger till på fel sätt.

Det är också viktigt att få gruppen att fungera i första hand. Man måste accepteras som en del i teamet för att kunna börja bestämma och ändra på saker. Man måste ha en förståelse för människor, att alla är olika, därför är det viktigt att man lyssnar på människor. Att föra en dialog med sina medarbetare. Det är viktigt att de känner att de också får vara med och bestämma och får ta egna initiativ. Man måste prova medarbetarnas idéer också inte bara komma med egna. Och så måste man vara mänsklig, man måste tillåta att folk gör fel, det är så man utvecklas. Feedback är en viktig del i detta, att man som chef pratar med sina medarbetare och ger dem bekräftelse, men man måste var försiktig med dålig feedback så att man inte sårar någon.

Mänskligheten handlar också om att förstå att medarbetarna har ett liv där hemma också. ”Vi presterar bäst när hemmabilden fungerar.” Därför måste man vara beredd att kunna lösa personalbrist i butiken ifall någon måste stanna hemma för vård av sjukt barn eller liknande.

Chefen är en i gänget

För att vara en bra chef i de här företagen är det alltså viktigt att man är en i gänget. Teamkänslan är jätteviktig och i det teamet ingår också butikschefen. För att bli en i gänget är det viktigt att man är med där det händer, alltså på golvet. Man får inte vara förmer och bara göra andra arbetsuppgifter, man kan inte sitta på kontoret hela dagarna. Alla de butikschefen jag intervjuat uttrycker vikten av att leva som man lär; om man ska kunna säga till andra vad de ska göra måste man också vara beredd att göra detta själv. Någon säger att hon är en symbolisk ledare, med det menar hon att hon föregår med gott exempel genom att göra det hon vill att medarbetarna ska göra. Det underlättar också att alla butikscheferna själva har varit säljare en gång i tiden, de vet hur golvet fungerar. Enda gången jag hör någon av respondenterna nämna ordet respekt är just när vi pratar om vikten av att vara mycket ute bland medarbetarna, att man gör samma jobb som de, det ger respekt. Och om man inte hinner vara ute på golvet med de andra för att det dyker upp andra arbetsuppgifter så får man vara tydlig med att förklara varför. Någon nämner i den här diskussionen att det är bra att vara prestigelös. Man tar själv på sig grundläggande arbetsuppgifter som att stå i kassan eller i provrummet och delegerar mer avancerade uppgifter och låter medarbetarna få ta större ansvar.

Låta personalen ta plats

Att delegera ansvar är också ett sätt att få gruppen att jobba bättre. Det är tydligt att man i de här företagen lever efter synsättet att medarbetarna jobbar bäst när det får göra sådant som de tycker är roligt. För att lyfta personalen är det viktigt att man ger dem ansvar och låter dem vara delaktiga i allt. Att man släpper in dem i alla delar av arbetet och får dem att känna att det är deras butik. ”Utan dem kommer vi ju ingenvart.” De måste få ta egna initiativ. En av respondenterna säger att det är bra om man får dem att tro att de är de som har åstadkommit allt. För att vara en bra butikschef måste man vara bra på att se människor. Behovet av bekräftelse verkar vara stort bland medarbetarna.

Ett annat vanligt förekommande svar på hur man är en bra chef är att man är glad och positiv. Det är viktigt att man förmedlar att man tycker att man har ett jobb som man gillar och som man tycker är roligt. Genom att själv vara glad och positiv kan man förhoppningsvis smitta av sig på medarbetarna så att de också tycker att det är roligt att jobba.

Man går till chefen med allt

När det inte är roligt att jobba då kommer man till chefen. Det gör man med allt, hela tiden. När jag frågar butikscheferna när deras medarbetare kommer till dem är svaren entydigt. Det knackar på deras dörr hela tiden, de blir ständigt uppsökta av sina medarbetare och det kan handla om vad som helst. De kan undra över hur någonting ska göras i butiken, berätta att de har för mycket att göra på avdelningen, berätta att de har det jobbigt hemma, undrar hur de ska lösa en konflikt med andra medarbetare eller så behöver de ändra något i sitt schema. ”Man är ett bollplank på alla plan”. Att butikscheferna blir uppsökta hela tiden är ingenting som på något sätt uppfattas som störande eller negativt, det är en självklarhet att de ska finnas till för sina medarbetare. Och söker medarbetarna inte upp butikschefen så söker hon upp dem. Man vill gärna visa att man finns och se till att alla mår bra. Att visa att man bryr sig och att man har empati påpekar butikscheferna som viktigt för att vara en bra chef. Är det någon som inte mår bra så är det viktigt för chefen att veta om det. Att ändra i schemat verkar också vara något som butikscheferna ägnar mycket tid åt. Det dyker upp saker i medarbetarnas andra liv, i hemmet, som gör att de inte kan arbeta på sina utsatta tider.

Relationen till medarbetarna är viktig, man måste lära känna medarbetarna för att veta vad de går för och de måste lära känna sin chef. Vissa av butikscheferna hade inte varit så länge på sina nuvarande arbetsplatser, detta kan betyda allt från två månader till två år. Det verkar som att det tar ganska lång tid för både butikschefer och medarbetare att känna att butikschefen är en naturlig del i gänget. De måste lära känna personen först. Att den här relationen är trygg är också, som jag har nämnt tidigare, avgörande för att man ska kunna göra några omorganiseringar eller ta några större beslut.

Att prestera bra siffror

Att vara en bra butikschef handlar alltså mycket om att ha en god relation till sina medarbetare. Men de är inte de som avgör om man får bli chef eller inte. För att bli befordrad till butikschef måste ju ens egen chef tycka att man gör ett bra jobb. När jag frågar varför butikschefernas överordnade tycker att de gör ett bra jobb är svaren helt annorlunda. Uppifrån vill de att man presterar bra siffror, visar ett bra resultat, att man är flexibel, har helikopterseende och är ”varupushig”, man ska vara driven och sälja mycket så butiken går runt. Andra hårdare uttryck som att ha makt och att vilja bestämma, var tydligen avgörande för att få befordran. För att bli befordrad måste man ta för sig. Ju mer man tar desto mer får man.

Visst är det viktigt att visa ett bra resultat men relationen till medarbetarna är viktigare. Som butikschef i de här butikerna är man hela tiden i direktkontakt med sina medarbetare och relationen till dem är oerhört viktig. ”De man jobbar med varje dag måste ju funka i första hand”. De menar att ett bra resultat är något man kan nå först om arbetssituationen är bra. Om medarbetarna mår bra på arbetsplatsen och tycker att jobbet är kul så jobbar de bättre.

Den goda butikschefen

Följande punkter är som jag förstår det viktigast för att bli en bra butikschef enligt butikscheferna själva:

- Ödmjuk men bestämd
- Vara med i den dagliga driften
- Låta personalen vara delaktig
- Var ständigt tillgänglig för medarbetarna

4.3 Vad vill medarbetarna ha

Den bild jag nu har målat upp av hur en butikschef bör vara i de här företagen är så som butikscheferna anser att en bra chef är. I följande kapitel kommer jag att beskriva hur deras medarbetare tycker att en bra chef är. Bilderna som de två grupperna målar upp är relativt lika.

Ser personalen

Allra viktigast om man ska uppfattas som en bra butikschef av sina medarbetare är att man ser sin personal. Detta är genomgående ett av de första svaren jag får av respondenterna. Man ska lyssna, förstå och stötta och ha koll på hur de mår. Man ska vara mänsklig, känna empati och medkänsla och vara en person som medarbetarna kan prata med. Medarbetarna vänder sig också till chefen med allt. De bekräftar den bilden butikscheferna ger om att man går till chefen med alla typer av problem. Medarbetarna poängterar ytterligare vikten av att chefen kan hjälpa dem med schemat. Hon måste förstå att personalen har ett liv utanför arbetet också och försöka anpassa deras scheman efter detta. Chefens ska inte bara hålla koll på hur medarbetarna mår, hon ska få dem att må bra också, hålla ihop gruppen och få det att fungera mellan medarbetarna. Det här innebär bland annat att inte göra personalen stressad och att inte ha favoriter. ”Mår personalen bra så funkar det”. Och så måste chefen vara positiv, det ska synas att hon tycker att det är kul att jobba.

Ödmjuk men bestämd

Precis som butikscheferna tycker medarbetarna att man som chef ska vara ödmjuk men bestämd. Den balansgången beskrivs till stor del på samma sätt av medarbetarna som av butikscheferna, att kunna säga saker på rätt sätt. Medarbetarna tycker också att chefen ska peppa personalen och inte pusha den. Hon får inte stressa eller pressa sina medarbetare utan ska få dem att jobba bättre genom att engagera dem i arbetet. Många av respondenterna pratar också om att chefen måste kunna lyssna på sin personals idéer och inte köra över dem. Hon får inte ”specialbehandla sig själv” och säga ”jag är chef, jag bestämmer”. Samtidigt är det skönt att ha någon som har det yttersta ansvaret. Någon som kan gå in och ta beslut så att man själv har ryggen fri och någon som har sista ordet när det råder oenighet.

Ute i butik

För att få respekt från sina medarbetare måste hon vara med ute i butiken. Många upplever att skräckexemplet av en chef skulle vara någon som bara satt på kontoret hela dagarna. Hon ska vara en förebild och jobba lika hårt som sina medarbetare, detta innebär att vara med i den dagliga driften, att stå i provrum och kassa, att packa upp och hänga ut varor. Någon påpekar att ”vi betraktar henne inte som chef”, hon är en i gänget.

Den goda butikschefen

Så här sammanfattar jag vad en bra butikschef är för medarbetarna:

- Förstående och stöttande.
- Ödmjuk men bestämd.
- Vara med i den dagliga driften.

4.4 Män i branschen

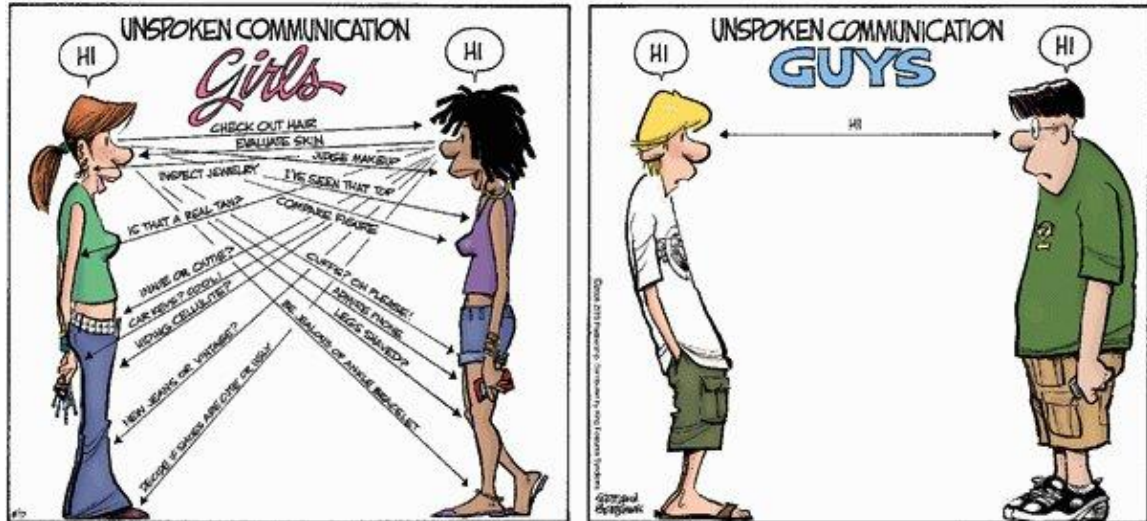
Slutligen ställde jag frågor till både butikschefer och medarbetare om vad som skulle ha sett annorlunda ut på arbetsplatsen ifall det arbetade fler män där, och ifall chefen vore en man. Många av respondenterna kunde överhuvudtaget inte föreställa sig att män skulle vilja arbeta med kläder, i alla fall inte i de butiker där man bara sålde dam (och barn) kläder. Men framför allt var alla väldigt positiva, det vore bara roligt att jobba med killar. Som direkt svar på frågan var det många av respondenterna som svarade att det inte är så stor skillnad på tjejer och killar, det handlar mer om hur man är som individ. Det visade sig dock när vi pratade vidare att de hade väldigt tydliga föreställningar om vad som är manligt och vad som är kvinnligt.

Män snackar inte skit

Bilden här nedanför av kvinnlig och manlig kommunikation är väldigt vanlig bland respondenterna, säljare som butikschefer.

ZITS

BY JERRY SCOTT AND JIM BORGMAN



Källa: Blogspot²

Jag har fått höra nästan lika många varianter på ordet skitsnack som antalet respondenter. Tjejer pratar så mycket, de tar reda på personliga saker om varandra och snackar bakom ryggen på varandra. Killar däremot har en rakare kommunikation, de är lugnare, tydligare och mer lättsamma. ”Kvinnor gnäller, män går vidare.” Dessutom ogillar kvinnor när det går bra för andra kvinnor. De flesta är av meningen att det skulle lätta upp att ha fler manliga medarbetare och att en blandning vore det ultimata. Blandar man upp gruppen med lite killar så skärper tjejerna till sig. Någon nämner risken för att det kanske hade blivit för hårt klimat.

Manliga chefer, rakare rör

Åsikterna kring hur det skulle kunna vara att ha en manlig chef går i två riktningar. Kvinnor kan vara för otydliga och backa lite medan män är mer rakt på sak och inte lindrar in saker. Män vågar ta tag i problem och har inte samma behov av att vara omtyckta. Män vet vad de vill medan kvinnor vacklar. Även om ingen använder orden, peka med hela handen, så pekar de själva med hela handen när de visar hur män är. Jag får en känsla av att man tycker att män är effektivare för att män koncentrerar sig mer på att få jobbet gjort och inte så mycket runt omkring. Det var också flera utav respondenterna som trodde att det kanske kunde bli lite för rakt på sak. Att det nog inte är lika lätt att prata med en man och man kan nog inte gå

² <http://leeleongeng.blogspot.com/2008/08/zits-unspoken-communication.html>

till honom med vad som helst. ”Vi presterar bäst när familjebilden funkar, sådant funderar inte män över”.

En av respondenterna klagar över frustrationen över att allt som har med datorer att göra går så långsamt och alltid krånglar, hon tror att det hade varit bättre med det om det hade funnits mer män i organisationen, att utvecklingen hade gått snabbare.

5. Analys

I det här kapitlet analyserar jag mitt empiriska material utifrån de teoretiska utgångspunkter som jag presenterat i tidigare kapitel.

Den bilden som respondenterna målar upp av bra ledarskap är väldigt tydlig. Butikschefernas och medarbetarnas idéer av idealchefen är också väldigt lika. De beskriver en chef som ska ge mycket utrymme för sina medarbetare att ta eget ansvar, som ska finnas tillgänglig för sina medarbetare och bry sig om dem. Hon ska inte vara överlägsen utan ställa upp och göra samma arbetsuppgifter som sina medarbetare. Det verkar inte vara så mycket som skiljer butikschefen från sina medarbetare förutom att det är hon som har det slutgiltiga ansvaret om det är någonting som inte går som det ska.

5.1 Konstruktionen av kvinnlighet en del i konstruktionen av ledarskap

Bilden av den goda ledaren som respondenterna förmedlar har lite att göra med det som traditionellt förknippas med ordet chef, det som Alvesson m fl. (2009) menar att chefskap handlar om, nämligen att få andra att utföra saker genom planering, organisering, övervakning och kontroll. I de här organisationerna framställs chefen mer som en coach eller mamma. Hennes viktigaste uppgift verkar vara att se till att personalen mår bra. Den beskrivningen passar bättre in på Alvesson m fleras beskrivning av ledarskap nämligen att se hur folks tankar och känslor kan kopplas till miljön, avdelningen och arbetet.

Omsorg om medarbetarna

I ledarskapslitteraturen har chefen länge varit en man och på senare år även kvinna men då ofta som en minoritet bland män. I organisationer där kvinnliga chefer är en minoritet förväntas de ändra på sitt beteende för att leva upp till den manliga normen. Detta är också något som rekommenderas i handböcker i kvinnligt ledarskap (Bohlin, 2006; af Jochnick, 2004). Det kvinnliga sättet att agera skulle alltså inte duga för en ledare, där det krävs att man är manligare. Lindgren (1992) skriver om sin studie av kvinnliga läkare att de tvingas anpassa sig efter den manliga norm som råder. I

Tullbergs (2006) studie av äldreomsorgen däremot, där kvinnliga chefer är i majoritet, menar hon att organiseringen av ledarskapet är anpassat för kvinnor. Hon skriver att för att som kvinnlig chef bli accepterad som ledare måste hon också vara godkänd som kvinna, därför är konstruktionen av kvinnlighet en del i konstruktionen av ledarskap i äldreomsorgen.

Jag har tidigare beskrivit idén om konstruktionen av manlighet som en del i konstruktionen ledarskap (Wahl, 1996), där mycket av det som förknippas med att vara chef också förknippas med att vara manlig, till exempel att ha makt och status och att peka med hela handen. Att vara chef gör dig till en ”riktig man”, därför finns det en krock mellan att vara chef och att vara en ”riktig kvinna”.

I klädeshandeln har kvinnliga chefer varit norm länge, precis som i äldreomsorgen, vilket inneburit att ledarskapet har anpassats för att bidra till konstruktionen av kvinnlighet. I konstruktionen av kvinnlighet ingår bland annat att vårda och upprätthålla relationer. Därför har en viktig roll för butikscheferna i min studie blivit att finnas till hands för sina medarbetare när dessa har problem, vare sig det är jobbrelaterat eller privat. Både butikschefer och medarbetare i den här studien menar att en av butikschefens viktigaste roller är att se sin personal, vilket har visat sig innebära att se till att personalen mår bra och att finnas till hand när den inte gör det. Tullberg beskriver hur chefens relation till medarbetarna är viktig i äldreomsorgen. I klädeshandeln är det inte bara viktigt att ha en bra relation till medarbetarna utan chefen förväntas engagera sig i personalens privata situation och anta någon form av modersgestalt.

Konstruktionen av kvinnlighet är så stark i konstruktionen av ledarskapet för många av respondenterna att de har svårt att föreställa sig en man som butikschef. Inte bara för att de har svårt att se män som intresserade av något så starkt könskodat som mode (framför allt kvinnligt mode), utan för att de är rädda att en manlig chef inte skulle bry sig om dem och att man inte skulle vara välkommen till en manlig chef med vad som helst. Man tror inte heller att en man skulle förstå vikten av att det privata livet fungerar för att arbetslivet ska fungera. I klädeshandeln passar inte längre konstruktionen av manlighet in i konstruktionen av ledarskapet.

Jag har tidigare diskuterat ledarskap som något relationellt, något som utgörs av relationen mellan medarbetare och ledare. Ledaren anpassar sitt ledarskap efter de

förväntningar som finns bland personer omkring den (Edström och Jönsson, 1998). I de företag jag har studerat är det tydligt att det framför allt är medarbetare längre ner i hierarkin som är viktiga för utformningen av ledarskapet. Relationen till dessa är viktigare än relationen till medarbetare högre upp i hierarkin. Uppifrån verkar man ha ett större fokus på försäljningssiffror och minskat antal arbetstimmar. Detta är också viktigt för butikscheferna, men relationen till de nära medarbetarna kommer i första hand. Man lever i en övertygelse om att ifall bara medarbetarna mår bra så kommer butiken att fungera.

Lindgren (1992) skriver om att man spelar sin roll olika beroende på vilken publik man har, utifrån de förväntningar som publiken har. Jag föreställer mig att rollen som ledare för butikscheferna i den här studien ser olika ut beroende på om den spelas upp för medarbetarna i butiken eller för deras chefer. I förhållande till de högre cheferna framställs den goda chefen, av butikscheferna, som mer förknippad med den traditionella, ”manliga”, ledaren. Man pratar här om att prestera resultat och att man måste visa upp sig själv och vad man vill för att bli befördrad.

Ledarskapet anpassas alltså efter medarbetarnas förväntningar, att medarbetarna är kvinnor gör att de förväntar sig vissa saker av sin chef, manliga medarbetare hade förmodligen förväntat sig andra saker och då hade också ledarskapet sett annorlunda ut. Det är inte bara vilka medarbetarna är som påverkar vilka förväntningar de har på ledarskapet. Även chefens kön är avgörande för medarbetarnas förväntningar. Av en kvinnlig chef förväntas att hon betar sig och agerar som en kvinna, av en manlig chef hade man, även i denna kvinnodominerade arbetsmiljö, förväntat sig att han betedde sig och agerade som en man. Detta innebär att den bilden jag målar upp av det goda ledarskapet inom klädeshandeln bara gäller så länge chefen är en kvinna. Av en manlig chef hade man förmodligen inte förväntat sig att han uppträdde som en modersgestalt som man kunde gå till med alla sina problem, och man hade följaktligen inte heller fått en sådan chef.

Att lägga rättvisa scheman

För att medarbetarna ska må bra är det viktigt att de har ett schema som fungerar. Detta innebär ett schema som tillåter dem att ha ett liv utanför jobbet. I en bransch med så stor andel kvinnliga anställda som klädeshandeln är det en självklarhet att

schemat måste läggas utifrån medarbetarnas hemsituation. Därför finns här också alla typer av deltider och scheman som är anpassade efter bland annat hämtning och lämning av barn. Trots att Sverige framställs som ett jämställt land så är det fortfarande kvinnorna som sköter merparten av markunderhållet. De tar hand om barnen och sköter hemmet. Omsorgen av barnen är så starkt inbyggd i konstruktionen av kvinnlighet att vi ofta tar för givet att det är kvinnorna som ska stanna hemma när barnen är små och för vård av sjuka barn.

Många som arbetar i branschen är fortfarande väldigt unga och har inte hunnit bilda någon egen familj, men även dessa förväntar sig att kunna ändra på sitt schema om det skulle dyka upp någonting utanför arbetet som kräver deras uppmärksamhet. I konstruktionen av kvinnlighet ingår inte att sätta jobbet framför allt annat. Att satsa på sig själv och sin karriär är snarare manligt betingat. ”Riktiga kvinnor” förväntas inte sätta jobbet före andra saker och därför förväntas detta heller inte av dem.

Som butikschef på värdföretagen för den här studien måste man därför vara beredd att lägga tid på att fixa med medarbetarnas scheman så att de kan göra allt annat som måste göras. Det handlar inte bara om att lägga scheman efter medarbetarnas önskningsar utan också att göra plötsliga förändringar när någonting händer, ett barn blir sjukt till exempel. Jag har svårt att tänka mig att man i manligt dominerade organisationer lägger så mycket tid på att lägga och ändra scheman. Jag föreställer mig att man där helt enkelt schemalägger folk när de behövs och sedan håller man sig till den planen. Kvinnor styr jobbet efter hemmet, män styr hemmet efter jobbet.

5.2 Vara chef utan att vara chef

I klädeshandeln blir cheferna inte jämförda med några manliga chefer som i så många andra branscher, bland annat de kvinnliga läkarna i Lindgrens beskrivning (1992).

Kanske tillåts ledarskapet därför ta mer kvinnliga former här. Men synen på ledarskap formas inte bara inom organisationen utan i samhället i stort och där råder fortfarande en syn på män och uppfattade manliga egenskaper som mest lämpliga för ledare. Den typen av chef krockar med den synen på sin chef som respondenterna i den här studien har. Detta blir väldigt tydligt i en av medarbetarnas uttalande: ”Vi betraktar henne inte som chef”.

Ödmjuk men bestämd

Cheferna i de här organisationerna jämförs med ”norm-chefen” men förväntas inte vara som den. Chefen ska vara bestämd och ha koll men samtidigt vara ödmjuk och säga saker på rätt sätt. Det är en svår balansgång mellan att vara en ”riktig chef” och att vara en ”riktig kvinna”. Som chef i de här organisationerna får man inte uttrycka att ”jag är chef, jag bestämmer” samtidigt förväntas man ta det slutgiltiga ansvaret. Jag har tidigare beskrivit ett exempel på hur kvinnor använder sig av manipulation därför att de inte förväntas vara rakt på sak. Det samma gäller i de här organisationerna, respondenter pratar mycket om vikten av att säga saker på rätt sätt. Eftersom kvinnor inte förväntas vara direkta i sitt språk så uppfattas det som hårdare om de är det. Därför gäller det för butikscheferna att vara försiktiga i sitt språk när de ska bestämma vem som ska göra något eller hur det ska göras. Eftersom ett rakt språk ingår i konstruktionen av manlighet såväl som i konstruktionen av ledarskap tror jag att en manlig chef hade kunnat använda sig av ett rakare språk även i dessa organisationer, utan att för den skull uppfattas som för hård.

Jag har funderat över varför man valt att behålla titeln butikschef inom dessa organisationer. Begreppet chef associeras ofta med hårdare, ”manliga” egenskaper än begreppet ledare, som, precis som en av butikscheferna säger, passar bättre in på den typ av ledarskap som utövas i värdföretagen. Det skulle inte förvåna mig om man i någon kommande omorganisation väljer att byta ut titeln mot till exempel enhetsledare.

Att vara med i butik

Som butikschef i de företag jag har studerat får man inte heller lov att utmärka sig och vara förmer än sina medarbetare. Man ska dela med sig av ansvaret och utföra samma arbetsuppgifter som de. Vi organiserar arbetet på kvinnodominerade arbetsplatser på ett sätt som stärker de föreställningar som finns om kvinnlighet (Tullberg). I konstruktionen av kvinnlighet ingår inte att utmärka sig eller att vara speciell, man bör eftersträva av vara lik de andra och lagom. Därför får chefen inte vara chef, hon ska vara en i gänget.

Medarbetarna i värdföretagen kan jämföras med Lindgrens (1992) ”flickor”, där kvinnligheten är starkt kopplad till hemmalivet. Att butikscheferna har en titel och är

högre upp i hierarkin innebär inte att de blir jämförbara med ”doktorerna”, butikscheferna har rekryterats internt och har själva varit säljare en gång, de är helt enkelt ”flickor” som har jobbat upp sig. Därför blir det också svårt för butikscheferna att hävda sig i sin roll. Tullberg (2006) beskriver hur cheferna i äldreomsorgen på olika sätt försöker skilja sig från medarbetarna genom skillnader i titlar, klädsel, arbetsplats och arbetsuppgifter. Deras kvinnlighet är mer kopplad till yrkeskarriären än medarbetarnas, vilket gör dem jämförbara med Lindgrens ”syster”.

Butikscheferna i min studie har inga speciella kläder som gör att de går att särskilja från medarbetarna, de arbetar på golvet tillsammans med medarbetarna och med samma arbetsuppgifter. Det enda de har som särskiljer dem från medarbetarna är att de har nycklar till ledningsgruppens gemensamma kontor. De är dock noga med att påpeka att alla är välkomna dit, när som helst. De har heller inte en planerad karriär, de har hamnat där de är av en slump. Eftersom det inte ingår i konstruktionen av kvinnlighet att hävda sig är det ingen av butikscheferna som kan säga rakt ut att de **är** bra chefer. De **tror** det och **hoppas** det men anser att det är upp till någon annan att avgöra om de faktiskt är det.

Tullberg (2006) beskriver hur cheferna i äldreomsorgen förväntas vara både närvarande och frånvarande, finnas tillhands men inte lägga sig i den dagliga driften. I klädeshandeln finns ingen önskan om en frånvarande chef. Hon ska vara med i arbetet, men detta innebär inte att hon får vara kontrollerande eller bestämmande när hon är där.

I vården skiljer man på folk och folk. Där kan personalen placeras in i olika yrkesfack, genom olika utbildningar. Det går inte som ”flicka” att avancera till ”syster” bara genom att göra ett bra jobb, detsamma gäller för syster till doktor. I klädeshandeln gäller inte samma förhållanden. Bara en av de fyra studerade butikschefer har någon form av eftergymnasial utbildning. Det skulle innebära 25 %, men jag har förstått att det är väldigt mycket mer ovanligt än så. I de här företagen gäller det att börja på botten och arbeta sig upp och samla erfarenhet. När man har blivit chef förväntas man inte vara chef utan fortsätta vara en i gänget. Jag har ingen jämförelse med någon liknande manlig bransch att jämföra med, men jag tror att när man väl blivit chef i en sådan organisation så förväntas man vara chef, med andra arbetsuppgifter och en arbetsplats skiljd från medarbetarna.

I Tullbergs äldreomsorg förväntas de kvinnliga cheferna finnas tillgängliga i huset om de skulle behövas, medan den manliga chefen får sitta i fred i sitt kontor i en annan byggnad. Män kan vara chefer som profession medans det som kvinna är A & O att kunna grunderna och vara en i gänget.

Legitimitet

Hur får man då legitimitet som butikschef i värdföretagen? Det verkar inte helt enkelt. Som chef här har man inget mer än en titel som särskiljer en från övriga medarbetare. Man har ingen speciell uniform/klädsel, ingen speciell utbildning, inget eget kontor, man förväntas utföra samma arbetsuppgifter och delegera sitt ansvar. Det är väldigt lite hos de här butikscheferna som hänger ihop med den gängse bilden av chefer. Ingen nämner till exempel att man ska respekteras som chef, man pratar istället om prestigelöshet. När jag frågar om det är viktigt att vara omtyckt pratar de om att man inte kan vara omtyckt av alla, att det är en balansgång mellan att funka med gruppen och att säga till dem vad de ska göra. Det är ingen som då nämner att det är bra att vara respekterad av sina medarbetare, vilket ju känns ganska självklart inom ledarskapsdiskursen.

Som jag förstår det får man legitimitet som butikschef genom att vara med i butik, genom att ha jobbat sig upp och ha erfarenhet inom företaget och genom att ta beslut i konsensus med sina medarbetare.

5.3 Män i branschen

Det arbetar få män i den här branschen. Det har blivit tydligt i den här studien. Respondenterna anser att detta beror på att män inte vill jobba med dammode. Jag tror dock inte att någon av dem skulle tycka att det var konstigt om en kvinna jobbade med herrmode. Det är ingen av dem som drar den slutsatsen som många av Lindgrens systrar gör i vården; att det skulle vara yrkets låga status eller låga lön som avskräcker manliga medarbetare. Eller att yrkets låga status och låga löner skulle vara en konsekvens av att det arbetar så få män i branschen.

I det ena av värdföretagen arbetar inga män alls. Det är också i detta företag som respondenterna har svårast att föreställa sig män arbetande bland dem och där de oroar sig för att kanske hade varit konstigt eller svårt att ha en manlig chef. I det andra företaget arbetar några få män, på alla nivåer inom butik. De som har arbetat med män är än mer övertygade om de skillnader som finns, men oroar sig inte för att det skulle

vara konstigt/jobbigt med en manlig chef, bara annorlunda. Detta är för mig ett tydligt tecken på att man från män i branschen skulle förvänta sig och därför också acceptera ett annat beteende än från kvinnliga medarbetare och chefer.

Kvinnlig underordnad

Jag finner det väldigt intressant och inte så lite betryckande hur de kvinnor jag intervjuat verkar tycka att kvinnligt beteende är lite sämre än manligt. Det är en otroligt negativ bild de målar upp av att kvinnor snackar skit och tar reda på personliga saker om varandra. Det manliga framställs som bättre, de daltar inte och har mer effektiva, arbetsmässiga relationer. Trots allt är det ju en omtänksam chef som bryr sig om sina medarbetare på ett personligt plan som medarbetarna och cheferna anser vara den ultimata. Det är den typen av chef de beskriver under hela intervjuerna. När jag i slutet frågar om hur det skulle vara med en manlig chef. Då kan de nog ändå tänka sig att en manlig chef kunde vara bättre, på alla möjliga vis. Vi är så vana efter hela våra liv i det här samhället vid manlig överordnad och manliga egenskaper som bättre att vi automatiskt säger att det är så utan att tänka efter.

Teknologisk utveckling

En av respondenterna nämnde en konsekvens av kvinnodominansen som inga av de övriga respondenter nämnde och som jag inte heller hade reflekterat över men som jag tycker är väldigt tänkvärd. Hon påpekade att datorsystemen i butik hade varit mer avancerade om det hade arbetet fler män i branschen. I det företag hon jobbar i är frustrationen stor över att datorerna är så långsamma och systemen dåliga. Eftersom kvinnor inte anses intresserade av teknologi och kanske inte heller kapabla att hantera det så har man inte satsat på att förnya.

Detta gäller för modebranschen i stort, där man hellre flyttat produktionen utomlands än investerat i teknologiska förbättringar för att effektivisera produktionen och göra den billigare. (Jämför till exempel nedläggningen av teko-industrin i Borås med satsningen inom bilindustrin.) Men detta ligger så lång utanför mitt studieområde att jag tänker släppa det här.

6. Slutsatser

I det här kapitlet presenterar jag de slutsatser jag dragit från den här undersökningen. Jag avslutar uppsatsen med förslag på vidare studier.

Medarbetare och ledare i värdföretagen har en väldigt homogen bild av det goda ledarskapet. En butikschef ska:

- Vara ödmjuk men bestämd
- Vara delaktig i den dagliga driften
- Låta personalen vara delaktig i beslut
- Vara ständigt tillgänglig för medarbetarna

För mig framstår ledarskapet i dessa företag som någon slags extremform av både svenskt och kvinnligt ledarskap. Begrepp som framstår som viktiga i svenskt ledarskap är att delegera ansvar, engagera medarbetare, konsensus, kommunikation och ”den öppna dörrens princip”. Kvinnligt ledarskap skall kännetecknas av platta organisationer och stor hänsyn för livet utanför arbetet. Allt detta är i allra högsta grad utmärkande för ledarskapet i värdföretagen, där omsorgen om medarbetaren är butikschefens viktigaste uppgift.

Jag skriver i teorikapitlet att arbetsdelningen och organiseringen av lönearbetet är de viktigaste anledningarna till bevarandet och återskapandet av föreställningarna om manlighet och kvinnlighet. Jag menar att de organisationella förutsättningarna för ledarskapet i den här branschen skapar och återskapar de föreställningar som finns om kvinnligt ledarskap. Chefer som inte ”riktigt” är chefer.

Jag menar inte med detta att det ledarskap som utövas i dessa organisationer skulle vara sämre än någon annan form av ledarskap, kanske är det rent av en modern förebild för framtidens ledarskap.

6.1 Förslag på vidare studier

Hur ser det ut i mansdominerade detaljhandelsföretag? Är man en bra ledare på samma sätt i ett företag inom samma bransch men som domineras av manliga anställda, t.ex. någon butik för herrmode?

Referenser

Alvesson, Sveningsson och Kärreman (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi. I Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber

Boëthius, Monica, *Insläppt på försök: en bok om kvinnor och ledarskap*, Rabén & Sjögren, Stockholm, 1989

Bohlin, Kerstin (2006). *Kvinna, chef, ledare: handbok i professionellt kvinnligt ledarskap*. Höganäs: Kommunlitteratur

Brunsson och Holmblad Brunsson (2009). Konsten att vara chef. I Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber

Carlén, Stefan (2007). *Deltidsanställningar i detaljhandeln – en fråga om kön*. En jämförelse mellan manligt och kvinnligt dominerade branscher. Handelsanställdas förbund

Edström, Anders och Jönsson, Sten (1998). Svenskt ledarskap. I Alvesson, Mats & Czarniawska, Barbara (red.). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber ekonomi

Franzén, Christina (1994). Mäns och kvinnors skilda föreställningar. I Utredningen om kvinnor och chefskap. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap: betänkande*. Stockholm: Fritze

Tillgänglig på Internet: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/02/51/29/44cedbe0.pdf>

Hirdman, Yvonne (2001). *Med kluven tunga: LO och genusordningen*. [Ny utg.] Stockholm: Atlas

Hjalmarson, Bengt (2003). *Medledarskap: arbetsglädje genom delat ansvar*. Stockholm: Ekerlid

- Hofstede, Geert (1983). *The cultural relativity of organizational practices and theories*
Journal of International Business Studies, fall 1983 s. 75-90
- Jochnick, Cecilia af (2004). *Kvinnligt ledarskap. 2.*, omarb. uppl. Väse: Kvinnosyn
- Kallifatides, Markus (2009). Konstruktionen av ledare. I Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.). *Ledarskapsboken. 1.* uppl. Malmö: Liber
- Lindgren, Gerd (1992). *Doktorer, systrar och flickor: om informell makt.* Stockholm: Carlsson
- Sundin, Elisabeth (1998a). *Män passar alltid? nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.* Stockholm: Fritze
- Sundin, Elisabet (1998b). *Genus i organisationer.* I Alvesson, Mats & Czarniawska, Barbara (red.). *Organisationsteori på svenska.* Malmö: Liber ekonomi
- Tengblad, Stefan (2003). *Den myndige medarbetaren: strategier för konstruktivt medarbetarskap. 1.* uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Tullberg, Maria (2003). *Är företagsekonomer nakna? Om modets närvaro och frånvaro i företagsekonomisk forskning.* Opublicerat konferensbidrag. Presenterat på 17th Nordic Conference on Business Studies, Reykjavik
- Tullberg, Maria (2006). *Med ljuset på: ledare och ledda i äldreomsorgen. 1.* uppl. Malmö: Liber
- Wahl, Anna (1996). *Företagsledning som konstruktion av manlighet.*
Kvinnovetenskaplig tidskrift. 17(1996):1, s. 15-29
- Wahl, Anna (2001). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön.* Lund: Studentlitteratur

Widerberg, Karin (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Wikander, Ulla (1994). *Det evigt kvinnliga: en historia om förändring*. Stockholm:
Tiden

Bilaga 1 - Intervjuguide

Frågor till butikshefer

Kön och ålder

Arbetar du hel eller deltid?

Hur länge har du jobbat här?

Hur kommer det sig att du jobbar just här? I den här branschen?

Vad har du för tidigare erfarenheter? (jobb, studier)

Hur trivs du på jobbet?

Hur trivs du i rollen som chef?

Hur tycker du att en bra chef är i den här organisationen? Exempel

Vad gör en bra chef? Exempel

Är du en bra chef?

Vad tycker du att du som chef är bra på? Vilka är dina starka sidor som chef?

När är du en dålig chef? Exempel

Vad kan du som chef stöta på för problem? Vad gör du då?

Är det viktigt att vara omtyckt som chef?

När kommer dina medarbetare till dig?

Vad är det som avgör om din chef tycker att du gör ett bra jobb eller inte?

Varför tror du att du blev befördrad?

Sammanfatta i tre ord vad en bra ledare är

Tror du att arbetsplatsen hade sett annorlunda ut om det hade arbetat fler män här?

Hur många kvinnor/män jobbar det i den här butiken?

Frågor till medarbetare

Kön och ålder

Arbetar du hel eller deltid?

Hur länge har du jobbat här?

Hur kommer det sig att du jobbar just här? I den här branschen?

Hur trivs du på jobbet?

Vad är chefens uppgift på arbetsplatsen?

Har du en bra chef? Exempel

Vad är det bästa med din chef? Exempel

Vad tycker du att din chef kunde göra bättre? Exempel

När är din chef dålig?

Har du haft någon dålig chef?

Hur tycker du att en bra chef är? Exempel

När vänder du dig till din chef?

Är chefen viktig?

Behöver man chefens tillåtelse för att göra saker?

Sammanfatta i tre ord vad en bra ledare är

Tror du att arbetsplatsen hade sett annorlunda ut om det hade arbetat fler män här?

Tror du att arbetsplatsen hade sett annorlunda ut om chefen var en man?