



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Manlig kultur med kvinnliga möjligheter

- En kvalitativ studie om hur företagskulturen påverkar kvinnliga ledare

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation

Ht 18

Kandidatuppsats

Agnes Bruno 941121

Johanna Malmström 941010

Handledare: Marissa Ekdahl

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till respondenterna som med öppet sinne deltagit och delgivit oss era tankar. Utan er hade arbetet inte varit möjligt att genomföra. Vidare vill vi tacka vår handledare Marissa Ekdahl som har hjälpt och väglett oss genom arbetets gång.

Framförallt vill vi rikta ett stort tack till de familjemedlemmar och vänner som har stöttat och hjälpt oss under denna intensiva period!

Göteborg, januari 2019

Agnes Bruno och Johanna Malmström

Sammanfattning

Syftet med föreliggande studie är att undersöka hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och därtill undersöka hur det påverkar kvinnor på ledarpositioner. Syftet har brutits ner till en huvudfråga och två sub-frågor. För att besvara forskningsfrågorna har en kvalitativ metod använts i form av en fallstudie. Teorin som studien vilar på är främst företagskultur och ledarskap. Utgångspunkten är att ledarskap är socialt konstruerat och att det därmed formas av de föreställningar och normer som företagskulturen upprättar.

Resultaten som studien uppvisar är att företagskulturen är manligt dominerad och att könet inte är av betydelse för ett bra ledarskap. Istället är personegenskaperna fränkopplade könet viktigare. Vidare indikerar resultatet på att en manligt dominerad företagskultur påverkar kvinnliga ledare i den utsträckning att de måste agera enligt manliga egenskaper för att accepteras. En brasklapp bör slängas in om att materialet inte är så omfångsrikt och att det är möjligt att resultatet hade sett annorlunda ut med mer innehållsrikt material att analysera.

Nyckelord: Företagskultur, mansdominerad företagskultur, ledarskap, social konstruktion, kvinnligt ledarskap

Abstract

The purpose of the present study is to examine how norms and values in corporate culture define leadership and, in addition, examine how it affects women in leadership positions. The purpose has been broken down to a main issue and two sub-questions. In order to answer the research questions, a qualitative method has been used in the form of a case study. The theory, on which the study is based, is primarily corporate culture and leadership. The starting point is that leadership is socially constructed and that it is thus shaped by the beliefs and norms that the corporate culture establishes.

The results that the study shows are that the corporate culture is male-dominated, and that gender is not important for good leadership. Instead, the personality characteristics that are disconnected sex are more important. Furthermore, the result indicates that a male-dominated corporate culture affects female leaders to the extent that they have to act according to male characteristics in order to be accepted. A saving clause should be made that the material is not so extensive and that it is possible that the result had looked different with more comprehensive material to analyze.

Keywords: Corporate culture, male-dominated corporate culture, leadership, social construction, female leadership

Definition av centrala begrepp

Genus - Genus syftar till det som antas tillhöra den ena eller andra könskategoriseringen, det vill säga det innehåll och den mening som sägs tillhöra antingen man eller kvinna (Ivarsson 2007).

Könsmaktsordning - Män som grupp är överordnade kvinnor som grupp (Gillberg 2018).

Könsmärkning - Utbildningar, yrken och positioner är knutna till ett visst kön utifrån stereotypa föreställningar (Alvesson & Billing 2011).

Heterosocialitet - Kvinnor behöver orientera sig mot och prioritera relationer till män för att maximera sitt handlingsutrymme (Gillberg 2018).

Social konstruktion - Verkligheten är inte objektiv, utan skapad genom sociala konstruktioner. Mer specifikt innebär det att aspekter av verkligheten är skapad genom pågående processer, förhandlingar och överenskommelser (Sandberg 2001; Berger & Luckmann 2011).

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 <i>Bakgrund</i>	1
1.1.1 Genus och ledarskapsstil	1
1.1.2 Stereotypa förväntningar om ledarskap	1
1.1.3 Ledarskap och företagskultur	2
1.2 <i>Problemformulering och syfte</i>	3
1.4 <i>Avgränsning</i>	3
2 Teoretisk referensram	4
2.1 <i>Företagskultur</i>	4
2.1.1 Företagskultur och genus	4
2.1.2 Könsmaktsordning	5
2.1.3 Könsegregering och könsmärkning	5
2.2 <i>Ledarskap som social konstruktion</i>	6
2.3 <i>Ledarskap är lika med manlighet</i>	6
2.4 <i>Kvinnligt ledarskap</i>	7
2.4.1 Kvinnligt ledarskap i mansdominerad sektor	7
2.5 <i>Teoretiskt ramverk</i>	8
3 Metod	9
3.1 <i>Motivering av metod</i>	9
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	9
3.2.1 Urval och beskrivning av studieobjektet	9
3.3 <i>Urval</i>	10
3.3.1 Genomförande av intervju	10
3.4 <i>Bearbetning av empiri och analys</i>	12
3.5 <i>Insamling av teori och källkritik</i>	13
3.6 <i>Metodansats</i>	13
3.7 <i>Studiens kvalitet</i>	14
3.8 <i>Etiska principer</i>	14
3.9 <i>Metodbegränsningar</i>	15
4 Empiri	17
4.1 <i>Företagskultur</i>	17
4.1.1 Rå men hjärtlig	17
4.1.2 Könsmaktsordning inom organisationen	17
4.1.3 Könsegregering inom organisationen	18
4.1.4 Synen på ett bra ledarskap inom organisationen	19
4.2 <i>Uppfattningen av ledarskapet inom organisationen</i>	20
4.2.1 Medarbetarnas syn	21
4.2.2 VD:ns syn	22
4.3 <i>Empirisk sammanfattning</i>	22
5 Analys och diskussion	24
5.1 <i>Mansdominerad företagskultur</i>	24
5.2 <i>Företagskulturen avgör hur ledarskapet utformas</i>	25

5.3 Företagskulturens påverkan på ledarskapet.....	26
5.4 Självkritiskt stycke.....	28
6 Slutsats och bidrag.....	29
6.1 Bidrag till teori och praktik.....	29
6.2 Framtida studier.....	29
7 Referenser.....	31
8 Bilagor.....	34
Bilaga 1.....	34
Bilaga 2.....	38

Tabellförteckning

Tabell 1. sammanställning av kön, anställningstid och befattning på respondenterna i studien. Detta för att visa på transparens.	11
Tabell 2. Exempel på sammanställning av kodning.	12

1 Inledning

Forskningen om kvinnor som ledare är notabel och intresset tycks vara stort både bland akademiker och allmänheten. Trots det har frågan om varför det fortfarande finns få kvinnor på ledarpositioner inte besvarats (Simon & Hoyt 2018). Vi lever i ett av världens mest jämställda länder, trots det återstår mycket att göra för att uppnå ett jämställt samhälle (Regeringskansliet 2017). Därmed anses det viktigt att söka sig närmare svaret på denna fråga. Det är lönsamt att forska i detta då det har visat sig att kvinnliga ledare tenderar att bidra till ökad lönsamhet och effektivitet (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen 2003; Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke 2017).

1.1 Bakgrund

Nedan redovisas tidigare forskning inom områden som berör ledarskap, genus och företagskultur, vilka anses relevanta för att få en större förståelse för problemet och uppsatsens relevans.

1.1.1 Genus och ledarskapsstil

Det var först under 1970-talet som forskare med genusteoretiska utgångspunkter började uppmärksamma kvinnor i ledarskapsforskningen (Eriksson-Zetterquist 2014; Simon & Hoyt 2018). De första forskarna inom området ställde frågan om kvinnor kunde leda (Simon & Hoyt 2018). Det har blivit en omdiskuterad fråga, men den ökade närvaron av kvinnliga ledare, däribland Hillary Clinton, Angela Merkel och Mary Barra, visar på att kvinnor kan leda (Simon & Hoyt 2018). Frågan som forskare försöker söka svar på idag är om kvinnor och män leder olika och om män är mer effektiva ledare än kvinnor (Simon & Hoyt 2018). Forskning av bland annat Burke och Collin (2001) och Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen (2003) undersöker om det finns skillnader i hur män och kvinnor leder och har funnit att det finns statistiskt signifikanta skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap, där kvinnor är mer effektiva i sitt ledarskap än män. Forskning av bland annat Place och Vardeman-Winter (2018) menar å andra sidan att det inte finns några signifikanta skillnader mellan hur kvinnor och män leder utan att det beror på personegenskaper frånkopplade könet. Oavsett skillnader eller likheter kvarstår det faktum att kvinnorna fortfarande är i minoritet på inflytelserika positioner (SCB 2017). Studier kring huruvida kvinnor och män leder olika och vilket av könen som leder mest effektivt i sökandet efter svaret på varför det finns färre kvinnliga chefer än manliga anses absurt (Franzén 1994). En sådan jämförelse tvingar fram en jämförelse med normen, det vill säga det manliga (Franzén 1994).

1.1.2 Stereotypa förväntningar om ledarskap

En förklaring till varför det finns färre kvinnor än män på ledarpositioner är de stereotypa förväntningar som finns på respektive kön (Simon och Hoyt 2018). Kvinnliga egenskaper är att vara omhändertagande, empatisk och lyhörd för andras behov och män förväntas vara rationella, bestämda, tuffa och tävlingsinriktade (Höök 2001; Gillberg 2018). De stereotypa föreställningar om kvinnors egenskaper, förmågor och ambitioner som finns överensstämmer

inte med vad som anses vara ett effektivt och lämpligt ledarskap (Hoyt & Murphy 2016). I en meta-analys av Koenig, Eagly, Mitchell och Ristikari (2011) framkommer det att stereotyper av ledare är maskulina och därmed anses män mer lämpliga som ledare än kvinnor. Ett resultat av detta är att kvinnliga ledare får tvärgående påtryckningar: de förväntas ha manliga ledaregenskaper som ledare, men som kvinnor ska de inte vara "för manliga" (Eagly 2007; Koenig et al. 2011; Hoyt & Murphy 2016; Simon & Hoyt 2018). Resultatet från Koenig et al. (2011) studie indikerar emellertid på att förändring över tid kommer i form av ökad likhet mellan ledare och kvinnor utan förändring i likheten mellan ledare och män. Författarna skriver att "ledarskap nu, mer än tidigare, verkar innefatta mer feminina relationella egenskaper såsom känslighet, värme, och förståelse, vilka med fördel kan adderas till de maskulina dominans- och styrkeegenskaper som traditionellt är förknippade med ledarskap¹" (Koenig et al. 2011 s. 634).

1.1.3 Ledarskap och företagskultur

Det problematiska med tidigare studier är att de har fokuserat mycket på om kvinnor och män leder olika och vilken av dessa ledarstilar som i sådant fall är mest effektiv (Burke & Collins 2001; Eagly et al. 2003). Detta i sig utgör ett hinder för kvinnor att nå ledarpositioner, då de jämförs med det stereotypa ledarskapet som utgår från manliga egenskaper (Wahl 1996). Det finns således föreställningar om att kvinnor inte är förenliga med ett effektivt ledarskap (Hoyt & Murphy 2016), utan att män passar bättre till ledarskapsrollen (Koenig et al. 2011).

Det är mer intressant att studera hur ledarskap uppstår i en specifik kontext, än att söka fram de "sanna" egenskaperna hos kvinnliga och manliga chefer (Franzén 1994). Genom att utgå från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på ledarskap blir det möjligt att frånga de tidigare ledarskapsperspektiven som har studerat ledarskap utifrån stereotypa manliga och kvinnliga egenskaper (Place & Winter 2018). Istället konstrueras ledarskapet genom sociala processer mellan ledaren och medarbetarna och därmed formas en delad uppfattning av ett bra ledarskap (Sandberg 2001). Genom ett socialkonstruktivistiskt perspektiv möjliggör det att studera hur individer skapar ledarskap utifrån det sammanhang och kultur som de befinner sig i (Place & Winter 2018). Således bidrar företagskulturen till att upprätta normer och förväntningar om ledarskap genom att definiera vad ett kompetent och effektivt ledarskap innebär (Walker & Aritz 2015). På så vis uppmuntras de ledaregenskaper som överensstämmer med företagets ståndpunkter om bra ledarskap. Därmed avgör företagskulturen till stor del hur ledarskapet ser ut, och verkar för att ledaren ska anpassa sig till dessa för att accepteras (Kallifatides 2001; Nikčević 2016).

I en studie av Nikčević (2016) framkommer det att olika företagskulturer efterfrågar olika ledarskapsstilar. Anledningen är att normer och värderingar som finns i företagskulturen föreskriver en viss typ av ledarskapsstil. Ledaren i en specifik företagskultur måste således välja ett ledarskap som passar bäst till de antaganden som finns i den kulturen för att bli accepterad (Nikčević 2016). Detta tyder på att det kan vara företagskulturen som avgör vad som är en bra ledare för sammanhanget. Förutom att företagskulturen upprätthåller normer

¹ Egen översättning.

och förväntningar om hur ett bra ledarskap ska utformas (Walker & Aritz 2015), kan företagskulturen också upprätthålla föreställningar om kvinnligt och manligt (Wahl et al. 2018). Vanligtvis är organisationer dominerade av kulturellt manliga föreställningar, men kvinnliga föreställningar dominerar ofta i omsorgsyrken (Alvesson 2015). I exempelvis kvinnodominerade organisationer är det vanligt förekommande att ledare med egenskaper som är förknippade med det kvinnliga könet efterfrågas (Koenig et al. 2011). Det kan också betyda att mansdominerade organisationer efterfrågar ledare med egenskaper förknippade med det manliga könet. Manligt dominerade organisationer och kulturer innebär ofta begränsningar för kvinnor (Wahl et al. 2018). Om en organisation därmed är dominerad av manliga föreställningar menar vi som medforskare att det kan försvåra för kvinnliga ledare.

1.2 Problemformulering och syfte

Det finns i dagsläget få studier som undersöker hur företagskulturen påverkar synen av vad ett bra ledarskap är (Nikčević 2016). Än färre finns det som har adderat genus till denna forskning, och vi som medforskare finner således att det finns en kunskapslucka.

Av ovan nämnda anledning syftar föreliggande studie till att undersöka hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och därtill undersöka hur det påverkar kvinnor på ledarpositioner. Syftet besvaras genom frågan:

- Hur påverkas en kvinnlig ledare av rådande företagskultur?

För att kunna besvara denna fråga måste även en förståelse skapas för om företagskulturen är manligt eller kvinnligt dominerad. Detta för att undersöka om företagskulturen kan begränsa och försvåra det för kvinnor. Vidare behöver även en förståelse skapas om hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap. Det görs genom sub-frågorna:

- Är företagskulturen manligt eller kvinnligt dominerad?
- Hur definieras ett bra ledarskap av företagskulturens normer och värderingar?

1.4 Avgränsning

Att definiera företagskultur är en komplex uppgift då det är socialt konstruerat och svårt att mäta (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011; Alvesson 2013; Alvesson & Sveningsson 2014). I föreliggande uppsats begränsas materialet till att endast omfatta ett företag, som vidare kommer benämnas Organisation A. Anledningen är för att företagskulturer skiljer sig mellan olika sammanhang (Walker & Aritz 2015). Avgränsningen är baserad på tidsbristen och frågans komplexitet.

2 Teoretisk referensram

För att besvara studiens syfte hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och hur det påverkar kvinnor på ledarpositioner, har följande relevant litteratur valts ut. Initialt presenteras företagskultur, vilket är av vikt då det skapar en förståelse för hur medlemmar i en organisation utvecklar normer och värderingar som bland annat påverkar synen av ett bra ledarskap. Under detta avsnitt presenteras teorier om kultur och genus, könsmaktsordning och könssegregering och könsmärkning, då dessa anses utgöra företagskulturen. Vidare presenteras ledarskap som social konstruktion, vilket är utgångspunkten för uppsatsen. Detta perspektiv möjliggör att studera företagskulturens föreställningar om ett bra ledarskap. Vidare presenteras teorier om manligt och kvinnligt ledarskap för att se om studieobjektets förväntningar på en ledare ligger i linje med någon av dessa. Avslutningsvis presenteras kvinnligt ledarskap i en mansdominerad sektor, vilket anses väsentligt då det valda studieobjektet verkar inom en mansdominerad sektor.

2.1 Företagskultur

Det finns ingen enhetlig definition av företagskultur, men de flesta enas om att det handlar om gemensamma innebörder, värderingar och normer inom organisationen (Alvesson & Sveningsson 2014; Jacobsen & Thorsvik 2014). Egenskaper som är vanligt att beskriva företagskultur med är att den är holistiskt, historiskt, socialt konstruerat och mjukt (Hofstede et al. 2011; Alvesson 2013; Alvesson & Sveningsson 2014). Det innebär att företagskulturen är formad av helheten och inte individ, den speglar organisationens historia, den skapas av människorna inom organisationen och den är vag och svår att mäta (Hofstede et al. 2011; Alvesson 2013; Alvesson & Sveningsson 2014).

För föreliggande uppsats tolkas företagskultur som något en organisation *är* (Heery & Noon 2017). Företagskultur ses således som något som uppstår i samspelet med andra medlemmar i organisationen. Walker och Aritz (2015) beskriver att företagskulturen är en "kommunikativ konstruktion" som är skapad och återskapas genom mänsklig interaktion över tiden. Genom detta synsätt finns inte kulturen utanför något system, utan den genomsyrar hela organisationen (Alvesson 2015). Nikčević (2016) menar att organisationen är företagskulturen eftersom allt i organisationen är en manifestation av dess kultur. Ur detta perspektiv ses företagskulturen som "äldre" än ledarskapet och därmed är ledarskapet bara en av manifestationerna eller symbolerna av kulturen i vilket ledarskapet försigkommer (Nikčević 2016). Genom att se företagskultur likt ovanstående blir det enklare att förstå hur företagskulturen definierar ett bra ledarskap, och hur ledaren i sin tur måste passa in på denna definition för att accepteras (Kallifatides 2001; Nikčević 2016)

2.1.1 Företagskultur och genus

Genom att tolka organisationer ur ett könsperspektiv konkretiseras de kulturella föreställningar om kön och hur dessa genomsyrar delar av organisationen (Alvesson 2015), och därmed skapar företagskulturer förväntningar på hur både kvinnor och män ska vara och agera (Wahl et al. 2018). På så vis får samhällets generella föreställningar om manlighet och

kvinnlighet möjlighet att utformas och inkorporeras inom organisationer (Kvande & Rasmussen 1993; Wahl et al. 2018). Dessa föreställningar manifesteras i tankar, strukturer och processer i organisationer (Höök 2001; Alvesson & Billing 2011).

Wahl et al. (2018) nämner att företagskulturer ofta är präglade av att män har större inflytande över dess utformning. Kvinnor är även mer medvetna om kulturen i organisationen då den ofta innebär begränsningar för dem och att de är tvungna att anpassa sig efter den manliga dominansen. Samtidigt är männen mindre medvetna om kulturen och är mer tillfreds med den dominerande atmosfären på jobbet (Wahl et al. 2018). Med utgångspunkt i detta är intressant att studera om det finns ett maktförhållande mellan kvinnor och män.

2.1.2 Könsmaktsordning

Kvinnligt och manligt ses som en dikotomi där mannen är normen och kvinnan den avvikande (Höök 2001), vilket har fått betydelse för den maktrelation som skapas mellan könen (Wahl 1996). Detta har bland annat bidragit till att mäns kunskap och kompetens värderas högre än kvinnors (Wahl et al. 2018). Kvinnors idéer får därmed inte samma gehör som mäns idéer som ett resultat av könsmaktsordningen (Gillberg 2018). Ett annat resultat är att exempelvis vårdande och omhändertagande arbetsuppgifter, som är starkt kopplat till kvinnoyrken, får mindre belöning (Wahl et al. 2018).

Ytterligare ett beteende som stärker kvinnors underordning och mäns överordning är det som kallas heterosocialitet (Wahl et al. 2018). När kvinnor tillkommer i grupper med män antar de ett heterosocialt beteende, vilket innebär att de anpassar sig efter männen (Wahl et al. 2018). Kvinnor måste anta detta beteende och prioritera relationerna till männen för att maximera sitt handlingsutrymme (Gillberg 2018). Ytterligare ett resultat av könsmaktsordningen när kvinnor tillkommer i mansdominerade organisationer är att det kan uppstå en könssegregering om könsmaktsordningen är stark (Wahl et al. 2018). Denna könssegregering benämns ofta som könsmärkning, vilken kommer beskrivas mer ingående nedan.

2.1.3 Könssegregering och könsmärkning

Som ett resultat av könsmaktsordningen kan arbetsmarknader och organisationer bli segregerade och Wahl et al. (2018) nämner att det finns tre dimensioner av segregering; *horisontell könssegregering*, *vertikal könssegregering* och *intern könssegregering*. I följande kommer endast vertikal könssegregering att förklaras då den är tydlig i det valda studieobjektet. Vertikal könssegregering innebär att kvinnor och mäns arbetsuppgifter och yrken är placerade i olika delar och hierarkier i organisationen. Generellt återfinns kvinnors positioner på lägre eller mellannivåer av organisationen, medan mäns positioner återfinns på mellannivåer eller toppen (Ivarsson 2007; Wahl et al. 2018).

Könsmärkning av arbeten är historiskt rotad i kulturella föreställningar om vad som är typiskt kvinnligt och manligt (Alvesson & Billing 2011). Det innebär att de områden där det arbetar många kvinnor får en lägre värdering och även omvänt att de yrkena med låg värdering bemannas mer av kvinnor (Ivarsson 2007). Positioner med lägre värdering innebär bland

annat att inflytandet minskar. Ett resultat av detta är att när kvinnor väl innehar ledarpositioner är det ofta inom mindre organisationer på positioner med mindre inflytande (Ivarsson 2007). Att en arbetsplats har en jämn könsfördelning behöver således inte betyda att den är jämställd med hänsyn på ovanstående (Ivarsson 2007).

Ovan har teorier presenterats som alla har en inverkan på företagskulturen. Dessa är viktiga att ha med sig i övergången till nästan avsnitt i teorikapitlet som berör ledarskap, då företagskulturen bidrar till att upprätta normer och förväntningar om ledarskap (Walker & Aritz 2015). För denna studie är utgångspunkten att ledarskap är socialt konstruerat, vilket innebär att det konstrueras i det sammanhang det befinner sig i.

2.2 Ledarskap som social konstruktion

Tidigare ledarskapsstudier har försökt att identifiera och beskriva ledarskap genom att antingen fokusera på ledarens beteende, egenskaper, studera vad ledare gör eller fokuserat på situationsbaserade faktorer (Sandberg 2001; Kallifatides 2009). Genom att anta ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på ledarskap förkastas ovanstående antaganden och istället betraktas ledarskap som ett relationellt och intersubjektivt fenomen (Sandberg 2001). Det innebär att ledaren och efterföljarna ses som en del av en social process vari specifika former av ledarskap konstrueras och reproduceras över tid (Sandberg 2001). Vidare nämner Sandberg (2001) att ledarskap ur ett konstruktivistiskt synsätt betraktas som intersubjektivt gällande olika former av samtal eller diskurser om ledarskap. Genom att betrakta ledarskap likt ovanstående bidrar det till minskad förvirring, det blir lättare att begripa och även att kritiskt granska (Kallifatides 2009).

Kallifatides (2009 s. 188) skriver följande: "att bli ledare är att passa in i den definition på ledarskap som gäller i det sammanhang där personen verkar". Företagskulturen bidrar således till att upprätta normer och förväntningar om ett bra och effektivt ledarskap (Walker & Aritz 2015). Den definition av ledarskap som människorna inom sammanhanget känner störst tilltro till är den som blir betydelsefull. För ledaren handlar det om att förhålla sig till denna definition av ledarskap, annars ses ledarskapet istället ses som något mestadels negativt (Kallifatides 2009).

2.3 Ledarskap är lika med manlighet

Ett motiv till varför det existerar många manliga chefer är för att konstruktionen av ledare är kopplad till konstruktionen av manlighet (Wahl 1996; Hoyt & Murphy 2016; Gillberg 2018). Ivarsson (2007) påstår till och med att begreppen ledare och manlighet är så starkt associerade med varandra och att det ibland tycks omöjligt att skilja de åt. Att vara ledare och man anses därmed vara normen, och kvinnan blir den avvikande (Gillberg 2018). Detta resulterar i att den som avviker måste anpassa sig efter normen, det vill säga efter typiskt manligt chefbeteende (Wahl 1996). Både män och kvinnor kan således ha svårare att se ledarskapsförmåga hos en kvinna, då dessa kvaliteter associeras med män och manlighet (Gillberg 2018). Enligt Eagly och Johannesen-Schmidt (2001) är manliga ledare auktoritära och uppgiftsorienterade och Eagly och Carli (2003) adderar att de även är resultat- och

målinriktade, samt fokuserade på prestation. Eagly och Carli (2003) förklarar att kvinnliga ledare möter hinder som uppstår på grund av dessa traditionella roller. Författarna fortsätter förklara att detta skapar begränsningar i kvinnors ledarroller och att de konfronteras av fördomar.

Det har däremot skett en utveckling gällande preferenser om ledares kön där en manlig ledare inte längre är första preferens, utan allt fler nämner att kön inte är avgörande (Eagly 2007). Ovan har det beskrivits att normen av ledarskap är starkt förknippat med manlighet och att kvinnor måste anpassa sitt beteende för att passa in på denna normativa bild av ledarskap. Som en effekt av att ledarskap är starkt associerat med manlighet har ett ledarskap utvecklats som kallas "kvinnligt ledarskap", vilket kommer beskrivas nedan.

2.4 Kvinnligt ledarskap

Kvinnligt ledarskap konstrueras utifrån uppfattningar om det kvinnliga könet och därmed tillskrivs traditionella roller och egenskaper (Höök 2001). Egenskaper som är vanliga att beskriva stereotypiskt kvinnligt ledarskap med är lyhördhet, kommunikativt, empatiskt, försiktigt och omhändertagande (Höök 2001; Eagly 2007). Som kvinnlig ledare förväntas hon således ha bra hand om sina medarbetare samt ha goda relationer (Höök 2001). Jacobsen och Thorsvik (2014) förklarar vidare att kvinnliga ledare lägger mer tyngd på att vara omsorgsfull och engagerad i personalen i jämförelse med manliga ledare.

Bohlin (2006) nämner att kvinnor som ledare fortfarande är i minoritet och att de således kan uppleva större krav och förväntningar på att lyckas med sitt ledarskap. Ledarskap handlar om personligt engagemang, men som kvinnlig ledare krävs det lite extra för att lyckas. Beroende på om en kvinna befinner sig i en kvinnodominerad eller mansdominerad sektor förväntas hon att anta olika ledarskapsbeteenden för att lyckas nå igenom med sitt ledarskap (Bohlin 2006).

2.4.1 Kvinnligt ledarskap i mansdominerad sektor

Som tidigare nämnt krävs det att ledarskapets anpassas efter det sammanhang och förväntningar som råder för att bli accepterat (Kallifatides 2009), och beroende på om en kvinnlig ledare befinner sig i en kvinnodominerad eller mansdominerad organisation krävs det att denne fokuserar på olika roller (Bohlin 2006). Om en kvinnlig ledare befinner sig i en mansdominerad sektor bör denne fokusera på chefsrollen vilken innefattar synlighet, målstyrning, risktagande och vinnarmentalitet (Bohlin 2006). Det innebär att hon som ledare bör markera vem som bestämmer, vara gränssättande, kommunicera rak och tydligt, positionera sig samt erövra makten (Bohlin 2006). Vidare nämner Bohlin (2006) att om en kvinna är ledare över en grupp män tvingas hon markant markera sin ledarposition då män behöver en tydlig ledare. Inom mansdominerade organisationer och sektorer krävs det att kvinnliga ledare är kompetenta och professionella då män tycker att detta är extra viktigt (Bohlin 2006).

2.5 Teoretiskt ramverk

Teorierna presenterade ovan inom företagskultur och ledarskap ämnar hjälpa att besvara studiens syfte, vilket är att undersöka hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och därtill undersöka hur det påverkar kvinnor på ledarpositioner. Nedan ges en sammanställning av teorierna och en förklaring av hur de ska användas för att förstå empirin och möjliggöra att besvara forskningsfrågan.

Teorin nämner att företagskulturen är formad av normer och föreställningar som medlemmarna inom organisationen delar (Alvesson & Sveningsson 2014; Jacobsen & Thorsvik 2014). Då litteraturen nämner att män ofta har större inflytande över företagskulturen (Wahl et al. 2018) är det intressant att addera litteratur om könsmaktsordning och könssegregation. Genom detta tillägg möjliggör det att studera om det valda studieobjektet har en företagskultur där männen har mer inflytande och makt, och om detta i sin tur kommer påverka synen av ett bra ledarskap och om det kan påverka en kvinnlig ledare.

Genom att teorier om företagskultur presenteras och appliceras på studieobjektet är det möjligt att skapa en förståelse för hur ledarskap konstrueras, då företagskulturen bidrar till att upprätta normer och förväntningar om ledarskap (Walker & Aritz 2015). Genom att jämföra den definition av ledarskap som är skapad av normer och värderingar i företagskulturen med teorier om kvinnligt och manligt ledarskap möjliggör det att få en förståelse för om företagskulturen efterfrågar stereotypa kvinnliga eller manliga ledaregenskaper. Då det framkommer i teorin att kvinnliga ledare måste anstränga sig mer i mansdominerade sektorer (Bohlin 2006) bidrar även den ovan nämnda jämförelsen till en förståelse för om den nuvarande VD:n måste anpassa sitt ledarskap ytterligare om företagskulturen är manligt dominerad.

3 Metod

I följande avsnitt presenteras uppsatsens metodologiska avvägningar och tillvägagångssätt. Inledningsvis motiveras valet av att genomföra en kvalitativ studie i form av en fallstudie. Vidare redogörs tillvägagångssättet i såväl urval, insamling som bearbetning av studiens data. Därefter följer ett avsnitt som behandlar uppsatsens kvalitet i form av tillförlitlighet, pålitlighet och äkthet. Vidare lyfts de etiska överväganden som varit utgångspunkt för studien. Avslutningsvis presenteras begränsningar med den valda metoden.

3.1 Motivering av metod

Metodiken som ligger till grund för denna uppsats har formen av en kvalitativ studie där fokus har varit på intervjuobjektens uppfattning av företagskultur, genus samt ledarskap. Den metodologiska avvägningen baserades på frågeställningens formulering. Då uppsatsen syftar till att undersöka hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och därtill undersöka hur det påverkar kvinnor på ledarpositioner ansågs en kvalitativ ansats lämplig. Bryman och Bell (2017) nämner att en kvalitativ forskningsmetod har en kunskapsteoretisk ståndpunkt som brukar beskrivas som tolkningsinriktad. Tyngden för denna metod ligger således i att skapa en förståelse av hur individer tolkar och uppfattar sin sociala verklighet (Bryman & Bell 2017). Berger och Luckmann (2011) nämner att organisationer är formad av normer och värderingar av individerna inom dem och på så vis skapas en social verklighet. Dessa normer och värderingar påverkar bland annat synen på ledarskap (Kallifatides 2009) och även synen på kvinnligt och manligt (Wahl et al. 2018).

3.2 Forskningsdesign

En kvalitativ ansats i form av en fallstudie ansågs relevant för denna uppsats med tanke på dess syfte och frågeställning. En fallstudiedesign innebär att ett specifikt fenomen undersöks i en enda organisation (Bryman & Bell 2013) och bidrar till en närvaro och möjlighet att utveckla en nyanserad bild av verkligheten (Flyvbjerg 2006). Jensen och Sandström (2016) nämner även att fallstudier är mest lämpade när forskningsfrågan är formulerade i hur- eller varför-format, och därmed ansågs en fallstudie relevant då uppsatsen ämnade undersöka hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och därtill undersöka hur det påverkar kvinnor på ledarpositioner. Vidare skriver Bryman och Bell (2013) att forskare ska välja ett fall där deras lärande kan bli så bra som möjligt. Nedan ges en mer ingående beskrivning av det valda studieobjektet och motivering till varför det ansågs bra.

3.2.1 Urval och beskrivning av studieobjektet

Urvalet för studieobjektet var delvis målstyrt men även ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell 2017). Det innebar att intressanta studieobjekt valdes ut baserat på studiens forskningsfråga. På så vis begränsades urvalet till att endast söka efter studieobjekt som hade

kvinnliga chefer. Därefter föll valet av Organisation A på geografisk närhet, men även att en av medforskarna hade kontakter inom denna organisation.

Studieobjektet för uppsatsen är organisation som har funnits i 20 år och är verksam inom kemikaliesektorn, en sektor som har varit och är fortfarande starkt mansdominerad. Många av de anställda har arbetat sedan organisationen grundades, och personalomsättningen är mycket låg. Organisationen är en företagsgrupp och består av flertalet mindre företag. Några av företagen är verksamma i Göteborg, men det finns även andra företag i andra delar av landet och utomlands. Företagen i Göteborg har en övergripande VD och sedan mellanchefer för respektive avdelning. Sedan organisationen grundades har det alltid varit en manlig VD, men år 2016 tillsattes det en kvinnlig VD. Denna organisation ansågs lämplig att studera då det fanns föreställningar om att företagskulturen skulle vara dominerad av manliga normer. Vidare ansågs organisationen lämplig att studera ur ett genusperspektiv då sektorn den verkar inom är mansdominerad och den nyligen tillsatta chefen är kvinna. Det var således intressant att studera om den kvinnliga VD:n påverkades av företagskulturen. För denna studie har endast företagen i Göteborg kommit att studeras.

3.3 Urval

Då urvalet av respondenter kunde påverka resultatet i studien var det viktigt att ta hänsyn till det när den empiriska datan samlades in. Då endast ett företag valdes att studeras i denna studie fanns det en medvetenhet kring att detta påverkar resultatet än om fler företag hade studerats. Det empiriska underlaget ansågs däremot vara tillräckligt stort för att säga något om hur en kvinnlig ledare påverkas av företagskulturen i Organisation A.

Urvalet av respondenter för denna studie har varit målstyrt. Undersökingsdeltagarna har således valts ut strategiskt för att vara relevanta för den forskningsfråga som har formulerats (Bryman & Bell 2017). Respondenterna valdes på grund av deras tillgänglighet och möjlighet att utföra en intervju. Medarbetarna som intervjuades var både kvinnliga och manliga, vilket ansågs intressant. Det gav då möjligheten att analysera om uppfattningen av företagskulturen och ledarskapet skilde sig mellan könen. VD:n intervjuades för att få förståelse för hur denne uppfattar sitt ledarskap och företagskulturen.

3.3.1 Genomförande av intervju

För denna fallstudie genomfördes semistrukturerade intervjuer. Det innebär att lämpade intervjuguider sammanställdes, men att intervjuobjekten hade stor frihet att utforma svaren (Bryman & Bell 2017). Frågorna hade ingen förutbestämd inbördes ordning och under intervjun ställdes situationsanpassade följdfrågor som gav respondenten möjlighet att utveckla sina resonemang. Intervjuguiderna följde tre teman; ledarskap, ledarskap och genus samt upplevelsen av en mansdominerad sektor. Två intervjuguider sammanställdes som följde dessa teman, en avseende medarbetarna och en avseende chefen. Intervjuguiderna återfinns i uppsatsens bilagor. Temana ansågs relevanta för att kunna besvara den initialt tänkta forskningsfrågan. Då intervjuerna förlöpte märktes det att intervjufrågorna inte genererade den empiriska datan som först var önskvärd. Därefter lades större fokus på det sistnämnda

temat vid de resterande intervjuerna. På så vis var fortfarande intervjuguiden aktuell och likaså de redan genomförda intervjuerna. Detta möjliggjorde att uppsatsen kunde ändra inriktning.

Alla intervjuer genomfördes på Organisation A i ett konferensrum. Totalt var det 13 intervjuer som pågick i 15–70 minuter vardera. Inför intervjuerna skickades ett informationsbrev och samtyckesformulär till deltagarna. Utformning för dessa återfinns i uppsatsen bilagor. I informationsbrevet fick de information om uppsatsens syfte, deras rättighet till att avbryta intervjun, anonymitet samt behandlingen av personuppgifter. I samtycke med respondenterna spelades intervjuerna in, vilka i efterhand transkriberades. Nedanför presenteras en uppställning av respondenterna. Valet att ta med kön baserades på att läsarna skulle få en bild av hur könsfördelningen såg ut bland respondenterna. Valet att ta med anställningstid motiverades av att visa läsaren att respondenterna hade hunnit skapa sig en god uppfattning av ledarskap och företagskultur och att de därmed ansågs vara trovärdiga primärkällor. Respondenternas befattning redovisas för att visa att fenomenet har studerats från olika nivåer i organisationen, och därmed kan det ge en mer sanningsenlig bild av det studerade fenomenet.

Kön	Anställningstid	Befattning
Kvinna	2,5 år	VD
Kvinna	6 år	Kvalitetsansvarig
Kvinna	20 år	Chef
Kvinna	10 år	Chef
Kvinna	18 år	Kundservice koordinatör
Kvinna	6 år	Ekonom
Man	11 år	Chef
Man	10 år	Säljare
Man	20 år	Säljare
Man	10 år	Chef
Man	20 år	Säljare
Man	20 år	Konsult
Man	10 år	Säljare

Tabell 1. sammanställning av kön, anställningstid och befattning på respondenterna i studien. Detta för att visa på transparens.

Vidare anonymiserades varje respondent. Kvinnorna fick benämningen 'K', följt av en siffra, och männen fick benämningen 'M', följt av en siffra. Siffran som följer 'K' och 'M' valdes slumpmässigt ut för att på så vis minimera risken för att de deltagande skulle känna igen varandra då de har blivit presenterade i *tabell 1* ovan. Genom att kvinnorna och männen särskildes på detta vis blev det tydligare när jämförelser gjordes mellan könen. På godkännande av VD:n för organisationen fick denne benämningen 'VD'. På så vis tydliggjordes VD:ns uppfattning och medarbetarnas uppfattning.

3.4 Bearbetning av empiri och analys

Bryman och Bell (2017) nämner att en av de största svårigheterna med kvalitativ forskningsansats är de stora mängderna data det genererar. För att uppnå teoretisk mättnad krävs därmed mycket omfattande datamaterial (Jensen & Sandström 2016). Detta var även något vi fick erfa under bearbetningen av empirin. Som tidigare nämnt spelades varje intervju in, vilka sedan kom att transkriberas ordagrant där skratt och andra ljud markerades. Varje transkriberad intervju sammanställdes sedan i separata dokument, vilket underlättade för bearbetningen av materialet.

Bryman och Bell (2013) skriver att det inte finns några entydiga regler för hur en kvalitativ analys ska genomföras, men att kodning är huvudingrediensen i de flesta tillvägagångssätten. Denna studies kvalitativa ansats medförde att kodning av det empiriska materialet var lämpligt (Bryman & Bell 2013). Initialt skedde kodning i form av nyckelord. Det innebar att den transkriberade intervjun lästes igenom för att ta ut nyckelord för vad den intervjuade berörde. Därefter skedde en sökning av teman i nyckelorden, vilka utgick från uppsatsens frågeställningar. Temana var företagskultur, ledarskap samt genus. Avslutningsvis skedde kodning av varje tema i underkategorier. Användningen av kodningen medförde ett visst mått av tolkning. Nedan följer ett exempel på hur kodningen såg ut:

Citat	Nyckelord	Tema	Underkategori
<i>Sen är det lite så att kundservice består av kvinnor och säljare består av män.</i>	kundservice: kvinnor, säljare: män	Företagskultur	Segregering
<i>Det har och göra med ledarens egen personlighet och hur det utvecklas och inte bara att man ska jämföra manligt och kvinnligt.</i>	Egenskaper och inte genus	Ledarskap	Vad är ett bra ledarskap?

Tabell 2. Exempel på sammanställning av kodning.

Utifrån dessa teman och underkategorier har likheter och olikheter i den empiriska datan undersökts, som antingen stödde eller motsade teorierna. För att vidmakthålla ett nära samband mellan data och teori gjordes ständiga jämförelser mellan dessa (Bryman & Bell 2013). När analysen sedan gjordes fanns det därmed nära koppling mellan empirin och teorin.

Med stöd i det teoretiska ramverk som studien utgick från och de framtagna temana i den empiriska data gick det dra slutsatser om frågeställningen.

3.5 Insamling av teori och källkritik

Insamlingen av litteraturen följde delvis det Bryman och Bell (2013) benämner systematisk litteraturgenomgång. Initialt formulerades en frågeställning vilken definierade gränser för vilka teorier som skulle inkluderas och uteslutas (Bryman & Bell 2013). Utifrån detta påbörjades sökningen av litteratur där materialet huvudsakligen hämtades från databaserna 'Libris', 'Business source premier' samt Göteborgs universitetsbibliotek funktion 'Supersök'. Vidare användes även sökning i existerande litteratur. Genom att granska tidigare uppsatser litteraturförteckning fanns relevant teori till det valda ämnet. Databaserna nämnda ovan har även i detta fall använts för att hitta den litteratur som rörde det valda området. Sökorden som användes i hela insamlingsprocessen var 'ledarskap och genus', 'kvinnligt ledarskap', 'leadership and gender', 'female leadership', 'social construction of leadership', 'leadership and social construction' och 'mansdominerad bransch', 'organizational culture', 'organizational culture and gender' och 'organizational culture and leadership'. Alla vetenskapliga artiklar som valdes ut till referensramen hade beteckningen 'peer-reviewed'. På så vis säkerställdes att källorna upprätthöll en vetenskaplig kvalitet. Majoriteten av de böcker som lånades har publicerats av bokförlagen Studentlitteratur AB och Liber AB. Dessa bokförlag är inriktade på kurslitteratur och läroböcker och de har således ansetts vara pålitliga och trovärdiga källor.

Under forskningsprocessen var det svårt att hitta teori och tidigare studier relevanta för det valda ämnet. Det fanns en medvetenhet om att vissa avsnitt under teorikapitlet hade få källor. För att hitta fler relevanta källor hade en mer noggrann och tidskrävande litteraturgenomgång krävts. Då källorna som valts ut har kritiskt granskats ansåg vi som medforskare att den presenterade teorin var tillräcklig för att använda och analysera datamaterialet. Bland annat är Anna Wahl och Alice Eagly båda stora forskare och professorer inom ämnen som behandlar kön, genus, ledarskap och organisationer, vilka bedöms ge tyngd och styrka i teorin. Dessa återkommer ofta då deras forskning berör det valda studieområdet väl. Mycket av den valda teorin är av svenska forskare, vilket också ansågs göra den valda teorin mer relevant då undersökningen gjordes i Sverige.

3.6 Metodansats

Arbetsättet för denna uppsats har varit abduktivt, vilket Jensen och Sandström (2016) förklarar som en kombination mellan deduktivt och induktivt. Det innebär att det finns möjlighet att röra sig mellan teori och empiri (Bryman och Bell 2017). Uppsatsen följde initialt ett deduktivt arbetssätt. Anledningen till detta var för att vi som medforskare ansåg att vi hade för lite kunskap inom området. Genom att studera tidigare forskning och teorier inom området fick vi en tillräckligt god grund för att kunna formulera intervjufrågor och därmed utveckla den empiriska delen. På så vis fanns en tydlig teoretisk utgångspunkt för uppsatsen. Arbetet kom senare att följa ett induktivt arbetssätt, vilket innebar att teorin var öppen för revidering utifrån vad intervjuobjektet svarade. Efter att den empiriska datan var insamlad

reviderades den teoretiska referensramen för att bättre passa det insamlade materialet. Dessutom omformulerades syftet och frågeställningen då det framkom att den empiriska datan inte var relevant till det initialt tänkta forskningsämnet. Detta var den största utmaningen med arbetet. Då arbetet följde ett induktivt arbetssätt i slutskedet medförde det att vi som medforskare ständigt behövde medvetandegöra oss om risken att resultatet och analysen leddes mot en på förhand bestämd riktning. Det abduktiva arbetssättet var att föredra för denna uppsats, då metoden ger möjlighet att diskutera olika teoriers förmåga att förklara mönster i den empiriska datan utan att bevisa eller förkasta specifika antaganden (Lind 2014).

3.7 Studiens kvalitet

Diskussioner har förts om huruvida reliabilitet och validitet är relevanta begrepp för kvalitativa studier (Bryman & Bell 2017). Dessa begrepp har främst berört mätning och har därmed behövt anpassas för att passa den kvalitativa forskningen. Kvaliteten av denna studie bedöms därmed utifrån begreppet trovärdighet vilken innefattar delkriterierna tillförlitlighet, pålitlighet och äkthet, vilket har bedömts som mer relevant begrepp för kvalitativa studier (Bryman & Bell 2017).

Trovärdigheten bedöms utifrån delkriterierna tillförlitlighet, pålitlighet och äkthet (Bryman och Bell 2017). Tillförlitligheten innebär enligt Bryman och Bell (2013) att resultaten är framställda enligt de regler som finns och att den sociala verklighet som har studerats presenteras på ett riktigt sätt. För denna studie ansågs tillförlitligheten god eftersom intervjuerna spelades in och transkriberats och stämmer väl överens med den redovisade empirin. Det finns även en intervjuguide bifogad i studiens slut, där läsaren kan se vilka frågor som ställts. En lista av respondenterna sammanställdes även för att på så vis stärka tillförlitligheten. I empirin användes även direkta citat från respondenterna, för att på så vis ge en sanningsenlig bild av studieobjektet. Detta ansågs stärka äktheten i studien då respondenternas olika uppfattningar har presenterats. Genom att både chefer och medarbetares syn presenterades gavs en mer omfattande bild, vilket stärker äktheten (Bryman & Bell 2013). Avseende pålitligheten i arbetet anses den god. Pålitligheten i ett arbete baseras på hur väl forskarna redogör för tillvägagångssättet (Bryman & Bell 2013) för att läsarna sedan ska kunna bedöma dess trovärdighet (Lind 2014). Genom studiens metodologiska redogörelser anses läsaren ha fått god inblick i hur arbetsprocessen har sett ut. För att förstärka pålitligheten har extra fokus lagts på val av objekt och respondenter samt tillvägagångssätten för att analysera den insamlade datan. Genom detta anses inte endast pålitligheten förstärkt, utan även tillförlitligheten.

3.8 Etiska principer

Som författare till denna studie var det vårt ansvar att ta hänsyn till de etiska principer och risker som uppstår i forskningsprocessen. Följande fyra etiska principer som gäller svensk forskning togs i beaktning:

- *Informationskravet.* Forskaren ska informera berörda personer om studiens syfte samt de moment som ingår i undersökningen (Bryman & Bell 2013). Initialt upprättades ett

samarbete med chefen på Organisation A som informerades om studiens syfte. Därefter fick vi kontakter tilldelades oss inom företaget, vilka därefter delgavs ett informationsbrev från oss.

- *Samtyckeskravet.* Intervjuobjekten ska veta att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta om de så önskar (Bryman & Bell 2013). De personer som deltog i studien lämnade ett skriftligt godkännande för medverkan. Alla deltagande medvetandegjordes om deras rättighet till att avbryta intervjun närhelst.
- *Konfidentialitetskravet.* Uppgifter om de medverkande i studien ska behandlas med största möjliga konfidentialitet (Bryman & Bell 2013). Kravet tillämpades genom att deltagarnas och företagens namn fingerades.
- *Nyttjandekravet.* De uppgifter som samlas in om de deltagande får endast användas för forskningsändamålet (Bryman & Bell 2013). Detta säkerhetsställdes genom att ljudfiler och dokument bevarades på ett säkert sätt samt att all data raderades vid studiens och kursens slut.

3.9 Metodbegränsningar

Då metoden är en kvalitativ ansats i form av en fallstudie medför den vissa begränsningar. Ett alternativ till metod hade varit att göra en kvalitativ studie med komparativ design. Det innebär att jämförelser görs mellan de olika studerade fallen, och på så vis kan forskaren ta ställning till vad som är unikt med varje enskilt fall och vad som är gemensamt (Bryman & Bell 2013). En metod likt denna hade varit att föredra för liknande studier. Då hade jämförelser kunnat göras mellan olika företagskulturer och skapat större förståelse för hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och om dessa sedan påverkar kvinnor som ledare. Då detta var en mindre studie ansågs enfallsstudie mest lämplig för att besvara forskningsfrågan.

Kritik riktad mot den valda metoden är framförallt att det är svårt att ge en objektiv bild av resultatet. Bryman och Bell (2017) menar att på grund av att kvalitativa data är ostrukturerad kommer även tolkningen av den insamlade datan att påverkas av de studerandes subjektiva bedömningar och sympatier. Avvägningen att genomföra en kvalitativ studie medförde att vi som forskare fick en närvarande och subjektiv roll i bearbetningen av det empiriska materialet (Bryman & Bell 2013). Det fanns emellertid en medveten strävan att tolka resultatet objektivt genom att utgå från tidigare studier och teorier.

Vidare nämner Bryman och Bell (2017) att det är svårt att göra generaliseringar av resultatet utöver den situation de producerades. Flyvbjerg (2004) menar dock att detta är ett vanligt misstag att säga om fallstudier. Kritiker till fallstudier nämner ofta att narrativ kan vara svåra att sammanfatta i vetenskapliga formler, vilket ses som en nackdel (Flyvbjerg 2004). För fallstudieforskare ses ett omfångsrikt material snarare som ett tecken på att ett problem har upptäckts. Därmed anses inte generaliseringar av fallstudier nödvändigt (Flyvbjerg 2004; Bryman & Bell 2013). Vi som författare är medvetna om att denna begränsning finns med den

valda metoden och har inte heller eftersträvat att få ett resultat som går att generalisera. Istället var strävan att bidra med värdefull kunskap och belysa ett problem ur ett, enligt oss, relativt outforskat perspektiv.

4 Empiri

Utgångspunkten för denna studies datainsamling har varit företagskultur och upplevelser av mansdominerad sektor, ledarskap samt ledarskap och genus. I följande kapitel redovisas det resultat som framkommit av den kvalitativa studien i form av citat och en sammanställning av respondenternas svar. Sammanställningen medför att en helhetsyn av empirimaterialet åskådliggörs vilket möjliggör att svara på studiens forskningsfrågor. När respondenterna nämner namn i citaten anonymiseras dessa till X och när de nämner "chef" syftar det till VD:n.

4.1 Företagskultur

I följande avsnitt presenteras det material som bidrar till att forma företagskulturen på Organisation A. Sammanställningen är både av medarbetarnas och VD:ns svar.

4.1.1 Rå men hjärtlig

Respondenterna beskrev att de trivdes på arbetsplatsen, stämningen var god, den var skämtsam och det var högt till tak. En kvinnlig respondent sammanfattade den som "rå men hjärtlig". Flertalet respondenter nämnde att ingen tog illa vid sig av den skämtsamma atmosfären, utan att de flesta trivdes.

Här är det högt i tak, det gillar jag. Det skojar, man kan skämta, bra stämning. Dom som jobbar här - de allra flesta iallafall - vet att ingen tar illa upp, så det kan vara lite rått ibland. Ja men högt i tak, hjärtligt. Det känns som om dom som jobbar här trivs och dom väljer att jobba kvar för dom trivs. Det är trevligt att gå till jobbet (K2)

Några kvinnliga respondenter nämnde däremot att de upplevde företagskulturen är lite manschauvinistisk, att männen har sin "lilla jargong" och att den inte alltid är "helt by the book". Ytterligare en kvinna förklarade att kvinnor förväntas foga sig till denna kultur. De nämnde att en förklaring till varför kulturen är mer "grabbig" är på grund av att sektorn har varit mansdominerad under en lång tid. Majoriteten av de kvinnliga och manliga respondenterna sade dock att det var få som tog illa upp av denna stämning.

4.1.2 Könsmaktsordning inom organisationen

Både manliga och kvinnliga respondenter nämnde att det var positionerna som medlemmarna i organisationen besatt som påverkade dennes inflytande. Några respondenter nämnde att säljarna hade större inflytande än de på exempelvis kundservice. I slutändan är det dock VD:n eller de som sitter i styrelsen som påverkar om beslut ska genomföras, en styrelse som är mansdominerad.

I och med att vi har en kvinnlig chef i alla bolagen är det ju hon i slutändan som bestämmer om det inte är ett beslut som måste tas i styrelsen. Styrelsen i alla bolagen är mansdominerade såklart, så i slutändan är det inte säkert att det blir som kvinnan vill i det här fallet (M5).

Vidare var majoriteten överens om att både män och kvinnor i organisationen hade lika stort inflytande och utrymme till att prata. Däremot fanns det kvinnor som upplevde att de inte blev lyssnade till i samma utsträckning som männen blev. En kvinna berättade hur hon under möten med manliga kollegor hade fått upprepa sig för att få fram sitt budskap och förklarade det på följande sätt: “Kommer man då som kvinna tas man inte på allvar, man får alltid säga sin sak ett par gånger för att någon ens ska kunna uppfatta det, medans en man kan säga det en gång så är det fine” (K3).

Flertalet av de kvinnliga respondenterna instämde med att de upplevde att kvinnor överlag var tvungna att upprepa sig och ‘stå på sig’ mer för att bli hörda. En kvinna uttryckte att det ibland hände att männen stal hennes idéer och att de sedan fick beröm för den. En annan kvinna var även van vid att sådant kunde hända och hon menade då på att kvinnor överlag måste bli bättre på att sätta ner foten och visa att de inte accepterar sådant beteende.

‘Jaha, men var det det som vi pratade om för två veckor sedan när vi hade den är revisionen som jag kom på, som jag skrev som ett förbättringsförslag som ligger i den där revisionsrapporten, det var det du mena va? för det låter ju väldigt likt’. Då blir dom (männen) ju såhär (nervösa) och så har man samtidigt visat att du trampar inte på mig en gång till (K4).

4.1.3 Könnssegrering inom organisationen

Det framkom att respondenterna ansåg att arbetsplatsen var segregerad. De menade att det framförallt var uppdelat mellan de olika yrkena och positionerna i organisationen. Respondenterna nämnde att kundservice endast bestod av kvinnor och att säljarna var uteslutande män. Däremot bestod ekonomiavdelningen och lagret av både kvinnor och män, men även där var könsfördelningen väldigt ojämn. VD:n beskrev könsfördelningen på följande sätt: “Ekonomiavdelningen är bara tjejer och X, och kundservice är bara kvinnor och alla säljare är män”.

När respondenterna började fundera över anledningar till varför organisationen är segregerad svarade några, både kvinnor och män, att en bidragande faktor är att många av medarbetarna blev tillsatta när organisationen grundades. Respondenterna berättade att när organisationen grundades var sektorn ännu mer mansdominerad, vilket innebar att det var nästan uteslutande män som var med i början.

Alltså överhuvudtaget, den branschen vi jobbar i är en mansdominerad bransch /.../ Det har ju varit en väldigt mansdominerad bransch och väldigt old boys club, alla känner alla och liten bransch. Ett gubbgäng, grabbgäng eller hur man nu vill säga. Men det börjar luckras upp men det kommer ta tid (M7).

Andra respondenter trodde att anledningen till varför organisationen är segregerad är de stereotypa föreställningar om arbetsrollerna som var djupt rotade. En manlig respondent förklarade det genom följande: “Det är nog en sån gammal grej, omsorg och omvård finns inte i män, det finns bara i kvinnor och kundservice är omsorg och omtanke. Det bygger på att man ska ha den funktionen” (M6).

En kvinna förklarade att segregering bidrog till att kvinnorna på kundservice blev underordnade de manliga säljarna, då dessa har satts på en piedestal och sade: "Säljarna har ju alltid varit så fantastiska, dom har ju alltid stått på en piedestal som ingen liksom kan knuffa undan. Och sen så kommer tjejerna på kundtjänst, och tjejerna 'kan du bara ta och fixa den här ordern'" (K4).

4.1.4 Synen på ett bra ledarskap inom organisationen

I följande avsnitt presenteras de svar om hur ett bra ledarskap uppfattas i Organisation A. Detta är utifrån medarbetarnas och VD:ns beskrivning av egenskaper de anser utgör en bra ledare. Detta avsnitt är av vikt då det ger en bild av vilka normer och föreställningar om ett bra ledarskap som företagskulturen upprättar i Organisation A.

Nästan alla respondenter hade svårt att säga om det finns skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap. De ville poängtera att det inte var könet som avgjorde om ledarskapet var bra, utan att det berodde på egenskaper kopplade till personen. Det var få av respondenterna som hade särskilda preferenser gällande könet på en ledare, utan återigen poängterade de vikten av egenskaperna: "Det spelar faktiskt ingen roll, det ska inte spela någon roll egentligen. Så länge de har de egenskaperna och färdigheterna som krävs för att leda verksamheten" (M5).

4.1.4.1 Medarbetarnas syn

Den egenskapen som flest medarbetare ansåg utgöra en bra ledare är lyhördhet. Denna egenskap ansågs vara lika viktig mellan både de kvinnliga och manliga medarbetarna. Flertalet av respondenterna som nämnde lyhördhet som en viktig egenskap förklarade innebörden av det och menade att det innebar att både kunna se, höra och läsa av alla medarbetare.

Lyhörd det vill säga måste våga... även om hon i det här fallet har bestämt sig så måste hon eller den, oavsett vem det är, så måste den personen kunna lyssna, vara öppen för vad andra tycker. Och det är inte bara ens beslut, det är inte säkert det är det bästa beslutet. Vad sa jag, tydlig att man håller sin... lyhörd helt enkelt! (M5).

Ännu några egenskaper som majoriteten av medarbetarna nämnde, som kan anses ha samma innebörd, är att en bra chef ska vara bestämd, tydlig, fast och rak. Dessa egenskaper fann kvinnorna viktigare än männen. En av medarbetarna förklarade att om VD:n är rak och tydlig ger det medarbetarna riktning i arbetet och minimerar risken för att de ska försvinna ut i periferin.

En person som är rak och tydlig, ger ganska raka besked så man inte försvinner någonstans ut i periferin. 'Vart vi ska och hur vi ska komma dit?' Nu stämmer inte alltid den kartan utan man får rita om den efterhand (M7).

För att vara rak och tydlig krävs god kommunikativ förmåga, vilket också var en egenskap respondenterna, både kvinnor och män, sade var viktigt för ett bra ledarskap. En VD ska även kunna engagera och entusiasmera, vilket var egenskaper som männen fann viktigare än

kvinnorna. Likaså fann fler män än kvinnor det viktigt att chefen var närvarande och stöttande. En manlig respondent beskrev att anställda ska kunna gå till VD:n för att få råd och tips och att denne ska fungera som ett bollplank: ”Sen kan man gå till chefen om man behöver råd och tips och sådana saker. Diskutera igenom och lägga fast planer. Ett bollplank” (M7).

Vidare ansåg endast alla manliga respondenter att det var viktigt att chefen besatt stor kunskap inom området. De menade att det var viktigt att VD:n både hade god produkt- och marknadskännedom. En av de manliga respondenterna uttryckte dessutom att chefen var tvungen att förtjäna respekt från medarbetarna, vilket skedde genom kompetens: “Oavsett om den är chef eller inte så måste den förtjäna det - respekt från medarbetare -, och det får du genom kompetens” (M4).

4.1.4.2 VD:ns syn

VD:ns syn på vad som utgjorde ett bra ledarskap skilde sig inte mycket från vad medarbetarna tyckte. Till skillnad från medarbetarna uttryckte inte VD:n ordagrant att lyhördhet är en egenskap som utgör ett bra ledarskap. Däremot nämnde hon att hon gillade när chefer diskuterar med sina medarbetare för att höra deras idéer.

Jag gillar att man /.../ snabbt snackar ihop sig om saker, har lite brainstorming sådär, jag tycker det blir bättre. Även om man kanske har en idé om hur man ska göra, så tycker jag man kan ta någon minut om det (VD).

Vidare nämnde VD:n att en viktig ledaregenskap var att chefen var klar och tydlig så att medarbetarna visste vad chefen förväntade av dem. Hon menade att om medarbetare har en bra chef så vet medarbetarna vad denne förväntar sig av dem och även vad dem ska göra. Detta trodde hon bidrog till att medarbetarna blev säkrare. Hon menade att det var viktigt att en ledare kommunicerade vad denne egentligen vill och förklarade: ”Det ska inte få vara någon ‘surprise’ när man kommer till ett medarbetarsamtal, att chefen inte har gillat en på hela året och faktiskt om man har gjort jättebra, att man kontinuerligt liksom har den dialogen”.

Avslutningsvis nämnde VD:n att ett bra ledarskap utgörs av att ledaren är tillgänglig och även har förmågan att kunna stötta på distans. Hon menade att det ska vara smidigt och enkelt att exempelvis boka in ett möte eller samtal med en chef, annars blir det bara jobbigt för medarbetarna.

4.2 Uppfattningen av ledarskapet inom organisationen

I följande avsnitt presenteras medarbetarnas och VD:ns uppfattning av det nuvarande ledarskapet på Organisation A. Det är viktigt att få en förståelse av hur det nuvarande ledarskapet uppfattas för att se om detta stämmer överens med det sammanhanget anser är ett bra ledarskap och om det på så vis accepteras.

4.2.1 Medarbetarnas syn

Både de kvinnliga och manliga respondenterna är överens om att det nuvarande ledarskapet på Organisation A är en förbättring än det tidigare. De beskrev den tidigare chefen, som även var grundare av organisationen, som en utmärkt entreprenör men att det fanns brister i hans ledarskap. Respondenternas beskrivning av den nuvarande VD:n är att hon framförallt är lyhörd. De förklarade att hon lyssnar och är villig att diskutera fram olika lösningar och förslag på problem. En del respondenter nämnde även att hon, förutom att lyssna på idéer och förslag, såg till att dessa genomfördes.

Hon är väldigt lyhörd. Det kan jag tycka är bra med en chef. Det blir inte nerklankningar utan hon kan ta det så blir det såhär att hon kan komma tillbaka efter någon dag och säga såhär: "X jag tyckte inte det var bra så som du tänkte". /.../ Men många gånger har jag upplevt det så själv, känner man att något är fel och inte funkar kan jag säga det till henne och jag sagt till och lämnat över det. Och jag tycker det är rätt skönt att man kan lämna över det och slippa gå och tänka på massa saker (K4).

Vidare nämnde respondenterna att VD:n är tydlig, rak, handlingskraftig, entusiastisk, förmögen att se hela organisationen samt har stor marknadskänedom. De menade att hon är duktig på att förmedla vad hon förväntar sig av medarbetarna. Vidare ser hon till att det händer saker i verksamheten och att dessa blir färdiga. En manlig respondent berättade det som att hon är "öppen och bred och bra på att fånga upp saker och ting, och koppla både bakåt och framåt och se möjligheterna" (M3).

Flertal respondenter påpekade att hon har en gedigen kunskap både av chefskap och sektorn vilket är uppskattat. De nämnde att hon är en närvarande chef, trots att hon har många resdagar om året. Däremot nämnde några av respondenterna att de inte har haft tillräckligt nära kontakt med henne för att kunna säga något om hennes ledarskap. De berättade då vad de hade hört från andra kollegor, vilket endast var positiva upplevelser.

Jag kan ju bara säga det som jag hört från alla andra, att det fungerar otroligt bra med chef X. /.../ hon har den här vida blicken, hon har förståelse för så många grenar, både inom oss som sitter inne på kontoret och inom säljarna. Det är framförallt från dom jag hört att det fungerar bra (K1).

Ingen av respondenterna hade något negativt att säga om hennes chefskap, utan alla var positiva.

Ja hon är den bästa jag har haft. Inte för att jag har så lång erfarenhet av några branscher eller verksamheter. Men den absolut bästa. Lyhörd, engagerad och diplomatisk. Hon är väldigt rak och ärlig. Jag märker att hon fått med personalen och höjt arbetsmiljön och andra viktiga faktorer. Det var inte lika högt rankat personalvården och arbetsmiljön, och det har lyfts upp (M1).

4.2.2 VD:ns syn

VD:n beskrev sitt ledarskap som att det är styrande vilket hon förklarade behövdes i en organisation likt denna. Efter 20 år som chef sade hon också att hon förhoppningsvis har blivit rak och tydlig. Hon berättade att hon oftast ser till att vägleda sina medarbetare, men att om situationen kräver det ger hon direkta direktiv.

Jag tycker nog att jag är ganska hyfsad. Jag är inte ofelbar på något sätt så, men efter alla år så har det blivit att jag är rätt rak och tydlig hoppas jag /.../. Så brukar vi diskutera hur ska vi göra, olika möjligheter som man kan göra. Jag tror inte jag så jätteofta säger exakt "såhär ska vi göra", utan mer... Jo jag gör det också (VD).

Likt medarbetarna beskrev det, nämnde även VD:n att hon är öppen för nya idéer och att hon ser fram emot att hitta nya lösningar för att effektivisera organisationen. Det hon själv ansåg vara en styrka i hennes ledarskap är att hon är tydlig och ärlig i kommunikationen: "Jo men tydlighet, att det är ingen som kommer till ett utvecklingssamtal eller medarbetarsamtal och blir förvånad vad vi pratar om".

Vidare nämnde hon att hon inte är rädd för att ifrågasätta vid oklarheter då hon inte är konflikträdd, men att det inte får gå till överdrift. Hon menade att det är viktigt att ta tag i saker och lösa de.

Ja när jag var ung chef då vågade man inte ta tag i saker, och det lär man sig att det blir inte bättre. Men sen behöver man inte peta på exakt allting, då går det ju till överdrift /.../ man behöver ju inte säga exakt allt vad man tycker hela tiden. För då blir man ju också omöjlig (VD).

4.3 Empirisk sammanfattning

Det som har framkommit i empirin är att stämningen på arbetsplatsen är skämtsam och att det är högt till tak, om än lite "manschauvinistiskt" och inte helt enligt spelreglerna. Kvinnorna förklarade detta som en effekt av att organisationen var manligt dominerad från början. Dock var alla respondenter ense om att ingen tog illa upp av denna jargong. Vidare var respondenterna överens om att båda könen hade lika stort inflytande i organisationen, men kvinnorna påpekade att de ibland fick påtala saker två gånger för att bli hörda. Det framkom även att arbetsplatsen var segregerad. Endast kvinnor arbetade på kundserviceavdelningen och endast män arbetade på säljavdelningen. Flertalet respondenter berättade att detta medförde att männen fick mer inflytande då deras position värderades högre.

Vidare var alla respondenter tydliga med att poängtera att könet inte var avgörande för vad som utgjorde ett bra ledarskap. Istället menade respondenterna att det berodde på egenskaperna som var kopplade till den unika individen. Respondenterna, både medarbetarna och VD:n, förklarade att egenskaperna som var viktiga med en ledare var att vara lyhörd, se till hela organisationen, vara bestämd, tydlig, fast, rak, kommunikativ och ha en god produkt- och marknadskännedom. Dessa egenskaper var även sådana som återkom när de skulle beskriva den nuvarande VD:n ledarskap. Respondenterna förklarade att hon var lyhörd,

lyssnade och ville gärna diskutera fram till saker. De berättade även att hon var tydlig, rak, handlingskraftig, entusiastisk, förmögen att se hela organisationen samt hade stor marknadskännedom.

5 Analys och diskussion

I följande avsnitt kommer empirin analyseras och diskuteras för att besvara syftet i föreliggande uppsats, som är att undersöka hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och därtill undersöka hur det påverkar kvinnor på ledarpositioner. Analysen ämnar besvara följande frågor: Hur påverkas en kvinnlig ledare av rådande företagskultur? Är företagskulturen manligt eller kvinnligt dominerad? Hur definieras ett bra ledarskap av normer och värderingar i företagskulturen? För att underlätta helhetsbilden av resultatet är analysen uppdelad i tre delar. Den första delen ämnar besvara om företagskulturen är manligt eller kvinnligt dominerad. Den andra delen i analysen innefattar de gemensamma normer och värderingar i företagskulturen om hur ett ledarskap ska utformas. Den sista delen ämnar knyta samman alla dessa resultat och besvara hur en kvinnlig ledare påverkas av företagskulturen.

5.1 Mansdominerad företagskultur

Forskningsfrågan i föreliggande studie som ämnar besvara hur kvinnliga ledare påverkas av företagskulturen är påverkad av tre delar. Den första delen av analysen ämnar undersöka om företagskulturen är manligt eller kvinnligt dominerad.

Wahl et al. (2018) nämner att män ofta har större inflytande över företagskulturens utformning, vilket även denna studie antyder. När Organisation A grundades bestod organisationen nästan enbart av män, vilka flertalet fortfarande arbetar kvar. Hofstede et al. (2011), Alvesson (2013) och Alvesson och Sveningsson (2014) förklarar att medlemmarna i en organisation är bärare av dess historia, vilket männen i denna studie kan antas vara och företagskulturen kan därmed anses ha blivit formad av deras föreställningar. Kvinnorna i organisationen förväntas foga sig till företagskulturen och den sexistiska jargong som har skapats, och Wahl et al. (2018) nämner att kvinnor ofta behöver göra det. Kvinnorna i Organisation A fogar sig till företagskulturen och anpassar sitt beteende till männen, vilket vidare kan kopplas till teorin om heterosocialitet, som menar att kvinnor anpassar sig efter männen och prioriterar relationerna till dem för att få ökat handlingsutrymme (Wahl et al. 2018; Gillberg 2018). När kvinnorna anpassar sig efter männen stärker det kvinnornas underordning och männens överordning (Wahl et al. 2018). Ovanstående insinuerar således att männen har större makt över företagskulturen, då den från början var präglad av dem.

Det uppdagas i studien att kvinnorna inte har lika stort inflytande och talan samt får gehör på idéer i samma utsträckning som männen. Kvinnorna som träder fram menar att de ofta är tvungna att upprepa sig för att bli hörda och att männen ibland kan ta deras idéer och få beröm för dem. Detta kan ses som ett resultat av könsmaktsordningen som resulterar i att kvinnors idéer sällan får samma gehör som mäns (Gillberg 2018). Huruvida kvinnorna begränsas av detta är svårt att säga, utan det går endast att anta. Tidigare studier som Wahl et al. (2018) nämner visar däremot att kvinnor begränsas av företagskulturen om män har större inflytande. Männen i organisationen anser å andra sidan att både kvinnor och män har lika stort inflytande, möjlighet till att påverka och föra sin talan. Männen tycks även vara nöjda med

hur företagskulturen är, vilket stödjer Wahl et al. (2018) teorier om att män sällan är medvetna om kulturen då de är nöjda med den dominerande atmosfären. Detta är ytterligare något som kan tyda på att företagskulturen är manligt dominerad.

Som ett resultat av könsmaktsordningen kan könssegregering uppstå när kvinnor tillkommer i mansdominerade grupper (Wahl et al. 2018). I Organisation A går det att se en tydlig könssegregering som liknar det Wahl et al. (2018) benämner vertikal könssegregering. Det kan vara ett resultat av att organisationen var mansdominerad från början, men att kvinnor sedan har tillkommit. Med tanke på segregeringen som råder i organisationen går det att anta, likt Ivarsson (2007) nämner, att organisationen inte är jämställd. Detta då det framkommer att positionerna som kvinnor och män besitter medför olika mycket makt och inflytande. Kvinnorna i organisationen har hamnat på kundserviceavdelningen, medan männen är på säljvdelningen. I studien framkommer det även att positionerna inom kundservice tycks värderas lägre än positionerna inom säljvdelningen. Detta resultat anses ligga i linje med det Ivarsson (2007) nämner om att positioner som kvinnor innehar oftast värderas lägre och har mindre inflytande. Vad som kan styrka det argumentet är det Wahl et al. (2018) nämner om arbetsuppgifter innefattande vård och omsorg får mindre belöning, vilket det i studien framkommer är egenskaper som krävs på kundserviceavdelningen. Männen tycks i motsats till detta besitta sådana positioner som medför makt och inflytande då flertalet även är medlemmar i styrelsen. Vad som framkommer är att styrelsen ofta har sista avgörandet vid beslut, och utifrån detta går det anta att männen således har mer makt och inflytande. Ivarsson (2007) och Wahl et al. (2018) nämner att män återfinns i toppen av hierarkin vilket bidrar till att de får ökat inflytande, vilket stärker denna argumentation. Förutom styrelsen har även VD:n makt och inflytande. Hon är således ett exempel på att kvinnor kan ha makt och inflytelserika positioner, vilket gör att denna studie motbevisar Wahls (1996) forskning om att kvinnor sällan har det.

Med tanke på att det i ovanstående analys framkommer att männen dominerar företagskulturen är det således enkelt att ha en föreställning om att männen bidrar mest till den sociala strukturen av ledarskapet och att ledarskapet således kommer vara en konstruktion av manlighet. Anledningen till detta är för att organisationer oftast domineras av kulturellt manliga föreställningar (Alvesson 2015).

5.2 Företagskulturen avgör hur ledarskapet utformas

Den andra delen av analysen har sin utgångspunkt i det som framkommit i ovanstående analys. Utifrån de resultaten ämnar denna del undersöka de gemensamma normer och värderingar i företagskulturen som finns om hur ett ledarskap ska utformas.

I föreliggande studie framkommer det att normerna och värderingarna som företagskulturen upprätthåller om ledarskap är tillåtande för både kvinnor och män som ledare trots att den är mansdominerad. Det går att anta eftersom det finns en enighet om att könet inte är av betydelse vid definitionen av ett bra ledarskap. På så vis tycks inte företagskulturen i Organisation A vara formad av samhällets generella föreställningar om kvinnliga och manliga stereotyper, vilket företagskulturer vanligtvis är (Kvande och Rasmussen 1993; Wahl et al.

2018). Vad som istället lyftes fram som viktigt är egenskaperna kopplade till individen och inte föreställningar om att vissa ledaregenskaper tillhör ett visst kön. Detta resultat går emot både Hoyt och Murphy (2016) samt Koenig et al. (2011) studier som menar att könsstereotyper påverkar individers syn av en lämplig ledare, men får stöd hos Eagly (2007) resultat om att allt färre anser att könet på en ledare inte är av betydelse. Det som framkommer som viktigt är att egenskaperna som Organisation A anser utgöra ett bra ledarskap stämmer överens med egenskaperna ledaren har, oavsett kön. Studien antyder att de anställda inte lägger stor vikt vid könet och likaså att de inte gör någon åtskillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Resultatet ligger i linje med Place och Vardeman-Winter (2018) studie och kan stärka författarnas resultat som tyder på att det inte finns några signifikanta skillnader mellan hur kvinnor och män leder utan att det beror på personens egenskaper fränkopplade könet. Detta kan tyda på att Organisation A tar avstånd från de teorier som beskriver kvinnligt och manligt ledarskap som två åtskilda ledarskap. Istället rör de sig mot de teorier om ledarskap som social konstruktion, vilket innebär att ledarskap är något som formas av kontexten genom att människor interagerar med varandra (Kallifatides 2009; Sandberg 2001). Detta då Organisation A endast utgår från vad de själva anser är ett bra ledarskap för kontexten, och inte utifrån vad olika teorier definierar som ett bra ledarskap.

Företagskulturen avgör till stor del hur ledarskapet ser ut. Definitionen som företagskulturen upprätthåller om ett bra ledarskap tycks till stor del stämma överens med de egenskaper som är kopplade till kvinnligt ledarskap med inslag av manliga ledaregenskaper. Det finns en medvetenhet om att Organisation A tar avstånd från att kvinnor och män innehar specifika ledaregenskaper. Trots det anses det intressant att jämföra egenskaperna Organisation A efterfrågar med tidigare teorier om kvinnligt och manligt ledarskap. Anledningen är för att kvinnliga ledare förväntas anpassa sig efter det normativa manliga ledarskapet (Wahl 1996). Därmed är det intressant att se om definitionen av ledarskap som företagskulturen upprätthåller ligger i linje med stereotypt manligt- eller kvinnligt ledarskap. Egenskaper som både män och kvinnor i studien anser vara viktiga hos ledaren är lyhördhet och kommunikativ, vilka är två egenskaper som vanligtvis beskriver det kvinnliga ledarskapet (Höök 2001; Eagly 2007). Fler kvinnor anser att en ledare ska vara rak och tydlig, vilket är egenskaper som stämmer överens med manliga beteende (Höök 2001; Gillberg 2018). Fler män anser även att en god ledare är engagerad och närvarande, vilket Jacobsen och Thorsvik (2014) nämner är mer vanligt förekommande hos kvinnliga chefer än hos manliga chefer. Vidare framkommer det att männen i organisationen anser att en ledare är tvungen att ha stor kunskap om både produkterna och sektorn. På så vis tycks definitionen av ett bra ledarskap innefatta både stereotypa feminina och maskulina ledaregenskaper. Detta resultat kan stärka Koenig et. al (2011) resultat om att ledarskap har utvecklats genom åren till att innefatta både feminina och maskulina ledaregenskaper.

5.3 Företagskulturens påverkan på ledarskapet

I ovanstående analys framkommer det att företagskulturen är mansdominerad men att den är tillåtande för både kvinnor och män som ledare då könet inte är av betydelse. Därmed är det intressant att studera om det nuvarande kvinnliga ledarskapet passar in på definitionen de

har av ett bra ledarskap. Den tredje och sista delen av analysen utgår från resultaten som framkommit i de två tidigare analysdelarna och empirin och syftar till att undersöka hur företagskulturen påverkar kvinnliga ledare.

Ledarskap är starkt associerat med manlighet och normen är en manlig ledare (Ivarsson 2007). På så vis har individer svårare att se kvinnor som ledare, då dessa sällan lever upp till denna manliga norm (Eagly 2007; Eagly & Carli 2003). Detta är dock något som inte går att applicera på denna studie då empirin talar för något annat. I studien framkommer det att Organisation A har haft en manlig VD sedan start, som även är grundare av organisationen. Med tanke på detta kan det tyckas självklart att den manliga VD:n ska vara ett ypperligt exempel på hur en bra ledare ska vara för Organisation A, men så är inte fallet. Nikčević (2016) nämner att ledare måste anpassa sig efter de antaganden som finns i företagskulturen för att bli accepterad, och det kan därmed ses som att den manliga VD:n inte gjorde det. Den kvinnliga VD:n som tillträdde 2016 blev väl mottagen och accepterad av medlemmarna i Organisation A. Med detta i åtanke är det således intressant att skapa en förståelse för varför den kvinnliga VD:n anses bra.

Teorin om ledarskap som social konstruktion säger att en ledare blir bra om denne passar in på den definition av ledarskap som sammanhanget har skapat (Kallifatides 2009). På så vis uppmuntras de ledaregenskaper som överensstämmer med företagets ståndpunkter om bra ledarskap. Det går att anta att föreliggande studie är ett exempel på ett bra och fungerande ledarskap enligt teorin om ledarskap som socialt konstruerat. Detta då Organisation A:s definition av ett bra ledarskap stämmer överens med det nuvarande ledarskapet. I studien uppenbaras det att VD:n är lyhörd, kommunikativ, rak och tydlig. De två förstnämnda egenskaperna är typiska kvinnliga ledaregenskaper (Höök 2001; Eagly 2007), medan de två sistnämnda är egenskaper som kvinnor förväntas tillämpa i mansdominerade sektorer då män behöver en tydlig ledare (Bohlin 2006). Vidare framkommer det att VD:n är entusiastisk och närvarande, vilket även det är egenskaper som går i linje med kvinnligt ledarskap (Höök 2001; Eagly 2007; Jacobsen & Thorsvik 2014). Dessutom påpekar männen i studien att VD:n har gedigen kunskap av chefskap såväl som sektorn, vilket även är något som män inom mansdominerade sektorer finner viktigt och ställer som ett krav på kvinnliga ledare (Bohlin 2006).

Utifrån ovanstående går det att tolka att den kvinnliga VD:n besitter stereotypiskt kvinnliga ledaregenskaper och att hon anpassar sitt beteende efter en mansdominerad sektor. Detta stöds av empirin då det framkommer att den kvinnliga VD:n anpassar sitt beteende och ledarskap efter organisationen. Detta kan också vara ett tecken på heterosocialitet, då det tycks som att VD:n anpassar sitt beteende efter egenskaper som männen efterfrågar för att på så möjliggöra att få ökat handlingsutrymme. Detta stärks av att en kvinna i en mansdominerad sektor förväntas anta ett visst beteende för att lyckas nå igenom med sitt ledarskap (Bohlin 2006). Genom att den kvinnliga VD:n gör detta bidrar det till att hon accepteras. Detta resultat ligger i linje med Nikčević (2016) resultat om att ledare i specifika företagskulturer måste anpassa sig till de antaganden som finns om bra ledarskap för att bli accepterad. Det bör nämnas att både ifrågavarande organisation och vi som medforskare anser att både män och kvinnor kan

inneha dessa egenskaper och det är således teorin som benämner dessa ledaregenskaper som kvinnliga och manliga. I detta fall är det en kvinna som har dessa egenskaper, och därför ses hon som en bra ledare.

Reaktionerna på det nuvarande ledarskapet i Organisation A är endast positiva och det är tydligt att alla medlemmar i organisationen är nöjda med den kvinnliga VD:n. En förklarande anledning till detta är för att ledarskapet stämmer överens med den definition av ledarskap som har skapats inom organisationen (Kallifatides 2009). Studie blir på så vis ett exempel på där ledaren inte behöver vara manlig för att ses som bra, vilket säger emot de tidigare teorier nämnde om att män ses som bättre ledare (Koenig et al. 2011). Teorin talar för att det kan vara svårt för kvinnor som ledare i mansdominerade sektorer (Bohlin 2006). Denna studie motbevisar detta då den uppvisar andra resultat. Anledningen är för att VD:n har anpassat sitt beteende efter definition som företagskulturen upprätthåller om ledarskap och den manliga kulturen.

5.4 Självkritiskt stycke

Materialet har inte varit så omfångsrikt och det är möjligt att resultatet hade sett annorlunda ut med mer innehållsrikt material att analysera. För att få mer omfångsrikt material hade en annan metod och tidsram krävts för att på så vis möjliggöra för en större studie. En brasklapp bör slängas in om att ämnen som företagskultur och genus kan vara svåra och känsliga att studera, och det kan således ha påverkat resultatet. Då materialet insamlades via intervjuer är det möjligt att respondenterna inte gav helt sanningsenliga svar då ämnet kan upplevas känsligt i dagens samhälle. Som medforskare gjorde vi dock bedömningen, utefter helhetsintrycket som respondenterna gav, att kulturen var manligt dominerad och att könet på en ledare inte var av betydelse.

6 Slutsats och bidrag

Föreliggande studie har haft syftet att undersöka hur normer och värderingar i företagskulturen definierar ledarskap och därtill undersöka hur det kan påverka kvinnor på ledarpositioner. Resultatet visade att företagskulturen är manligt dominerad, vilket konstateras genom att nästan uteslutande män var med när organisationen grundades. När kvinnor sedan tillkom i organisationen uppstod en segregering på arbetsplatsen som en effekt av en könsmaktsordning, vilken bidrog till upprätthållande av ojämn maktfördelning och inflytande. Trots att företagskulturen konstateras vara manligt dominerad är de normer och värderingar som finns i företagskulturen om ledarskap fränkopplade föreställningar om kvinnligt och manligt. Företagskulturen frångår stereotypa könsbundna ledaregenskaper och anser att varje individ kan inneha egenskaperna som efterfrågas. Ledarskapet som förespråkas innehar både tillskrivna feminina och maskulina ledaregenskaper. En ledare ska vara lyhörd, kommunikativ, rak, tydlig, engagerad, närvarande och ha stor kunskap om produkter och sektor.

Företagskulturen upprätthåller normer och värderingar för hur ett ledarskap ska utformas, och på så sätt uppmuntras de ledaregenskaper som stämmer överens med företagets ståndpunkter om bra ledarskap. Därmed avgör företagskulturen till stor del hur ledarskapet ser ut och verkar för att ledaren ska anpassa sig efter de normer och värderingar som råder i organisationen för att accepteras. Resultaten visar att den nuvarande kvinnliga VD:n har anpassat sig efter de normer och värderingar som den rådande företagskulturen har om ledarskap och har därmed accepteras. Resultatet indikerar emellertid på att en manligt dominerad företagskultur kan påverka kvinnliga ledare i den utsträckning att de måste agera enligt manliga egenskaper för att accepteras. Anledningen kan vara att män ställer högre krav på kvinnliga ledare.

6.1 Bidrag till teori och praktik

Föreliggande studie bidrar till ledarskapsforskningen med genusteoretiska utgångspunkter genom att vidga synen på hur ledarskap bör studeras. Nikčević (2016) nämner att hur företagskulturen påverkar synen på ledarskap är ett relativt utforskat område, och därmed är denna studie ett bidrag. Genom att addera genus till den forskningen skapas en förståelse för hur företagskulturen kan påverka kvinnor som ledare beroende på om den är kvinnligt eller manligt dominerad. Studien kan även bidra till att bekräfta teorier om ledarskap som socialt konstruerat och även de teorierna om kvinnliga ledare i mansdominerade sektorer. Trots att studien inte är generaliserbar kan den bidra till en ökad förståelse för hur företagskulturer kan påverka kvinnliga ledare. Detta kan hjälpa till att förstå varför kvinnor som ledare fortfarande är i minoritet.

6.2 Framtida studier

Fåtalet studier har berört det exakta område som föreliggande studie ämnade undersöka. Direkta jämförelser med tidigare forskningsresultat blir således svårt och utmanande att göra.

Att det finns få studier inom detta ämne är i sig intressant och vi som medforskare anser därmed att det är en anledning till varför området borde utforskas mer. Genom studier likt denna tror vi att det går att få en ökad förståelse för varför kvinnor fortfarande är i minoritet på ledande positioner.

Då föreliggande studie endast berört en liten del av ett omfattande område hade framtida fördjupning varit intressant. Exempelvis hade det varit intressant att studera liknande fenomen fast i kvinnodominerade sektorer. Detta eftersom Koenig et al. (2011) nämner att kvinnodominerade organisationer vanligtvis efterfrågar egenskaper som är förknippade med det kvinnliga könet. Det hade då varit intressant att se om detta stämmer, eller om en kvinnodominerad företagskultur efterfrågar andra ledaregenskaper. Denna studie visar att mansdominerade företagskulturer kan efterfråga ledaregenskaper förknippade med det kvinnliga könet och det hade således varit intressant att se om detta stämmer i andra mansdominerade organisationer. Genom en mer omfattande undersökning, innehållandes fler organisationer inom både kvinno- och mansdominerade sektorer, skulle det bli möjlighet att se om Koenig et al. (2011) resultat stämmer; att ledarskap, nu mer än tidigare, innefattar mer feminina och relationella egenskaper. Vid ett mer omfattande material hade det även varit möjligt att jämföra resultaten med det Nikčević (2016) studie uppvisar. Ytterligare ett förslag på framtida studier är således att jämföra olika företagskulturer för att se om dessa efterfrågar olika ledarskap.

7 Referenser

- Alvesson, M. & Billing, Y. (2011). *Kön och organisation*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur AB
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 2 uppl., Stockholm: Liber AB
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. 2 uppl., Thousand Oaks: SAGE
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB
- Berger, L. & Luckman, T. (2011). *Kunskapssociologi - hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. 3 uppl., Falun: ScandBook AB
- Bohlin, K. (2006). *Kvinna-Chef-Ledare*. Polen: Ozgraf
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl., Stockholm: Liber AB
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB
- Burke, S. & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), ss. 244-257
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The female leadership: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), ss. 807-934
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), ss. 1-2
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), ss. 569-591
- Eriksson-Zetterquist, U. (2014). Ledarskap och underordning. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red). *Ledarskapsboken*. 2 uppl., Stockholm: Liber AB, ss. 273-300
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), ss. 219-245
- Franzén, C. (1994). *Mäns och kvinnors skilda föreställningar. I Utredningen om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritze
- Gillberg, N. (2018). *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. Lund: Studentlitteratur AB

- Gipson, A., Pfaff, D., Mendelsohn, D., Catenacci, L. & Burke, W. (2017) Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), ss. 32-65
- Heery, E. & Noon, M. (2017). A Dictionary of Human Resource Management. 3 uppl., Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acref/9780191827822.001.0001
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2011). Organisationer och kulturer. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur AB
- Hoyt, C. & Murphy, S. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27, ss. 387-399
- Höök, P. (2001). *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm
- Ivarsson, S. & Försvarshögskolan (2007). *Leda jämställt: Att lägga grunderna för ett jämställdhetsintegrerat ledarskap*. Stockholm: Institutionen för ledarskap och management (ILM), Försvarshögskolan
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur AB
- Jensen, T. & Sandström, J. (2016). *Fallstudier*. Lund: Studentlitteratur
- Kallifatides, M. (2009). Konstruktionen av ledare. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB, ss. 186-212
- Koenig, A., Eagly, A., Mitchell, A. & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), ss. 616–642
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (1993). Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 14(2), ss. 45-56
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet – en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Nikčević, G. (2016). The influence of organizational culture on leadership - Case study Montenegro. *Technical Gazette*, 23(1), ss. 191-197
- Place, K. & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44, ss. 165-173
- Regeringskansliet (2017). *Sverige bäst i EU på jämställdhet*. Stockholm: Regeringskansliet. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2017/10/sverige-bast-i-eu-pa-jamstalldhet/> [2018-11-19]

Sandberg, J. (2001). The constructions of social constructionism. I Sjöstrand, S.-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. *Invisible management - the social construction of leadership*. Cornwall: Thomson learning, ss. 28-48

SCB (2017). *Chefer i privat sektor efter typ av chef 2017*. https://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Temaomraden/Jamstallldhet/Indikatorer/Jamn-fordelning-av-makt-och-inflytande/Representation-i-naringslivet/Chefer-i-privat-sektor-efter-typ-av-chef-2017/

Simon, S. & Hoyt, C. (2018). Gender and leadership. I Northouse, P. *Leadership*. 8 uppl., Thousand Oaks: SAGE, ss. 403-431

Sveningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2014). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red). *Ledarskapsboken*. 2 uppl., Stockholm: Liber AB, ss. 34-60

Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 17(1), ss. 15-29

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig - teorier om organisation och kön*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur AB

Walker, R. & Aritz, J. (2015). Women Doing Leadership: Leadership Styles and Organizational Culture. *International Journal of Business Communication*, 52(4), ss. 452-478

8 Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide medarbetare

Generellt

- Kön?
- Ålder?
- Utbildning?
- Befattning?
- Hur länge har du varit anställd?

Ledarskap som kontextuellt & social konstruktion

- Kan du beskriva hur en bra chef är för den här organisationen enligt dig?
- I vilka situationer vänder du dig för hjälp hos din chef? Ge exempel
- Behöver du tillåtelse av din chef för att göra saker?
- Upplever du att du får stöttning av din chef i ditt arbete? På vilket sätt?
- Ger chefen dig möjlighet till att utvecklas? Hur? Skiljer det sig från den tidigare chefen ni hade?
- Stöttar du chefen i allt hennes arbete eller vågar du ifrågasätta? Hur kommer det sig?
- Hur är din relation till chefen?
- Vad är chefens uppgift på arbetsplatsen?
- Hur tycker du att din chef är som ledare? beskriv
- Kan du sammanfatta med tre ord vad en bra chef är för dig?

Ledarskap och genus

- Har du haft en manlig chef? Upplever du några skillnader mellan den tidigare manliga chefen och den nuvarande chefen ni har? Vilka?
- Tror du att det finns skillnader i hur män och kvinnor leder? Om ja, hur?
- Föredrar du en manlig eller kvinnlig chef om du måste välja? Varför?
- Varför tror du att det är så få kvinnor på chefspositioner?

Upplevelsen av en mansdominerad sektor

- Hur skulle du beskriva att kulturen (dvs normer, värderingar, ideal) är inom organisationen?

- Upplever du att kvinnor och män behandlas lika? Har de lika stort inflytande?
- Tror du att arbetsplatsen hade sett annorlunda ut om det var fler kvinnor här? På vilket sätt?
- Upplever du att män och kvinnor får samma utrymme till att prata och uttrycka sina ideér? Ge exempel
- Upplever du att dina ord och ideér väger lika tungt som en manlig/kvinnlig kollegas? utveckla...
- Tror du arbetsplatsen hade sett annorlunda ut om chefen var en man? På vilket sätt?
- Upplever du att arbetsplatsen är segregerad, dvs att män och kvinnor besitter olika positioner? Varför är det så?
- Är arbetsplatsen i behov av förändring? Varför?

Intervjuguide VD

Generellt

- Kön?
- Ålder?
- Utbildning?
- Befattning?
- Hur länge har du varit anställd?
- Tidigare erfarenheter som chef?

Ledarskap som kontextuellt & social konstruktion

- Kan du beskriva vad en bra chef är enligt dig?
- Kan du sammanfatta med tre ord vad en bra chef är för dig?
- I vilka situationer kommer dina medarbetare till dig? Ge exempel
- Är det viktigt att vara en bra chef? Varför?
- Upplever du att du stöttar dina medarbetare i deras arbete? På vilket sätt?
- Ger du dina medarbetare möjlighet till att utvecklas? Hur?
- Upplever du att dina medarbetare stöttar dig i ditt arbete, eller möter du motstånd ibland? Hur?
- Hur är din relation till dina medarbetare?
- Vad är din uppgift på arbetsplatsen?

- Hur tycker du att du är som chef? beskriv
- Vilka är dina starka sidor som chef? Exempel
- Vilka är dina svaga sidor som chef? Exempel
- Hur ser du på din förmåga att ge feedback? Anser du att kvinnor och män behöver lika mycket feedback? Ger du det?

Ledarskap och genus

- Har du upplevt någon diskriminering av att du är kvinna i en ledande position? I så fall hur?
- Upplever du att du måste anstränga dig mer än dina manliga kollegor? Om ja, på vilket sätt?
- Upplever du att du har vissa förväntningar som kvinnlig ledare? Exempel
- Har du upplevt att ditt kön har påverkat din möjlighet och förmåga att bli chef och utöva chefskap? Hur?
- Upplever du att det finns en manlig norm inom ledarskap som du måste anpassa dig till? Hur har du gjort? Hur har det uppfattats av andra?
- Hur har du uppfattat attityder gentemot dig som kvinnlig ledare från medarbetare? Skiljer det sig mellan könen?
- Tror du att det finns skillnader i hur män och kvinnor leder, utifrån stereotyper? Om ja, hur?
- Varför tror du att inte fler kvinnor blir chefer?

Upplevelsen av en mansdominerad sektor

- Hur uppfattade du kulturen och hur har du behövt anpassa dig till kulturen?
- Hur skulle du beskriva att företagskulturen (dvs normer, värderingar, ideal) är inom organisationen?
- Upplever du att kvinnor och män behandlas lika? Har de lika stort inflytande?
- Tror du att arbetsplatsen hade sett annorlunda ut om det var fler kvinnor eller män här? På vilket sätt?
- Tror du arbetsplatsen hade sett annorlunda ut om chefen var en man? På vilket sätt?
- Upplever du att män och kvinnor får samma utrymme till att prata och uttrycka sina idéer? Ge exempel
- Upplever du att arbetsplatsen är segregerad, det vill säga att det finns tydliga skillnader i de positioner som kvinnor och män har? Varför tror du att det är så?
- Är organisationen i behov av förändring?

- Tror du att det finns en skillnad i kvinnor och män och deras vilja att förändra organisationen? Varför?

Bilaga 2.

Informationsbrev och samtyckesformulär

Hej! Du får detta brev på grund av att du har valt att delta i vår studie. Nedan följer information som du ska ta del av innan din medverkan.

Vi som medforskare till denna studie heter Johanna Malmström och Agnes Bruno och vi läser kandidatuppsats i ekonomi med inriktning mot organisation och ledarskap. I utbildningen ingår att skriva en studie, som kommer att presenteras i en skriftlig rapport vid Handelshögskolan i Göteborg. Studien syftar till att undersöka hur medarbetare och chef uppfattar ledarskapet samt hur medarbetarnas syn på ledarskap i en mansdominerad organisation samverkar med konstruktionen av genus och hur kvinnligt ledarskap konstrueras där. Intervjun kommer att beröra tre teman; ledarskap, ledarskap och genus samt upplevelsen av en mansdominerad sektor.

Deltagandet i studien innebär att en intervju kommer att genomföras som beräknas ta 45-60 minuter. Hela intervjun kommer att spelas in. Intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt, vilket innebär att de kommer att anonymiseras. Det insamlade intervjumaterialet kommer endast att användas till studiens ändamål och kommer efter avslutad kurs att raderas och förstöras. Din medverkan kommer inte att påverka din nuvarande befattning och arbetssituation. Din medverkan är frivillig och du kan närhelst välja att avbryta intervjun.

Johanna Malmström

Johanna.malmstroem@hotmail.com

Agnes Bruno

gusbruag@student.gu.se

Handledare:

Marissa Ekdahl

marissa.ekdahl@handels.gu.se

Jag som deltagare i studien har fått följande information:

- Den aktuella undersökningens syfte och vilka moment som ingår i undersökningen
- Deltagandet är frivilligt och jag får avbryta intervjun om så önskas
- Mina uppgifter behandlas med största möjliga konfidentialitet
- Uppgifter som samlas in om mig används endast till forskningsändamålet

Jag samtycker härmed att medverka i denna studie.

Ort/datum

Namnunderskrift

Namnförtydligande
