När det personliga ledarskapet krossade glastaket

En kvalitativ studie om organisationskulturens påverkan på kvinnliga bankchefers personliga ledarskap sett utifrån ett köns- och ledarskapsperspektiv

Ida Bergman

Handledare
Anders Olsson
**Abstract**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Arbetets art:</th>
<th>Arbetslivspedagogik, magisteruppsats VT-2013</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sidantal:</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>Titel:</td>
<td>När det personliga ledarskapet krossade glastaket</td>
</tr>
<tr>
<td>Författare:</td>
<td>Ida Bergman</td>
</tr>
<tr>
<td>Handledare:</td>
<td>Anders Olsson</td>
</tr>
<tr>
<td>Datum:</td>
<td>2013-06-03</td>
</tr>
<tr>
<td>Nyckelord:</td>
<td>Genus, organisationskultur, könsroller, könsmaktsstrukturer, kvinnliga chefer och personligt ledarskap</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ida Bergman
Förord

"Vill man så kan man" – Ida Bergman

Att skriva en uppsats i arbetslivspedagogik, kombinera det med ett intresse för genusfrågor och sätta det i en kontext utifrån bankväsendet var från början ingen lätt match. Jag valde därför att göra det enkelt för mig och tog de tre bitarna i mitt liv som betytt oerhört mycket för mig och satte de samman i en – min uppsats!

Jag vill tacka min handledare Anders Olsson som från början sa till mig att välja fokusområden som jag fann intressanta och läsa på allt vad jag kunde om dem för att sedan sätta fingret på något som band samman alla tre.

För åtta år sedan var jag ung student i Lund och skrev min C – uppsats, med fri tillgång till sömn, en latte runt hörnet och träning för att få mig pigg när jag hade somnat över mina skolböcker. Under denna uppsats har min verklighet varit en helt annan. I landet mellanmjölk har jag gjort plats för mina skolböcker på köksbordet sent om nätterna, feministisk litteratur har delat plats med nappflaskor och Ninjagogubbar, och det närmaste sömn jag kommit är att dagdrömma mig bort en kort stund om att en dag få ett jobb där jag får betalt för att arbeta med det jag brinner för. Jag har skrivit på timmar på dygnet jag för inte visste fanns och jag har varit nära att ge upp i stunder då inte ens 3 koppar kaffe hjälpt mig urskilja fotnoter från bokstäver.

Jag vill tacka min älskade syster för att hon alltid tror på mig och älskar mig villkorslöst – tack utan dig hade jag gett upp den dagen i maj då halva teorikapitlet försvann.

Jag vill även tacka alla andra som ställt upp för min uppsats genom intervjuer, korrekturläsning och feedback – tack för ni gjort min uppsats till vad den är idag.

Slutligen vill jag tacka en särskild person för allt ditt stöd under hela processens gång – tack för att du tog min hand när jag behövde den som mest.

Denna uppsats tillägnas mina två barn, denna uppsats är för Er, till Ville och Ella, i hopp om att en dag ha mitt examensbevis i min hand, ett jobb som i en ask, och för alltid ha er i mitt hjärta som den drivkraft som driver mig framåt, som får mig att orka fast orken är slut, och som alltid får mig att vilja lite till, för vill man så kan man – allt.

# Innehåll

1.0 Inledning ........................................................................................................... 5  
  1.1 Bakgrund .......................................................................................................... 5  
  1.2 Fokusområden och intressen som format uppsatsen ........................................ 6  
    1.2.1 Uppsatsens användningsområde ................................................................. 7  

2.0 Syfte ................................................................................................................. 8  
  2.1 Frågeställningar ............................................................................................... 8  
  2.2 Perspektiv och pedagogisk relevans ............................................................... 8  
  2.3 Avgränsningar ................................................................................................. 8  
  2.4 Definition av ledarskap ................................................................................. 9  
    2.4.1 Personligt ledarskap .................................................................................. 9  
    2.4.2 Kvinnligt ledarskap .................................................................................. 10  

3.0 Metod ............................................................................................................... 11  
  3.1 Kvalitativ ansats ............................................................................................ 11  
  3.2 Forskarens förförståelse .............................................................................. 11  
    3.2.1 Forskarens ståndpunkt .............................................................................. 12  
  3.3 Genomförande ............................................................................................... 13  
    3.3.1 Val av organisation ................................................................................... 13  
    3.3.2 Datainsamlingsmetod .............................................................................. 14  
    3.3.3 Urval ......................................................................................................... 14  
    3.3.4 Intervjuguide ............................................................................................ 15  
    3.3.5 Genomförande av intervju ....................................................................... 15  
    3.3.6 Bearbetning av intervju .......................................................................... 16  
  3.4 Etiska överväganden .................................................................................... 16  
  3.5 Kvalitet .......................................................................................................... 16  
  3.6 Äkthet ............................................................................................................. 18  
  3.7 Metoddiskussion .......................................................................................... 18  

4.0 Teori ................................................................................................................ 19  
  4.1 Källkritik och litteratursökning .................................................................... 19  
  4.2 Genus ............................................................................................................ 20  
    4.2.1 Olika forskningsperspektiv på kön – genus och feminism ...................... 20  
    4.2.2 Identitetsbildning ..................................................................................... 21  
    4.2.3 Ledarskap som könsmärkt norm ............................................................... 21  
    4.2.4 Öjämlikhetsregimer ................................................................................. 22  
    4.2.5 Omkönning ............................................................................................... 23  
    4.2.6 En nationell kontext för att förstå könsmärkning .................................. 24  
  4.3 Organisation .................................................................................................. 26  
    4.3.1 Intersektionalisering ................................................................................. 26  
    4.3.2 Organisationsstruktur .............................................................................. 26
1.0 Inledning

1.1 Bakgrund


När jag talar om förutsättningar syftar jag delvis på de sociala reformer och lagstiftningar som gjort det möjligt för kvinnor att ta sig in på arbetsmarknaden så som utbildning, föräldrapenningförsäkring, och diskrimineringslagstiftning, men främst på de attityder och maktstrukturer som verkar inom organisationskulturen och i samhälleliga diskurser. Beroende på hur dessa sistnämnda förutsättningar låter sig ta uttryck, möjliggörs en arena för kvinnor att

---

1 Fürst 1999
2 Billing 2006
3 Billing 2006
4 Billing 2006
5 Fürst 1999
ta plats på högre uppsatta positioner inom organisation och får givetvis konsekvenser för hur det personliga ledarskapet uppfattas och ”tas emot” i organisationen.

Att hitta en enda sanning inom detta område för min uppsats vet jag på förhand kommer vara en omöjlighet varav jag är intresserad av att ringa in mina fokusområden och utifrån empirisk data skapa mig en förståelse kring hur könsroller samspeelar med maktstrukturer inom organisationskulturen och vad det får för konsekvenser på kvinnliga chefers personliga ledarskap.

“The thing women have yet to learn is nobody gives you power. You just take it”

1.2 Fokusområden och intressen som format uppsatsen


Jag tror det är viktigt att våga träda in i diskursen kring könsroller i organisationer med en förståelse av både genus, maktstrukturer och pedagogiska ansatser så som påverkan och lärande samt vilket utrymme dessa får i organisationskulturen, för att på så sätt kunna få en bättre överensstämmande bild med verkligheten och mer kunskap om hur det kan se ut på en

6 http://www.goodreads.com/author/quotes/794023.Roseanne_Barr
7 Alvesson 1999
Ida Bergman

arbetsplats idag. Vad samverkan och påverkan består av samt hur lärandet tar sig uttryck hoppas jag kunna finna svar på genom min forskningsansats av fokusområden och frågeställningar.

1.2.1 Uppsatsens användningsområde och disposition

Ytterligare en sak som för mig var av stor vikt vid både val av metod och ämne var att jag ville att denna uppsats skulle kunna bli användbar för mig i min blivande roll som beteendevetare och som skulle kunna bidra med mer spetskunskap inom området kvinnliga chefsers personliga ledarskap. En intention med denna uppsats var alltså att den även skulle kunna vara användbar för personer som arbetar med jämställdhet, ledarfrågor och organisationsteori och med förändringsarbete kring dessa frågor.

För mig har det även varit otroligt givande att få möjligheten att skriva om något jag verkligen brinner för inom det arbetslivspedagogiska området. Att i sin tur kombinera det med mitt intresse för genusfrågor har varit det som format denna uppsats och drivit mig framåt under hela arbetsprocessens gång. Jag tror man kan lära sig oerhört mycket av att se i backspegeln men att man inte får låta sig färgas för mycket av historia utan att man måste sträva framåt för att kunna åstadkomma förändring, något jag hoppas kunna göra under resans gång i både teori, metod och empiridel.

Det som kommer styra dispositionen genom min uppsats är mina fokusområden genus, organisation och ledarskap då jag anser att det ena ligger som grund för det andra och att dessa områden med dess begrepp bidrar och påverkar varandra. Jag ser det på följande sätt; genus är bakgrundsfärgen till ”organisationskulturstavlan” som i sin tur reflekterar och framhåver det personliga ledarskapet i ett visst sken, allt samverkar på samma tavla och helhetsbilden kan ses och tolkas först när alla tre områden samverkar.
2.0 Syfte

Mitt syfte med denna uppsats är att: **Utifrån ett köns- och ledarskapsperspektiv få en djupare förståelse kring hur könsroller samspelar med maktstrukturen inom organisationskulturen och vad det får för konsekvenser på kvinnliga cheferns personliga ledarskap.**

2.1 Frågeställningar

Utifrån detta syfte framträder två frågeställningar vilka jag ämnar besvara genom att använda mig av teorier från genus- och organisationsteoretisk litteratur tillsammans med empirisk insamlad data kommer jag besvara mina frågeställningar.

- **Hur samverkar könsmaktsstrukturer inom organisationskulturen med kvinnliga cheferns personliga ledarskap?**
- **På vilka sätt kan organisationen bryta den förväntade könsrollen som tillskrivs kvinnliga chefer?**

2.2 Perspektiv och pedagogisk relevans


2.3 Avgränsningar

Jag har valt att fokusområden så som genus, organisationskultur och ledarskap, varav jag kommer definiera samtliga fokusområden utifrån relevant litteratur samt relevans för det personliga ledarskapets samverkan med organisationskulturen. Jag har valt att fokusera på kvinnliga cheferns personliga ledarskap vilket betyder att jag kommer ta del av feministisk litteratur och forskningsteorier inom genus och därmed inte fokusera på hur manligt ledarskap tar plats i organisationer. Detta innebär vidare att jag således medvetet avgränsar mig från att
djupare analysera den feministiska debatten om hemarbetes påverkan för kvinnor på arbetsmarknaden utan kommer endast nämligen det som en slags historisk bakgrund. Jag kommer endast belysa ovanstående fenomen som en bakgrundsfaktor för att förklara "utgångsläget" för kvinnliga chefer idag. Jag kommer inte heller ge mig in i diskussioner om orsaker till ojämlikheter i statistik av olika slag. Då jag har valt att intervjuar kvinnliga bankchefer är denna studie, och dess slutsatser, i hög grad kontextbundna till den studerade organisationen.

I min disposition har jag valt att lägga metodkapitlet före min teoridel för jag anser att det ger en bättre introduktion till min uppsats. Jag har även valt att slå ihop delarna analys och diskussion då jag har frågeställningar som påverkar och samspelar med varandra varav jag tror det blir bättre än om jag hade delat upp kapitlen var för sig. Jag kommer strukturerat utgå från mina fokusområden genus, organisation och ledarskap för att hålla en röd tråd genom samtliga kapitel och för att underlätta bearbetningen av det empiriska materialet.

2.4 Definition av ledarskap
Då stor del av den feministiska litteraturen fokuserar på skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap och dess olika stilar eller egenskaper, har jag istället valt att fokusera på hur och varför könsroller för ledarskap tillskrivs utifrån kön, och hur dessa i sin tur blir synliga i och genom det personliga ledarskapet.

2.4.1 Personligt ledarskap
Då ledarskap är ett väldigt brett forskningsområde har jag valt att i min uppsats begränsa ledarskap till personligt ledarskap. Jag kommer att fokusera på de personliga egenskaper en individ besitter i sitt ledarskap för att nå framgång i sin roll som ledare. Detta för att behålla stringensen inom det arbetslivspedagogiska forskningsområdet och inte halka in på områden inom management-teorier som ofta fokusera på effektivitet och strategier för att "lyckas" som kvinnlig chef.

"Chefer är inte alltid ledare och ledare är inte alltid chefer" 

Jag har valt att använda begreppen chef och ledare som synonymer i texten för både min teori- och empiridel då jag anser att det i längden blir svårt att anpassa ordvalet då innebörden av begreppet ledare är väldigt kontextberoende. Chef innebär en formell position och ledare

8 Billing 2006
9 Nyberg, Sundin 1997
innehåller att få folk med sig. Att vara chef innebär att man är chef över någon medan att vara ledare kan betyda att man är på samma nivå. I de fall ett mer formellt ledarskap är hierarkiskt placerat i en organisatorisk kontext kan det påstås vara liktydigt med chefskap.10 Utifrån denna svårighet att kritiskt förhålla mig till vilken situation chefskap eller ledarskap passer bäst att använda, väljer jag således att redan från början ge en förklaring till de olika begreppens innebörd. Även samtliga intervjupersoner gav uttryck för samma åsikt då de växlade mellan begreppen chef och ledare.

2.4.2 Kvinnligt ledarskap

Konstruktioner av ledarskap har visat sig tydligt kopplade till konstruktioner av manlighet där det genomgående mönstret i den rådande könsordningen är manlig överordning och kvinnligt underordning. Ledarskap kan således inte betraktas som könsneutralt i sin konstruktion, vilket påverkar tolkningar av kvinnor i chefspositioner11. Kvinnors ledarskap beskrivs och jämförs ofta utifrån manligt ledarskap som norm varav det finns en risk att dessa föreställningar i sin tur blir självuppfyllande om hur kvinnor är i en viss mening. Det har därför varit viktigt i forskningen kring ledarskap att visa att kvinnor faktiskt har de egenskaper som anses nödvändiga för att vara bra chefer12, vilket stödjer mig i mitt resonemang att fokusera kring vikten av det personliga ledarskapets för att kunna påstå att förväntningar på chefskap kan förändras. Idéer och kulturella normer existerar inte isolerade utan påverkar tankar, känslor och handlingar hos individer i organisationer varav idéer om kvinnligt ledarskap och kvinnliga chefer praktiska handlingar kan därför påstås samspele med varandra.13

Att fastställa allmänna och rent abstrakta korrelationer mellan kön och ledarskap kan vara ett vilseledande försök utifrån den komplexitet korrelationen innefattar14 varav jag redan från början vill avsäga mig ifrån att vidare kliva in i diskussionen om skillnader i manliga och kvinnliga ledarskapsstilar och strategier utan istället i den mån det går, fokusera på individens egenskaper och dess betydelse för ledarskapet, i mitt fall kvinnliga bankchefers uppfattning om sin egen situation och sitt eget ledarskap.

10 Nyberg, Sundin 1997
11 Nyberg, Sundin 1997
12 Nyberg, Sundin 1997
13 Alvesson 1999
14 Alvesson 1999
3.0 Metod

3.1 Kvalitativ ansats

Jag har valt att genomföra en kvalitativ studie då jag anser att mina frågeställningar måste besvaras utifrån en så pass bred forskningsansats som möjligt, det vill säga både utifrån teori och empirisk kunskap och jag fann således inget behov av att få ett kvantitativt resultat för mina intervjuobjekts utsagor. Trost menar på att val av metod ska ske i anslutning till val av teoretiskt perspektiv och val av den aktuella frågeställningen\(^{15}\) varav jag anser att denna typ av studie är bäst lämpad. Då studien bygger på individuers uppfattningar och slutsatser är jag medveten om att den återger en tolkning av verkligheten utifrån deras perspektiv och att det enligt Bryman kan leda till ett mer tolknings-inriktat resultat\(^{16}\) än en positivistisk tolkningsansats utifrån att endast studera teoretiska termer för ett mer objektivt synsätt. När man studerar individuers uppfattning om en diskurs eller ett fenomen läggs stor vikt vid ordens betydelse. Det blir således forskarens uppgift att tolka innebörden av orden samt att föra fram det som för studien anses som relevant varav Bryman förklarar att en kvalitativ ansats fokuserar på ord och beskrivna händelser och data vilket ställer stora krav på forskaren att så objektivt som möjligt ta del av de undersökta objektens subjektiva verklighet\(^{17}\) vilket leder mig in på vikten av förförståelse.

3.2 Forskarens förförståelse

Alla tolkar vi vår omvärld individuellt och i samband med samhällets påverkan får vi individer en bild av hur saker och ting runt omkring oss är konstruerat, den enas bild är inte den andres lik.

"Världen i sig är i grunden obestämd, den bestäms på ett specifikt sätt genom människors intressen för och sätt att förhålla sig till den" - \(^{18}\)

Som forskare bör man vara medveten om att man själv är en del av denna konstruerade värld och att detta i sin tur medför att förförståelsen ser olika ut för alla, beroende på skillnad i ålder, bakgrund och erfarenhet. Förståelsen är inte konstant utan hela tiden i förändring, bland annat beroende på att vår kompetens hela tiden förändras och utvecklas. Då jag kommer ta del av intervjupersonernas utsagor genom min egen tolkning kan jag inte förneka att min

\(^{15}\) Trost 2005
\(^{16}\) Bryman 2008
\(^{17}\) Bryman 2008
\(^{18}\) Alvesson, Deetz 2000
subjektiva tolkning kan komma att påverka resultatet men jag tror att om jag har denna förförståelse och insikt kring denna inneboende konflikt och beaktar denna noga och medvetet, kan det i sin tur bidra till en djupare förståelse och en mer kvalitativ innehållsrik analys. Alvesson och Deetz menar att denna förförståelse sammantaget inverkar på de frågor som ställs, hur språket används och därmed resultatet som framkommer.

3.2.1 Forskarens ståndpunkt

Jag vill vidare tro att jag genom att tillämpa både ett kön- och ledarskapsperspektiv tillför en mer tillförlitlig forskningsansats genom att på så sätt kunna väga information och påståenden gentemot varandra varav min förförståelse inför denna uppsats således kontinuerligt hjälppte mig att behålla den arbetslivspedagogiska stringensen som en röd tråd. De resultat jag har kommit fram till är jag medveten om är färgade utifrån min egen förståelse och tolkning av verkligheten, i detta fall hur jag har tolkat mina intervjupersoners utsagor och uppfattningar. Jag är själv kvinna, har själv arbetat som chef och jag har även haft en medarbetare – cheff relation till några av mina intervjupersoner, om än för en väldigt kort period, varav min studie är i hög grad subjektiv. Dock anser jag att detta är också det som har varit min styrka i mitt uppsatsarbete, att jag har kunnat väga mina egna erfarenheter mot teori för att sedan finna svar och slutsatser utifrån empirin, och jag har kunnat ta in detta i min uppsats genom mina tre fokusområden. Jag har själv haft en egen förståelse för hur teorin kan fungera i praktiken varav det har varit särskilt intressant att även få ta del av mina intervjupersoners utsagor för att komplettera min egen bild men kanske viktigast av allt – för att besvara mitt syfte.

Det finns en stark historisk tradition att skapa könsrollsföreämnningar, vilket ligger som grund för hela ämnet kring min uppsats, och att studera detta fenomen och hur det ser ut idag inom den valda organisationen är det intressanta. Att med en arbetlivspedagogisk forskningsansats försöka sticka hål på fördomar som än idag tycks leva kvar inom bankväsendet är det som har varit min utgångspunkt. Min egen ståndpunkt däremot, är att jag väljer att fokusera på hur organisationkulturen samverkar med individerna i den, i mitt fall medarbetarna, med fokus på kvinnliga bankchefers upplevelse om sin egen situation. Detta innebär att jag utgår från att organisationen sätter ramarna men att individer kan påverka och styra organisationen och ett lärande kan skapa förutsättningar för förändring. En del av litteraturen behandlar organisationer som olika institutioner på olika nivåer medan jag i min studie valt att fokusera på bankväsendet som den organisation jag har valt för min studie. Jag kan inte avsäga mig

19 Alvesson, Deetz 2000
Ida Bergman

diskussionen manligt gentemot kvinnligt då ett genustänk är det som genomsyrar min uppsats utifrån könsmaktsstrukturer och könsrollsförväntningar men jag väljer att se det som att tradition har bidragit till att skapa dagens situation men att verkligen kan te sig annorlunda än vad som beskrivs utifrån teorin.

3.3 Genomförande

Jag har genomfört min studie utifrån en empirisk forskningsansats för att komplettera mitt teorikapitel men främst för att kunna ta ett avstamp från all feministisk litteratur som oftast beskriver hur det har varit för kvinnliga chefer snarare än att beskriva hur det ser ut idag inom mitt forskningsområde kvinnliga chefers personliga egenskap.

3.3.1 Val av organisation

Vid val av organisation hade jag kravet att jag inte ville att min studie skulle bli alltför vinkelad ur ett genusperspektiv, utan jag ville skapa mig en bild av hur det faktiskt kan se ut idag inom en organisation när ett jämställdhetsarbete fungerar och då synen på kvinnliga chefer har förändrats och är accepterad i organisationskulturen. Jag ville därför hitta en lagom stor organisation som varken var för mans- eller kvinnodominerad till yrkesfördelning eller för hierarkisk strukturerad. Efter att ha övervägt vilken typ av organisation jag ville studera ansåg jag att en relativt platt organisation skulle passa bra samt att jag ville ha en organisation där det hade skett en tydlig förändring kring synsätt och förväntningar på könsroller inom organisationen gällande kvinnliga chefer.

3.3.1.2 Lokal bank

Utväg från mitt egna kontaktnät föll valet på att undersöka en organisation inom den finansiella världen varav valet föll på bankväsendet då jag själv arbetat inom bank i många år. Att arbeta på bank har sedan länge varit förknippat med prestige och manliga bankchefer som ledare där synen har varit, och är till viss del än idag, färgad utifrån ett traditionellt synsätt på könsroller. Förr i tiden var bankdirektörer män medan kassa- och kundtjänst presenterades av kvinnorna. Innan jag bestämde mig för att välja just den bank jag själv arbetat på hörde jag mig om bland före detta kollegor och vänner om både andra branscher, organisationer och andra banker, men utifrån de uppställda krav jag hade, passade denna organisation väldigt bra varav val av organisation blev delvis ett bekvämlighetsurval. Jag visste att det förmodligen skulle finnas intervjupersoner villiga att ställa upp för intervjuer och att organisationen också

20 Holgersson, Höök, Wahl 2011
21 Bryman 2008
Ida Bergman

fanns tillgänglig i geografisk bemärkelse, det vill säga att jag inte skulle behöva genomföra intervjuer på distans eller behöva resa långt för att genomföra de. Utifrån dessa kriterier valde jag att genomföra min studie på en lokal bank i region Skåne och intervjua fem stycken kvinnliga bankchefer.

På förhand visste jag inte fördelningen på manliga och kvinnliga chefer inom organisationen annat än utifrån min egen erfarenhet och en viss förförståelse. Denna statistik har jag dock tagit del av i efterhand och fick då reda på att fördelningen var 50/50 för bankchefer och 70/30 för företagschefer med fler män som företagschefer. Banken arbetar också aktivt med jämställdhetsfrågor och har en JämO grupp som lyfter aktuella frågor.

3.3.2 Datainsamlingsmetod

Jag har valt att använda mig av kvalitativa forskningsintervjuer som datainsamlingsmetod. Trost menar på att kvalitativa intervjuer utmärks av att man ställer raka frågor för att få innehållsrika svar. Genom mina intervjuer anser jag att jag har fått en kompletterande bild till all den litteratur jag läst inom mina fokusområden som emellanåt kunde upplevas som lite spretig då teorier och åsikter har förändrats inom genusforskningen och i samhället, varav jag genom intervjuerna fick en mer nyanserad och klar bild vilket bidrog till att besvara mitt syfte med studien. Enligt Kvale beror antalet nödvändiga intervjunpersoner på undersökningens syfte. Jag valde att genomföra fem stycken intervjuer och ser detta antal som ett representativt antal för att kunna besvara mitt syfte. Kvale menar vidare att om antalet intervjuer är för stort går det inte att göra några ingående tolkningar av intervjuerna något jag har velat lägga stort fokus på i min uppsats då jag har två perspektiv att utgå ifrån.

3.3.3 Urval

Innan jag skulle genomföra mina intervjuer resonerade jag kring vilken nivå på chefer jag ville intervjua och vilka som bäst passade mitt syfte för studien, valet föll på mellanchefer inom organisationen och som är de högst beslutande cheferna innan ledningsgruppen och styrelsen tar vid. Kravet på mina intervjunpersoner var att de var kvinnor, att de skulle ha arbetat inom organisationen i minst 5 år, och att de var mellanchefer. Inför studien valde jag på så sätt att göra ett målinriktat urval vilket innebär att jag som forskare väljer individer som anses vara relevanta för mina forskningsområden vilket i mitt fall är mina fokusområden genus, organisationskultur och ledarskap. Jag kommer därför i min studie att använda mig av

22 Trost 2005
23 Kvale 1997
24 Bryman 2008
ett målinriktat urval, då studien endast är avgränsad till den organisation jag har valt att studera. Jag kontaktade samtliga intervjunpersoner via mail där jag gav en relativ diskret beskrivning av vad min uppsats skulle handla om, detta för att inte påverka deras åsikter och för att ge samtliga intervjunpersoner tid att fundera om de ville medverka eller ej. I informationen som gick ut till intervjunpersonerna var jag noga med att poängtera att intervjun skulle ta ca 30 minuter, detta då jag på förhand visste att denna kategori av chefer oftast är väldigt uppbokade och att det på så sätt kunde möjliggöra för min del att få intervju de personer jag på förhand hade valt ut. Jag valde även intervjunpersoner utifrån en viss kännedom om att de var chefer väl respekterade inom banken. Jag upplevde ingen skillnad i svaren under intervjuernas gång mellan mig och de intervjunpersoner jag haft som överordnade, till skillnad från de intervjunpersonerna som inte hade varit min chef.

3.3.4 Intervjuguide
I min intervjuguide har jag haft en relativt hög grad av standardisering\(^{25}\) då både frågorna, tidsramarna och informationen har varit desamma till alla intervjunpersoner. Frågorna har ställts i samma ordning och under respektive teman. Jag valde att ha en strukturerad intervjuguide\(^{26}\) med tre teman; genus, ledarskap och makt och utifrån de temana strukturerar upp med delvis öppna frågor\(^{27}\). Detta tillvägagångssätt möjliggjorde för mig att ha flera frågor för att på så sätt i efterhand kunna ringa in återkommande begrepp eller ämnen jag ansåg relevanta för mina frågeställningar och fokusområden.

3.3.5 Genomförande av intervju
Jag genomförde fem stycken kvalitativa intervjuer på respektive bankchefes eget kontor. Trost menar på att om syftet med studien är att förstå eller hitta mönster så ska man göra en kvalitativ studie samt göra intervjual därefter\(^{28}\). Jag fick intervjunpersonernas samtycke till att använda bandspelare där jag gav informationen att det de sa skulle förbli både anonymt och konfidentiellt\(^{29}\). Innan intervjuerna var jag noga påläst på intervjuguideen då jag ville skapa en känsla av samtal under intervjuernas gång varav jag var väldigt noga med ögonkontakt under intervjuernas gång vilket skapade en bra dynamik mellan både mig och intervjunpersonen men även med strukturen på intervjuguideen. Intervjunpersonerna gavs även möjlighet att få lyssna på sina svar igen eller addera något de fritt ville tala om.

\(^{25}\) Trost 2005  
\(^{26}\) Bryman 2008  
\(^{27}\) Kvale 1997  
\(^{28}\) Trost 2005  
\(^{29}\) Bryman 2008
3.3.6 Bearbetning av intervju


3.4 Etiska överväganden

Jag har i största mån jag kunnat försökt delge intervjupersonerna så mycket information som möjligt och haft i åtanke de etiska principer för forskning som bland annat innefattar följande krav:

- **Informationskravet** - att studiens syfte blir känt för den intervjupersonen
- **Samtyckekravet** – deltagaren själv bestämmer över sitt deltagande
- **Konfidentialitetskravet** - att alla uppgifter som ingår i studien ska behandlas konfidentiellt

Utifrån dessa krav har jag även informerat intervjupersonerna om valmöjligheten att på egen begäran ta del av sina transkriberade intervjuer samt den färdiga uppsatsen.

3.5 Kvalitet

Utifrån mitt valda tillvägagångssätt för studien är det viktigt att bedöma trovärdighet och kvalitet. Med kvalitetssäkring inom kvantitativ forskning används begrepp som reliabilitet och validitet. I vilken utsträckning man kan applicera dessa begrepp på den kvalitativa forskningen går att diskutera. Forskare har försökt översatta dessa begrepp till den kvalitativa

---

30 Bryman 2008
31 Trost 2005
32 Kvale 1997
33 Bryman 2008
34 Bryman 2008
35 Bryman 2008
forskningen, men då kvalitativa undersökningar inriktar sig på individens förståelse och upplevelse av en verklighet, menar andra forskare på att ytterligare begrepp behövs för att upprätthålla kvalitet inom den kvalitativa forskningen. Där föreslås två grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning nämligen trovärighet och äkthet.

Tillförlitlighet innefattar trovärighet, överförbarhet, pålilitlighet och möjligheter till att styrka och konfirmera.36

Trovärighet. Då jag erbjöd samtliga intervjuupplagsverkliga på ett med verkligheten överensstämmende sätt, då intervjuupplagsverkligt att mig deras godkännande på mina tolkningar. På detta sätt använde jag mig av respondentvalidering, vilket ökar graden av tillförlitlighet till min studie.

Överförbarhet. Att göra resultat överförbara i en kvalitativ studie, där djupet snarare än bredden av förståelsen ligger i fokus, kan vara svårt att överföra till andra miljöer. Min intention i min uppsats har varit att inte contextualisera könsbegreppet i alltför stor bemärkelse utan att finna en djupare förståelse kring hur ledarskapet samverkar med organisationen genom att ta del av mina intervjuupplagsverkligt på ett med verkligheten överensstämmende sätt, då intervjuupplagsverkligt att mig deras godkännande på mina tolkningar. På detta sätt använde jag mig av respondentvalidering, vilket ökar graden av tillförlitlighet till min studie.


Möjlighet att styrka och konfirmera. Jag har på ett så ärligt och objektivt sätt som jag kunnat, agera i god tro under hela arbetsprocessens gång. Detta genom att låta andra ta del av

36 Bryman 2008
37 Bryman 2008
38 Bryman 2008
det jag skrivit under arbetsprocessens gång samt varit väldigt noggrann med att hitta korrekt källhänvisningar då jag besitter stor kunskap inom samtliga fokusområden och därmed ville undvika att göra generaliseringar utan kunna få stöd för mina argument.

3.6 Äkthet
Äkthet berör de konsekvenser som forskningen bidrar till i största allmänhet. Äkthet betyder att man som forskare ska ge en rättvis bild av vad man har studerat, och att de personer som medverkade i studien kom fram till en bättre förståelse av sin sociala situation, ontologisk autenticitet, samt om de medverkande uppfattade att de i efterhand kunde förändra sin situation, katalytisk autenticitet. Jag ämnade att med min uppsats få ta del av intervjunspersonernas uppfattning för att på så sätt skapa en förståelse för hur personligt ledarskap fungerar i praktiken i samverkan med organisationskulturen som bärare av lärande och reproducerande faktorer. På så sätt har de medverkande delvis fått en bättre förståelse för sin sociala situation men det har aldrig varit min intention att påverka den.

3.7 Metoddiskussion
Jag valde att intervjua fem kvinnliga bankchefer och jag anser att det skapade ett bra underlag för mitt val av studie. Jag är medveten att hade jag istället valt att lägga större fokus på att jämföra skillnaden mellan män och kvinnors ledarskaps egenskaper och strategier hade jag även behövt intervjua män, och därmed riskerat att tappa stringensen kring mina tre fokusområden eller göra studien alltför stor. Jag är medveten om att jag hade kunnat få en helt annan uppfattning om organisationen och dess könsmaktsstrukturer om jag hade intervjuat medarbetare och således tillämpat andra perspektiv än köns- och ledarskapperspektiv.

Val av organisation har också bidragit till att jag har kunnat dra slutsatser som till stor del är kontextberoende vilket har skapat en subjektiv bild av verkligheten. För att kunna besvara mina frågeställningar och därigenom uppnå mitt syfte har en tydlig struktur utifrån mina fokusområden varit till stor hjälp. Jag är medveten om att min egen förförståelse och position som tidigare anställd inom organisationen, kan ha påverkat och gjort studien i hög grad subjektiv men någonstans tror jag ändå det har varit styrkan för att driva processen fokuserat framåt. Då jag har valt att ha med många citat i empiridelen visar jag tydligt att den verklighet jag har tagit del av är främst mina intervjunspersoners och inte min egen tolkning.

39 Bryman 2008
40 Bryman 2008
41 Bryman 2008
4.0 Teori

4.1 Källkritik och litteratursökning

Jag insåg ett i ett tidigt skede att det arbetslivspedagogiska ämnesområdet jag var inne på tenderade att övergripande vara väldigt gränsöverskridande mellan de beteendevetenskapliga ämnena så som psykologi (individfokus), sociologi (gruppdynamik och genus) och även företagsekonomi (managementteorier). Ovanstående faktum har skapat en medvetenhet hos mig vilket har bidragit till ett kritiskt förhållningssätt till all litteratur då jag vill behålla den pedagogiska stringensen genom hela mitt uppsatsarbete. Då jag själv besitter stor kunskap inom de olika beteendevetenskapliga ämnena har det hjälpt mig oerhört att fokusera kring mina fokusområden och därifrån välja relevant litteratur för respektive begrepp vilket även betyder att jag har valt bort annan intressant litteratur inom området men som inte var adekvat för just ledarskap och organisation. Detta har även bidragit till att den litteratur jag har valt ta med i min studie är den som är utvald bland all den litteratur jag tidigare läst inom de olika ämnena vilket förklarar antalet valda källor.

Jag har vidare även förhållit mig kritisk till författare som hänvisar och refererar till varandra och har i den utsträckning det gällt försökt att hitta ursprungskällan. Där har jag haft stor hjälp av min breda kunskap inom de olika områdena då jag i några fall redan läst ursprungskällan och på så sätt kunnat hitta mer utförligt information kring både begrepp och kontextualiserade exempel. Ett annat problem jag har stött på har varit att i de senare mer aktuella upplagorna av böcker refererar författarna till äldre upplagor och det har emellanåt inneburit en viss svårhet med att sortera relevans utifrån aktualitet och källa.

När jag hade bestämt mig för att genomföra en kvalitativ undersökning studerade jag även litteratur relevant för detta tillvägagångssätt. Jag granskade litteraturförteckningar genom att ställa mig frågor som; finns det en komplett litteraturlista, hur aktuell är den, och är det en förstahands - eller andrahandskälla? Genom att granska litteraturen på detta tillvägagångssätt kunde jag sortera bort litteratur med låg vetenskaplig relevans samtidigt som jag fick inspiration till annan litteratur och forskning.

Jag har sökt litteratur utifrån följande begrepp genus, kön, makt, maktstrukturer, organisation, organisationskultur, organisationsteori, ledarskap, kvinnor, kvinnligt ledarskap, chef och bank.
4.2 Genus

För att kunna skapa en teoretisk ram och för att kunna placera diskursen kring könsroller i organisationen behövs en förståelse kring vilka forskningsansatser som ligger bakom och inneboende i den feministiska forskningen. De feministiska teoribildningarna har olika synsätt på könssystemets bas och uttryck\(^\text{42}\) och är därför i hög grad relevanta för förståelsen av val av mina perspektiv i den här studien men även för att kunna knyta an till den intensiva debatten om utvecklandet av feministiska teorier på samhällsnivå idag.

4.2.1 Olika forskningsperspektiv på kön – genus och feminism

Genusforskningen domineras av feminism och de flesta forskare hävdar att feministisk teori kritiskt granskar kvinnors underordning i syfte att försöka göra slut på den. De olika ståndpunkterna inom feminismen kan klassificeras på många sätt, bland annat utifrån politiskt inställning, forskarens kunskapssyn och ur olika perspektiv\(^\text{43}\). Ett argument som ofta möter den feministiska forskningen är att kampen för jämställdhet kräver enade krafter så när intern kritik kommer tenderar den att utnyttjas av motståndare\(^\text{44}\). Hirdman menar på att genussystemet vilar på två lagar vilka jag anser relevant beskriver kärnan inom feministisk forskning:

- att män utgör norm medan kvinnor definieras som avvikare, och
- att könen hålls isär då män och kvinnor utför olika saker i samhället\(^\text{45}\)

Vidare kritik som har framhållits inom genusforskningen är att genussystemteorin ibland ses som alltför statiskt istället för att ses som föränderlig, varav en empirisk forskningsansats behövs för att kunna studera kön och för att undersöka variationer. Genom att vara beredd att aktivt delta med egna åsikter och uppfattningar blir det utifrån forskarens intresse intressant att studera könsaspekter på chefsers möjligheter och förutsättningar\(^\text{46}\). Alvesson stödjer detta resonemang och menar på att könet bör ses som den grundläggande organisationsprincipen i ett patriarkaliskt samhälle där de sociala relationerna struktureras av hierarkiska skillnader mellan män och kvinnor, vilka utgår ifrån att kvinnor har specifika erfarenheter eller intressen som skiljer sig från mäns, åtminstone hur de kommer till uttryck under nutida (patriarkala)

---

\(^{42}\) Wahl 2003

\(^{43}\) Alvesson 1999

\(^{44}\) Molina, Mulini, Reyes 2005

\(^{45}\) Hirdman 2007

\(^{46}\) Nyberg, Sundin 1997
förhållanden. Enligt Alvesson tycks genusforskningen kretsas kring tre huvudpunkter vilka jag anser relevanta för min studie.

1. Begreppet kön är centralt för förståelsen av alla sociala relationer och processer.

4.2.2 Identitetsbildning

"Självförståelsen är alltid en förståelse av hur vi står i förbindelse med andra" 49

Då identiteten ligger till grund för de val en individ gör är det viktigt att se till de sociala sammanhang som identitetsbildningar sker i, det vill säga utifrån den kulturen, den sociala grupp och det kön en individ tillhör. Billing hävdar att könsidentitet är viktigt men inte nödvändigtvis avgörande, varav det i vissa kontexter är viktigt att knyta identitet även till sociala identiteter mot bakgrund av livshistoria och social interaktion. Dessa sociala identiteter skiftar och påverkar en individ men fastställer inte individ endast som "kvinna" utan utifrån vilka andra egenskaper och intressen en individ besitter. Detta medför att den självbild en individ har kan betyda mycket när man fattar beslut och utför handlingar. Utan teorier om kön det vill säga idéer om hur kön kan beskrivas och förstås, går det inte att formulera kvinnors tillhörighet till en viss kategori i samhället varav ett individperspektiv således behöver kompletteras med genus för att kunna få förklaringar till teorier kring kvinnligt ledarskap.

4.2.3 Ledarskap som könsmärkt norm

Det finns fler forskare som stödjer resonemanget att yrkesroller tillskrivs kön särskilt i de avseendena då man fokuserar på framgångsfaktorer som identifierats med hur kvinnliga chefer har fått den position de har idag. När syftet har varit att legitimera kvinnors existens som chefer har likheten med män framhållits, och när syftet har varit att kvinnor faktiskt kan

47 Alvesson 1999
48 Alvesson 1999
49 Billing 2006
50 Billing 2006
51 Billing 206
52 Nyberg, Sundin 1997
vara bättre än män på chefspositioner har det fokuserats på kvinnors annorlunda ledarstil. Eftersom jämförelserna inte tar hänsyn till maktordningen mellan män och kvinnor utifrån samhällsnivå präglas jämförelsen istället med manliga chefer, omedvetet av mäns överordning, och därmed av att män har tolkningsföreträde för hur ledarskap definieras och värderas. Kvinnliga chefer jämförs inte bara med manliga chefer utan även med normen för hur en chef bör vara – en norm som i sig är könsmärkt. Även om normen i sig är könsmärkt menar annan forskning på att man inte kan hävda att chefsrollen i sig just är generellt konstruerad utifrån en manlig norm då det förutsätter en slags essentiell föreställning om kvinnor och chefsjobb.


4.2.4 Ojämlikhetsregimer

En av de mest framstående feministiska forskarna kring analyser av klass och genus är Joan Acker. Ett centralt begrepp i hennes forskning är ojämlikhetsregimer. Hon menar på att kön och ras formar klass, som i sin tur formar könade organisationer. En ojämlikhetsreform är den form som de olika oregelbundna maktrelationerna tar sig i en organisation och de olika effekter dessa relationer ger för organisationens olika deltagare. Acker påstår att alla organisationer är ojämlika på olika sätt, varav olika organisationstyper kan ge olika effekter på genus. Kvinnlighet eller kvinnliga drag förhandlas och omstruktureras således i pågående diskurser inom organisationen bland annat i relation till vilket arbete som utförs, de

---

53 Holgersson, Höök, Wahl 2011
54 Wahl 2003
55 Billing 2006
56 Holgersson, Höök, Wahl 2011
57 Holgersson, Höök, Wahl 2011
58 Acker 2006
Ida Bergman

förväntningar arbetet för med sig och genom de konflikter som organisationen möter. Ojämlikhetsregimer är kopplade till specifika former av maskulinitet och femininitet vilka blir tydliga när man talar om tillskrivning av kön för olika yrkesroller. Ett exempel på en ojämlikhetsregim är till exempel att man utgår från heterosexualitet som norm och utifrån den konstruerar en verklighet som jämlikheter och ojämlikheter förväntas följa. Utifrån denna norm förväntas man anpassa sig eller avvika och ojämlikheterna synliggörs när normen inte följs. Föreställningarna skapar och reproducerar mönster och roller vilka leder till könssegregering och ojämlikheter\textsuperscript{59}. Ojämlikhetsregimer är alltså föränderliga och varierar i grad beroende på hur hierarkisk en organisation är och hur stark den könade segregationen är. Hur synliga dessa regimer är kan också variera men de får ändå möjlighet att komma fram i ljuset då diskriminering på grund av kön är olaglig\textsuperscript{60}. Dessa ojämlikhetsregimer beskrivs även i annan litteratur som könsskillnader, köns maktsstrukturer eller diskrimineringsgrunder.

4.2.5 Omköning

När organisationsstrukturer kompliceras och utvecklas krävs fler arbetsuppgifter för att få den nya organisationen att fungera. För det krävs att de olika yrkesrollerna inom organisationen förändras. Det vill säga att då innehållet i yrkesrollerna förändras till att möta upp de nya kraven inom organisationen, förändras sinnebilden av vad yrkesrollen böör innehålla och genom dessa förändringar sker en omförhandling av traditionella könsroller vilka ryms inom begreppet omköning\textsuperscript{61}. Acker menar på att förändringar i organisationsstrukturen kan leda till att en ny form av könssegregering uppstår då nya krav från organisationen i sin tur ställs på arbetskraften att möta upp förändringarna och därmed kan detta bidra till att ett yrke kan skifta från att gå ifrån att vara ett mansyrke till att bli ett kvinnolycke. På så sätt kan fördelningen inom man- respektive kvinnodominerade yrken och branscher påverkas i olika riktningar där syftet från början inte nödvändigtvis behövde vara jämställdhet utan kanske snarare att belysa ojämlikhetsregimer och dess påverkan för organisationen\textsuperscript{62}. För att förtydliga detta resonemang ges exemplet från en studie där sekreteraryrket i en organisation från början ansågs vara ett manligt yrkesområde men omkönades efter en organisationsförändring till att bli ett kvinnligt yrke. I takt med att den byråkratiska organisationen växte krävdes mer avancerad arbetskraft på en högre nivå varav männen naturligt blev de som “gick vidare” och därmed lämnades plats för kvinnorna. I samband med

\textsuperscript{59} Mulinari, Selberg 2011
\textsuperscript{60} Mulinari, Selberg 2011
\textsuperscript{61} Acker 2006
\textsuperscript{62} Mulinari, Selberg 2011
en allmän ökad efterfrågan på sekreterare i samhället bidrog detta till att den totala sinnebilden av yrket sekreterare förändrades och omkönades.\footnote{Acker 2006}

4.2.5.1 Könsblindhet
Organisationsförändringar är också könsmärkta oavsett om de har som syfte att förändra könsordningen i organisationen eller inte. När organisationsförändringar sker och analyseras ur ett könsperspektiv har forskning visat att man kan se både att kön spelar roll och på vilket sätt det spelar roll. Holgersson, Höök och Wahl menar på att man talar om könsspecifika organisationsskiften.\footnote{Holgersson, Höök, Wahl 2011} det vill säga om en organisationsförändring görs med avseende på att ändra könsstrukturer (könsspecifik) eller inte (könssblindhet). Könskonstruktionernas föränderlighet är en central mekanism för det könssegmenterade arbetsklimatet i en organisation men behöver inte betyda någon egentlig förändring i könsordningen eller för kvinnor att få större möjligheter.\footnote{Abrahamsson 2009}

4.2.6 En nationell kontext för att förstå könsmärkning
För studiens syfte tror jag det är viktigt att även få en förståelse för hur omköning och genus kan tolkas och anpassas till en nationell kontext. Enligt Först följer arbetsdelningen mellan könen flera linjer eller som jag i min studie valt att tolka det - olika förutsättningar. Könsmärkning av arbetsuppgifter och verksamhetsområden är i sig ett universellt fenomen men att placera det i en inhemska kontext skapar en positionering av vart forskningsområdet befinner sig idag och i och med det få en klarare inblick i hur det ser ut för kvinnor på arbetsmarknaden idag, och för kvinnliga chefer.

4.2.6.1 Historisk tillbakablick som förklaring till män och kvinnors olika förutsättningar
Kvinnor utför oftare det obetalda arbetet i hemmet, arbetar oftare inom offentlig sektor medan män arbetar i det privata näringslivet. Detta skapar olika förutsättningar varav kvinnor oftare har de underordnade jobben och män innehar chefsjobb med högre lön.\footnote{Nordenmark 2004} Kvinnors inträde på arbetsmarknaden var från början ett svar på den ökade efterfrågan inom svenskt näringsliv, särskilt inom offentligt sektor då en miljon nya jobb tillkom under 1970-talet, jobb som kvinnor förfrågade sig även i hemmet utan lön. Detta oavlönda, lägre statusarbete blev en potatis inom den feministiska debatten kring reproduktivt arbetes betydelse för kvinnans position i

\begin{thebibliography}{9}
\bibitem{Acker} Acker 2006
\bibitem{Holgersson} Holgersson, Höök, Wahl 2011
\bibitem{Abrahamsson} Abrahamsson 2009
\bibitem{Först} Först 1999
\end{thebibliography}
samhället och på arbetsmarknaden varav den feministiska forskningen innefattar även klassförtryck. För att både män och kvinnor ska ha samma möjligheter på arbetsmarknaden krävs således att de även har samma förutsättningar och ett krav för detta är att kvinnor och män måste dela på ansvaret för det reproduktiva arbetet varav den feministiska forskningen innefattar även klassförtryck. Det talas om ett ”andra skift” det vill säga att när kvinnor kommer hem från sitt arbete påbörjas det andra skiftet med att ta hand om hemarbete och barn. När dagens arbetsmarknad förändras med krav på längre arbetsdagar, större acceptans för övertid och resor i tjänsten sker en indirekt diskriminering mot kvinnor som i regel har huvudansvaret för hemarbete och barn.

Kvinnors inträde på arbetsmarknaden har skett då sektorer inom industri och handel har vuxit och nya arbetsuppgifter uppstått. Kvinnorna har fått de nya jobben eller tagit över gamla arbetsuppgifter som män lämnat för nyutkommna, ofta mer kvalificerade och välavlönade arbeten. Kvinnor har således fyllt på arbetskraftsbehovet underifrån, det vill säga att när kvinnor kommer till arbetsplatser har männen ofta förskjutits uppåt i arbetshierarkin. Fürst skriver att förutsättningarna för kvinnors integration inom mansdominerade yrken ökar när arbetskraftsbehovet är stort och de minskar på arbetsmarknaderna när befordringsmöjligheterna är små.

I svensk kontext finns idag en paradox i frågan kring könssegregation och det är att även om yrkeskategorier som uppvisar en jämn könsfördelning i statistiken, så berättar verkligheten en annan sanning då kvinnliga arbetare ofta arbetar med andra arbetsuppgifter än män inom samma yrke vilket kan få sin förklaring utifrån ovanstående argument om förskjutning av arbetsuppgifter vilket skapar gränser mellan män och kvinnor och påverkar deras möjligheter att konkurrera om samma typ av jobb. Enligt Hirdman skapar denna paradox ett glapp mellan förändring och reproducerande, att ändra könens ojämlika relation kan inte ske om medlen för förändring inte finns som förutsättning. Detta resonemang leder mig avsiktligen in på organisationens betydelse för könsstrukturer och ledarskap.

68 Acker 2006
69 Nordenmark 2004
70 Acker 2006
71 Fürst 1999
72 Füest 1999
73 Fürst 1999
74 Hirdman 2007
4.3 Organisation

När man försöker beskriva hur könsstrukturer ser ut i organisationer är det viktigt att på ett konstruktivt sätt kunna närma sig en förståelse för hur olika diskrimineringsgrunder kan samspela med varandra. Alvesson skriver att det finns olika sätt att närma sig diskursen om könsdifferentiering, eller ojämlikhetsregimer som jag tolkar begreppet. Detta genom att utgå från att organisationsstrukturer påverkar individers beteenden och attityder, och normer och förväntningar vilka tar sig uttryck i de anställdas handlelsmönster inom organisationen. Han menar på att dessa strukturer i sig reproduceras av individerna genom en kontinuerlig interaktionsprocess mellan dessa och organisationen, vilka yttrar sig som komplexa processer som därmed reproducerar ett status quo. Det är denna del jag i min studie tolkar som en del av det organisatoriska lärandet varav jag kommer belysa hur organisationskulturen som bärare av normer och värderingar samspelas med individerna.

4.3.1 Intersektionalisering

Vissa författare menar på att en intersektion mellan olika begrepp där man hittar gemensamma skärningspunkter och gemensamma nämnare kan bidra till att också få en helhetssyn och förståelse. För mig som forskare av denna studie anser jag att det betyder att man inte endast ser och fokuserar ur ett perspektiv utan är öppen för att förstå samspelet och därmed kunna belysa ställen där det "hettar till". Begreppet intersektionalitet innebär att fokusera på skärningspunkten mellan olika maktordningar och strukturer, det vill säga mellan individers eller gruppers olika villkor, förutsättningar och möjligheter att påverka. Framförallt avses de maktordningar som baseras på de olika diskrimineringsgrunderna men även på andra maktstrukturer inom organisationen. Ett intersektionellt perspektiv gör det möjligt att kunna beakta flera maktstrukturer samtidigt vilket kräver kunskap om hur de olika maktordningarna skapas och upprätthålls.

4.3.2 Organisationsstruktur

Begreppet organisationsstruktur visar på hur arbetsuppgifter samordnas för att uppnå organisatoriska mål, men för att göra detta krävs även att begreppet social struktur innefattas, det vill säga hur spelplanen för de sociala reglerna ser ut och kartläggs inom organisationen. Sociala strukturer uppstår på alla ställen där individer interagerar medan organisationsstruktur...
ofta skapas medvetet för att samordna och främja individers beteenden för att lösa bestämda uppgifter, vilket kan appliceras på arbetsuppgifter i en organisation⁷⁸.

4.3.2.2 Könsmaktsstrukturer


Att könsbestämma organisationer är att uppmärksamma hur organisatoriska strukturer och processer domineras av kulturellt definierade diskurser, som tidigare nämnts, då med ett maskulint tolkningsföreträde⁸². Tyngdpunkten i diskursen kring kön i organisationer har under åren förflyttats från att kvinnor ska bryta sig in på mansdominerande arbetsområdet till att de ska bryta uppåt, det vill säga att kvinnor ska ta sig till positioner högre upp i organisationerna. Könet får betydelse utifrån organisationens intresse och man talar ofta om glastaket som en organisatorisk struktur och metafor för hur kvinnor ges plats på de högre positionerna inom en organisation⁸³. Om frågan förut låg i hur ska kvinnor ska kunna göra karriär ligger den snarare idag på hur kvinnor ska kunna bibehålla sin karriär på en mansdominerad arena. Ofta beskrivs

⁷⁸ Holgersson, Höök, Wahl 2011
⁷⁹ Fürst 1999
⁸⁰ Wahl 2003
⁸¹ Wahl 2003
⁸² Alvesson 1999
⁸³ Wahl 2003
fenomenet karriär som hur en individ själv agerar för att utvecklas i arbetslivet
där var och ens egna beslut och strategier är de mest avgörande. Men Wahls skriver att det finns också en möjlighet att se karriär som en del av de strukturer som finns i organisationen. Om kvinnor då tar del av de strukturer som skapats av män blir detta en metafor för hur kvinnor ska kunna bryta sig igenom detta glastak.

4.3.2.3 Den moderna organisationen


4.3.2.4 Normkritik

"När du avviker från normen blir normen tydlig, när du är normen är det svårare att se den"87


84 Wahl 2003
85 Fürst 1999
86 Nyberg, Sundin 1997
87 Hjertson, Svaleryd 2011
88 Hjertson, Svaleryd 2011
4.3.2 Vägen in i organisationen

4.3.2.1 Organisationskultur och rekrytering


89 Hjertson, Svaleryd 2011
90 Billing 2006
För en organisation blir det viktigt att arbeta aktivt med jämställdhet för att sudda ut ojämlikhetsregimer varav arbetet med jämställdhet bör ses som långsiktigt och en ständig pågående process\(^91\). Det gäller att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen ur ett diskrimineringsperspektiv. Genom att ha tillgång till ett visst urval som delvis redan innan rekryteringsprocessen tar vid är färgat av en tidigare könsdifferentiering utifrån utbildningsbakgrund, då kvinnor tenderar att välja yrken inom omsorg och beteendevetenskap och män utbildar sig i större utsträckning inom teknik, medicin\(^92\)skapas en klyfta som organisationen måste väga in. Den könsuppdela arbetsmarknaden har således sin motsvarighet i könsuppdal utbildningssystem\(^93\). Hjertson och Svaleryd förespråkar ett större rekryteringsunderlag, bättre förmåga att ta tillvara på de redan anställdas kompetens och höjd kvalitet för att få en mer effektiv rekryteringsprocess.

4.4 Ledarskap

Många forskare framhäver sikten av öppenhet och prestigelöshet vid rekryteringar för att lyckas hitta rätt person för rätt tjänst utifrån de personliga egenskaper en individ besitter i kombination med organisationens krav. För det är det viktigt att ha en bild av hur organisationen ser ut och vad organisationskulturen står för, beroende på medvetenheten om jämställdhet skapas således förutsättningar för en könsneutral rekrytering men man kommer ändå aldrig riktigt bort från att synen på ledarskap har tolkningsföreträde ur en manlig könsnorm.

Det finns en könsblindhetsproblematik när det kommer till ledarskap både i begreppsvärlden och i den verkliga värden. Forskning har visat att praktikens könsblindhet kan vara en förklaring till att förändringar går alltför långsamt eller uteblir. Många organisationer hävdar att de är könsneutrala men i verkligheten är de strukturerade efter kön\(^94\) vilket blir tydligt då man studerar personalbokslut och fördelningen statistiskt sett mellan män och kvinnor på både lägre och högre positioner. Det är då det blir intressant att närmare sig en förklaring till varför det ser ut som det gör idag inom den egna organisationen när organisationer ofta framhåller att de har högt i tak och är könsneutrala.

\(^91\) Hjertson, Svaleryd 1997
\(^92\) Fürst 1999
\(^93\) Fürst 1999
\(^94\) Holgersson, Höök, Wahl 2011
4.4.1 Inneboende maktstrukturer i ledarskapet

Det finns synsätt inom den feministiska forskningen som väljer att inriktar sig på enbart individen, men som jag nämnt tidigare är köns- och maktstrukturer komplexa processer som äger rum i ständig förändring inom en organisation, varav det blir av vikt att belysa olika infallsvinklar genom att tillämpa intersektionalitet, det vill säga att makt och kön samspepar och i vissa kontexter möter varandra. Att kvinnor finns på maktpositioner inom en organisation har betydelse för kvinnors möjlighet att utöva chefskap och därmed också möjlighet att påverka hur chefskapet i organisationen utformas.\(^{95}\)


4.4.2 Förväntningar

Genom att acceptera de kulturellt överenskommna reglerna inom organisationen, lever individer upp till de förväntningarna och begränsar sig därmed på olika sätt till de rådande könsrollerna. Ledaregenskaper är sådana egenskaper som vi i vår kultur betecknar som manliga varav en kvinna anses i ett första led kliva in på mannens arena och måste på så sätt förklara sig varför hon har valt att gå den vägen. Denna förklaring kan ta sig uttryck i att mer manliga strategier tillämpas eller att kvinnan faktiskt accepteras utifrån accepterade normer inom organisationskulturen. Detta behöver nödvändigtvis inte betyda att kvinnor längre är i minoritet på chefspositioner men ändå uppstår en motsägelsefull situation för kvinnor på

---

\(^{95}\) Nyberg, Sundin 1997  
\(^{96}\) Elvingsson 2008  
\(^{97}\) Billing 2006
Ida Bergman

chefspositioner då de får representera både kategorin kvinnor och samtidigt utgöra ett
undantag bland kvinnor utifrån ovanstående argument98.

Forskning har även visat på att kvinnor och män som beter sig identiskt på samma sätt som
chefer uppfattas ändå olika utifrån vilka förväntningar omgivningen har på dem. Om man
låter de föreställningar som förväntas av kvinnliga chefer ta plats och bli socialt accepterade
can detta leda till ett kontrollerande hos kvinnor för att anpassa sig till normen och därmed
undviker de risken att bli drabbade av sanktioner när och om, de avviker från dessa
könsrollsförväntningar99. Elvingson berättar även att omgivningens förväntningar påverkar i
allt större skala än vad man kanske tror. Vid ett experiment valdes två grupper ut att studera
maskar varav den ena gruppen fick berättat för sig att maskarna var väldigt livliga medan den
andra gruppen fick informationen att de var väldigt slöa. Resultatet blev att den grupp som
fått informationen till sig att maskarna var livliga redovisade dubbelt så många maskrörelser
än jämförelsegruppen. Så vad har då maskar med kvinnligt ledarskap att göra? Utifrån
ovanstående teorier blir det tydligt att förväntningarna som finns, finns där för att styra in och
categorisera egenskaper som tillskrivs ledarskapet och beroende på synen inom organisation
förväntas den således påverka synen på kvinnligt ledarskap.

Problem inom forskning är att det kvinnliga ledarskapet ofta analyseras mot det manliga
ledarskapet istället för mot det könsneutrala varav det under 90-talet blev intressanta att börja
studera kvinnliga chefer ledarstil som annorlunda i relation till männens100. När det handlar
om att tillskriva könsspecifika kvalifikationer för ett visst yrke och på arbetsmarknaden som
helhet skriver Fürst att en ökad efterfrågan på särskild yrkeskompetens och personliga
egenskapers betydelse, förväntas vara en dragkraft i rätt riktning för att minska tillskrivningen
av könsroller101. Att ha en social kompetens, att kunna utveckla personalen och att få till ett
gott samarbete beskrivs som bra egenskaper för ledare och forskning visar på att dessa
egenskaper får större utrymme hos kvinnliga chefer än hos manliga102.

Även om ledarrollen innefattar olika förväntningar kommer Wahl med en intressant reflektion
som tillför diskussionen om förväntningar djup. Om omgivningen förväntar sig att kvinnor är

98 Wahl 2003
99 Billing 2006
100 Nyberg, Sundberg 1997
101 Fürst 1999
102 Billing 2006
duktiga på att hantera relationer och känslor, skapas det ett utrymme för kvinnor att vara det. 
Kvinnors erfarenheter i samband med omgivningens förväntningar kan således i växelvis verkan ge upphov till kvinnors sätt att vara. Detta verkar även i motsatt riktning. En avsaknad av förväntningar skapar utrymme för kvinnlighet och möjligheten att ”vara sig själv” eller att ”vara annorlunda” då inga förväntningar finns. Detta med förväntningar blir intressant att gå djupare in på då det faktiskt visats att förväntningar kan bidra till en självuppfyllande profetia för ledarskapet eller som Alvesson tidigare nämnde, att uppfyllande av ett status quo. Det kan bli fråga om en svår balansakt varav kvinnliga chefer ibland slentrianmässigt därför uppträder som om de som traditionellt haft chefsjobben och därmed avstår de från det som förväntas av de som kvinnor. Vissa chefsjobb tycks krävas att delar av personligheten hos kvinnliga chefer behövs tonas ner eller skalas bort. 

4.4.3 Konformitet

Att anpassa sina känslor och beteende till en viss norm beskrivs under begreppet konformitet, det vill säga att anpassningen sker utifrån att man vill vara lik normen. Detta kan förklara att chefer tenderar att anställa någon utav samma kön och som därmed passar in i yrkesrollen. På detta sätt blir det legitimt att fortsätta reproducerera könsmöner inom organisationen. Det finns ofta ett behov av trygghet att anställa någon med samma värderingar och som anses ha de ”manliga egenskaperna” som krävs för att lyckas som chef varav kvinnor således hamnar i bakgrunden men för att vinna plats måste hävda sig eller anpassa sig till normen eller ”det som krävs” för att skapa samma förutsättningar. Billing menar på att trycket mot konformitet är en viktig del av vardagens processer, vilka tar sig uttryck i det dagliga arbetet inom en organisation, och det kan utövas ett tryck mot de kvinnor som inte stämmer med de traditionella stereotyperna. Där det finns tryck finns det också motstånd. Kvinnan hamnar då i en avvikande position eller vad man kan kalla för en indirekt diskriminering, och det finns forskning som visar på att kvinnor utifrån detta således kompenserar sin situation genom att anamma ett mer manligt ledarskap genom maskulina strategier för att upprätthålla konformitet.

Det finns således en bekräftad balansgång, en spänning mellan jaget och ledaren, det finns alltid något som är underordnat eller undertryckt samtidigt som det finns det prioriterade och synliga och en konflikt mellan dessa. Att en kvinna kan vara både individ och ledare är inte en

103 Billing 2006
104 Billing 2006
105 Nyberg, Sundin 1997
självklarhet om inte organisationen och dess kultur verkar för att de olika sociala rollerna får ta plats. Könsroller och dess förväntningar kan förändras då de är sociala konstruktioner skapade av individer och hur de förändras och uppfattas genom ledarskap kan bäst förstås genom en empirisk ansats.
5.0 Empiri

5.1 Resultatredovisning


5.1.2 Individ- och ledarskapsperspektiv

Ganska tidigt under intervjuens gång uppfattade jag en uppdelning mellan de två perspektiven individ- och ledarskapsperspektiv. Vissa personer svarade mer personligt och gick även utanför min intervjuguide medan andra svarade kort och koncist på frågorna och nästan gick i försvarsställning när jag kom in på områden som genus och makt, de pendlade mellan dessa två perspektiv. Samtliga intervjupersoner verkade svara väldigt homogent inom området jämställdhet, att banken visst arbetade aktivt med jämställdhetsfrågor och att det var högt i tak - precis som om jag var ute efter att bevisa motsatsen. När följdfrågorna sedan tog plats i stil med ”vad tror du det beror på?” eller ”vad tror du kan ha bidragit till att det ser ut så som det gör idag?” tog många intervjupersoner paus och förblev tysta för en stund. Samtliga intervjupersoner började nästan alltid med att svara utifrån hur det såg ut idag utifrån hur banken ser på det varav man kan göra en koppling att som ledare är de direkta bärare av bankens värderingar, men i slutet av svaret flikade de in – ”sen tror jag att…””. Jag tolkar det som om att det hela tiden fanns en balansgång närvarande under intervjuerna, mellan individperspektiv och ledarskapsperspektiv men att båda perspektiven tillåts utrymme under intervjuerna. Och kanske är det just här jag närmar mig en brännpunkt för det personliga ledarskapet.

5.1.3 Organisationskulturen

För att kunna förstå hur hierarkin inom banken ser ut idag samt hur könsfördelningen mellan manliga och kvinnliga chefer ser ut var jag tvungen att se i backspegeln för att förstå vad för faktorer som har bidragit till att banken är där de är idag. Den största skillnaden berättade de
Ida Bergman


Hon berättat att i början av hennes karriär bestod alla utom ekonomichefen utav manliga chefer och att kvinnor var föga representerade på chefsposterna. Idag uppmuntrar banken alla att söka de tjänster som ligger ute varav alla tjänster annonseras internt och vissa externt. Stina berättar att när hon blev bankchef fanns redan en 50/50 fördelning bland män och kvinnor på denna typ av position, men att hon upplevde mycket av organisationskulturen som dominerad av män, något som dock har förändrats idag då mötesstrukturer har ändrats och även att klädkoder har luckrats upp för män och kvinnor. Hierarkins strukturer har förändrats genom att bli en mer platt organisation med en öppen dialog chefer och medarbetare emellan. Något samtliga intervjupersoner framhöll som otroligt viktigt, både för att få med sig medarbetarna men även för att driva kontoret framåt. Förr i tiden delade man inte heller med sig utav sin kunskap, något som sker idag på bankchefsmöten och genom ledarskapsutbildningar. Eva beskriver det som en stor förändring, främst mellan äldre och yngre chefer. Här kan hon inte särskilja om det beror på att de är män eller kvinnor då de äldre cheferna i regel var män och de yngre var kvinnor men hon beskriver att kunskapsdelningen och lärandet har idag nått en helt annan nivå. Idag är det en självklarhet att man ska stötta varandra oavsett lönen men förr var det mer prestige för männern att ”hålla på sist”. ”Man hade mer prestige i att hålla på sitt, visste man saker så berättade man inte det, och man berättade inte heller om sina misslyckanden, testade man något och det inte gick så bra höll männern det ofta för sig själva och där kunde man känna skillnad mellan manligt och kvinnligt att kvinnorna berättade för varandra medan männen de höll på sitt och sa inte mycket” - Eva. Karin berättade även om bankchefsmötena som tillkommit under de år hon har varit i banken, ett samtal mellan bankcheferna som kan ses som en typ av lärande för organisationen.
Idag fångar även banken upp ny kunskap och tar ibland även hjälp av konsulter utifrån för att få ledarna att växa i sina roller, något Annelie tror förr i världen hade setts som ett misslyckande. En person berättar att hon har fått hjälp en extern mentor som ska hjälpa henne finna nya ledarskapsstrategier och som inte ska spegla hennes ledarskap utifrån bankens värderingar och tillvägagångssätt utan för att underlätta för mer ”hands on” ledarskap då denna person har ett större kontor med fler medarbetare att sköta.

Detta med kritik och feedback kom också upp under intervjuerna och här framkom en gemensam nämnare som hade med maktstrukturer inom organisationskulturen att göra. ”Förr i tiden var manliga chefer bättre på att berömma eller ge feedback till en annan manlig chef medan de inte gjorde det på samma sätt till kvinnliga chefer, jag vet inte om de trodde att vi skulle börja gråta eller vad, men det var sällan man fick det som tjej om man inte frågade efter det. Idag kan jag känna att vi ger varandra beröm på ett helt annat sätt om det är kille till kille eller tjej till tjej tvärtom, där är en rätt stor förändring” - Eva.

När jag frågade om hur deras väg till att bli chef sett ut och hur banken möjliggjort för de att kombinera barn och karriär nämnade alla att banken varit öppen och tillåtande och att det snarare såg som positivt att ha barn. ”Aldrig några diskussioner om att man har haft barn snarare har det setts som positivt här i banken att man har barn. Det är ju en styrka också att man ”klärear av de där hemma”. Och det har aldrig varit några diskussioner på anställningsintervjuer när man skulle bli chef. Föräldraledighet är inget problem det heller vi har dessutom 10 % extra utöver ens lön. Så här finns bara positivt” - Gunilla.

5.1.3.1 Blandade grupper
Samtliga intervjupersoner delgav att en blandad grupp var att föredra, inte endast mellan män och kvinnor men också utifrån kön och erfarenheter. Annelie berättar dock att hon vid ett visst tillfälle blev nästintill besatt av att få män att söka till tjänsten då de redan var för många kvinnor i gruppen. ”Jag blev nästan lite för fokuserad på att få en man för att få balans i gruppen, nästan så att jag sällade bort bara för att ha en man i gruppen” - Annelie. Eva menar också på att detta måste vara en styrka man måste ha som chef, att kunna sätta ihop bra grupper. ”Jag tror det är viktigt att ha balans men jag tror inte man ska fokusera på det så att det tar överhand för jag tror det är viktigare att man hittar olika personligheter i gruppen, för det handlar inte bara om kvinnligt och manligt det handlar om hur vi är som människor och hur vi är och hur vi agerar och vad vi utstrålar och vad vi tillför” – Eva.
"Det är lätt hänt att man väljer en som är likadan som en själv och då blir ju gruppen väldigt likadan och det är inte bra för att man måste ha en dynamisk grupp för att få kontoret att växa, så jag försöker hitta sådana som inte är lik mig och som saknas i gruppen" - Gunilla

Detta visar tydligt på att organisationskulturen främjar de dynamiska grupperna och vill således eftersträva en jämn könsfördelning men att det hamnar på cheferna att se till att det blir så varav det uppkommer ett stressmoment. Stina berättar också om hur svårt det är att få manliga sökanden till banken och de killar som söker, söker sig främst till företagstjänsterna då de anses mer prestigebyggliga då företagsavdelningen syslar med större kunder och mer pengar. Stina berättade att på en tjänst hade de 40 sökanden varav endast 5 män sökte tjänsten och fick komma på intervju men att deras attityd inte passade in för den tjänsten de sökte, på frågan om vart de befann sig om 5 år svarade de flesta att de var chefer eller satt i ledningen, ”jag fick se över mina egna förväntningar om varför jag så gärna vill ha just en kille på tjänsten, jag vill ha rätt person och dessa attityder var ja... fel nästan” – Stina.

5.1.3.2. Status och erkännande

Jag kunde således ursköna en skillnad hos intervjupersonernas utsagor gällande statusen på privat- respektive företagssidan. Det verkar som om det är på privatsidan som det blivit mer accepterat med kvinnliga chefer. När jag frågade om vad de tror det kan ha att göra med att de flesta av dem berättade att det har varit en uppdelning i banken mellan privatsidan och företagssidan och att den uppdelningen hänger kvar och binds samman med status. När man sedan gick in på egenskaperna en chef bör ha för att lycka i sitt ledarskap kunde de inte tre annat att de män som finns på företagschefpositionerna och i ledningen idag, sitter där på grund av deras kompetens och inte för att de är män. Två av fem nämnde också att det enda motstånd de mött mot att de var just kvinnliga chefer var just från gamla bankchefer inom och utanför banken.

Då det inom banken numer var helt accepterat; "Ingen höjer längre på ögonen om en kvinna för en högt uppsatt position, det börjar nästan bli tvärtom nu" – Stina. En intervjuperson nämnde också att hon tagit ett samtal med en av dess f.d. bankcheferna som visat motstånd mot hon var en kvinnlig och ung chef. Det visade sig att det han hade problem med var att ta kommando från en kvinna, så det hade ingenting med hennes chefskap att göra egentligen utan just att han personligen inte ansåg det lämpligt för en kvinna att vara chef. Personen berättar vidare att efter att ha tagit en dialog med honom om hur de skulle kunna mötas och komma vidare, samt genom att berätta att det idag inte längre var acceptabelt att ha den synen inom organisationen så stod personen upp för bankens värderingar.
Ytterligare ett väldigt intressant sammanträffande var att fyra utav fem svarade under intervjun på frågan om de någon gång mött reaktioner utifrån på att de är kvinnliga chefer att de inte i första hand aldrig talar om att de är just bankchefer utan att de istället svarar att de endast jobbar på x bank. När följdfrågan sedan kom vad de arbetar med så var reaktionerna positiva och många förvånades över att de dels inte ”skröt” om sin position men också för att det var så många kvinnor representerade på chefsposterna inom banken. Inte heller vidhöll IP antal år i banken som relevant för vilken status man fick i sin chefsroll.

5.1.3.3 Klädkod och sexuell läggning

Under dessa två teman utkristalliserade sig ett ledord – öppenhet. Samtliga intervjupersoner höll med om att bankens klädkod var något förlegad men då de jämförde med tidigare arbetsplatser och i vissa fall – andra banker, så ansåg de att det inte gjorde så mycket att de inte fick ha blåjeans då de faktiskt upplevde sig fria i att ha det de själva trivdes i så länge de var hela och renan anpassade sin klädsel till kunderna mer än till sina medarbetare. Vissa nämnde att tidigare gick alla i kostym men att man nu bara väljer det vid möten av särskild dignitet eller ofta i samband med externa aktörer då man representerar banken. ”Förr i tiden hade alla kostym och den klädkoden har mjuknat upp, kunderna har sagt att de uppskattar det och att maktspelet gått förlorat” – Annelie. En person ansåg att det var tydligt att det var en typ av maktpositionering från ledningens sida men att det inte ”tjänade någonting till” att ifrågasätta och starta uppror då risken kunde finnas att det bara skulle bli värre. ”Du ska inte vara klädd så som att du tar makten över kunden likadant så ska vi chefer inte ta makten över våra medarbetare” – Karin.

Kvinnorna beskrevs till och med ha mer ”frihet” än sina manliga kollegor gällande klädkoden då organisationskulturen tillåt kvinnor att klä sig i manliga kläder så som, slips, fluga, scarfs, spetsiga skor, kostym, pull-over, skjorta och kjol medan män inte tillåts ha shorts eller kjol. I två fall ledde detta fenomen med crossover-dressning det vill säga att kvinnor kan klä sig som män och som kvinnor, in på diskussionen om sexuell läggning. Än en gång framhövde de flesta att banken var öppen kring detta men två intervjupersoner berättade att de ansåg att de ändå hade lite ansvar att styra upp medarbetarnas åsikter ”i rätt riktning” om någonting kring detta bland medarbetarna uppfattades som icke i linje med bankens värderingar.

5.1.4 Ledarskapet

”Förr fick man nästan lite status om man hade varit med sen begynnelsen men nu är det än en gång ens egen kompetens som står i fokus för hur medarbetarna ser på en som chef” – Stina.
En intressant infallsvinkel på hur de intervjuades blev chefer var att samtliga verkar ha gjort ett avstamp mellan att vilja arbeta med människor till att vilja arbeta för människor. Många framhöll också att vissa egenskaper var man "tvungen" att ha som chef för att lyckas och att det kanske var därför de hade blivit chefer och inte stannat kvar i sina respektive roller som medarbetare. Två egenskaper som särskilt utkristalliserade sig var att lyssna på medarbetarna genom att vara trygg och prestigelös och förmågan att "våga ta frågorna vidare", genom att vara den man är, genom att vara ärlighet och att våga ta konflikter. På det hela taget – att kunna stå upp för sina medarbetare för att sätta de i första rum. En person uttryckte det som att "jag tycker om att se människor växa och jag anser att det är det som driver mig som chef" – Annelie.

5.1.4.1 Att ändra vem man är till "förmån" för chefskapet

Att finnas där för sina medarbetare var ett återkommande fokusområde men som för två av tre upplevdes som komplicerat stundtals i vissa situationer då de ibland kände sig kluvna att balansera mellan de själva som individer och deras roll som chef. Då deras chefsroll innehöll många administrativa bitar var de tvungna att fördela sin tid på annat än att enbart kunna lyssna och stötta sina medarbetare i den utsträckningen som de egentligen ville. Som individer ville de gärna engagera sig mer i sina medarbetare än vad det fanns utrymme till. De upplevde som att de var "tvungen att lägga band på sig" och anpassa sig, sitt handlingsutrymme och situationen utifrån den tid som fanns. De nämnde att deras handlingsutrymme ofta upplevdes som begränsat och att de emellanåt hade velat "skala bort" lite empati och engagemang för att de inte skulle känna sig så stressade. Intervjunpersonerna benämnde detta som en baksida av chefskapet; "det känns lite ibland som om jag förlorar lite av mig själv, men jag försöker se det som så att jag faktiskt vinner något också - ett bra chefskap, sen om medarbetarna håller med vet jag ej men jag måste ju göra detta annars blir det bara pannkaka" – Gunilla.

Eva berättade också hon ofta tog med sig problemen hem till en början men att hon nu med stöd från en psykolog lätt sig att sälla jobb från fritid. Genom att vara en god lyssnare men samtidigt inge respekt och därmed kunna ha en viss distans till sina medarbetare, upplevde flertalet intervjunpersoner stundtals var ett problem och således något de fått lära sig som chefer. "Man blir aldrig fullärd som chef, då kan man lika väl kasta in direkt, så jobbar man inte här” – Karin. Hon får stör i det av Annelie som sa; "Man har två öron och en mun, det är för att man ska lyssna dubbel så mycket” – Annelie. Svårigheten i chefskapet för mina kvinnliga IP verkar vara att utifrån tidsramar, snarare än organisationens förväntningar på de som kvinnor, att vara lika engagerade som de som individer ville vara fanns inte utan de
Ida Bergman

tvingas istället ”bygga murar” för att kunna axla chefskapet och genomföra sina andra arbetsuppgifter. En IP nämnde att detta även kunde anses vara typiskt för kvinnor då män inom organisationen enligt henne, snarare hade en förmåga att skaka av sig och ”lämna problemen på skrivbordet medan jag tar hem de i min väska” – Annelie.

”Ledarskapet är ju någonting du får utav medarbetarna. Chefsrollen är vad du blir tilldelad så chef kan alla bli, däremot hur du får medarbetarna med sig är det bara en själv som kan stå för” – Annelie. En annan IP ger medhåll för samma typ av resonemang; ”antingen får de ju ta mig för den jag är eller låta bli” – Stina. Detta tyder på att ledarskapet och dess egenskaper för att uppfylla de på ett tillfredsställande sätt landar i hur den kvinnliga chefens egenskaper som person tas emot bland medarbetarna. Om det inte sker med framgång menar en IP på att ”då blir det endast en chefsroll utan innehåll” - Annelie.

Att få medarbetarna engagerade talade många intervjuupphand som den ”roliga” biten i deras ledarskap Det var även många som trodde att inte vem som helst heller kan bli chef utan man måste besitta egenskaper som att våga leda och ta kommandot samt att kunna stå upp för det banken har beslutat även om det inte är ens personliga åsikt vilken tyder på att man måste balansera ett professionellt ledarskap med att kunna vara prestigelös. Karin beskriver det som; ”att genom rak kommunikation, att förmedla så mycket man bara kan informera, och genom att övertyga tvivlare genom att visa upp sin kunskapsbank gör att jag får bekräftelse av mina medarbetare” – Karin. En annan person höll med genom att påstå att ”visar man att man kan och att man har brister så är man inte mer än människa vilket jag tror ingre förvinnan” – Eva. Detta kan tolkas som att kvinnor kan konstatera ”komma ner” till medarbetarnas nivå och kanske kan detta ses som en framgångsfaktor för ledarskap men huruvida det är manligt eller kvinnligt visste inte IP själva. ”Jag kan inte endast genom att tro på något sätt ta mig rätten att säga att det är så men det kan ju förklara varför vi är så många kvinnliga bankchefer idag” – Stina.

5.1.4.2 Skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap

Det som under mina intervjuer blev ganska tydligt var att intervjuupphanderna själva inte upplevde att det längre fanns någon diskriminering inom organisationen men som jag kan tolka det så fanns det ändå en viss könsblindhet då det ändå föregick en viss typ av indirekt diskriminering då många nämnde att de inte hade fullt ut den tiden de själva som individer hade velat ha för att tillgodose sina medarbetares behov och att detta blev tydligare hos kvinnliga bankchefer än hos de manliga då kvinnorna tenderade att ta med sina problem hem
och bli mer engagerade. Detta var dock inget krav organisationen ställde utan med en subjektiv upplevelse hos intervjuersonerna. De skillnader mellan manligt och kvinnligt chefskap i banken som trots allt kom fram utifrån deras utsagor var;

- Att män ibland uttrycker sig annorlunda än kvinnor särskilt vid möten
- Att män oftare än kvinnor ställer sig upp när de talar
- Att i en grupp bland många kvinnor kan det bli mycket ”sandlädenivå” - Stina
- Män har lättare att skala av empati och engagemang
- Män tar inte allt så personligt
- Män är mer raka och öppna i sin kommunikation – ”inga omvägar, raka puckar” - Stina
- Kvinnliga chefer förväntas ta hand om ”allt det där runtomkring, allt lull lull, fix fix” – Eva
- Män stöttar andra män i fråga om att bryta sig loss från gruppen till att bli ledare medan kvinnor tenderar att vara mer missunnsamma

Samtliga intervjuersoner framhävde gång på gång vikten av att se till individen och dess kompetens och individuella egenskaper och erfarenheter för att lyckas som chef. Alla personer jag har intervjuat må ha samma typ av tjänst men är som personer högst olika och även deras ledarskap. Det var fascinerande att ta del av deras utsagor och hur väl deras åsikter överensstämde i linje med vad banken står för. Samtliga anser jag var starka bärare och förmedlare av organisationskulturen. Det var även intressant att ta del av hur alla fem intervjuersoner gav samma återkommande svar om synen på könsfordelic mellan män och kvinnor på chefsposterna. ”Det ska, bör eller får inte vara någon skillnad mellan män och kvinnor, och finns det skillnader bör man ta tillvara på dem för att de är bra och inte se sig blind på att de är olikheter” – Gunilla. Några framhöll än en gång vikten av att ha en balans i gruppen så att kvinnor skulle slippa bete sig mer manligt och auktoritärt och istället fokusera på att ta tillvara på alla olika egenskaper. Ingen upplevde att de behövt tillämpa ett mer manligt ledarskap för att få respekt eller lyckas i sin yrkesroll utan att de fått respekt utifrån att vara sig själva. ”Vissa grejer får man kanske tuffa till sig lite på men det är mer att man lär av erfarenhet att nej här ska det nog vara si eller så, jag har nog snappat upp det jag tycker är bra och sedan inte tänkt på om det är kvinnor eller män jag lär från” – Eva.

Avslutningsvis tyckte jag att intervjuerna fortlöpte bra och att många bra citat kom fram som belyste vikten av ett ha ett starkt personligt ledarskap för att lyckas i sin roll som chef. Ibland
upplevde jag dock att många intervjupersoner i alltför stor utsträckning svarade lite för "korrekt" på vissa frågor som handlade om maktstrukturer och ledarskap, vilket fick mig att fundera vidare på om detta verkligen var deras egna åsikter eller bankens åsikter som kom fram. Men den totala upplevelsen var att det var ärliga svar vilket har gett mig som forskare en stor insikt i hur ledare förhåller sig till könsroller och maktstrukturer inom x bank. Jag väljer att avsluta min empiridel med vad jag anser är ett fantastiskt citat för att spegla x bank organisationskultur.

"Det är 2013, det spelar ingen roll om man är man eller kvinna, utan det är den person som har bäst egenskaper till just den yrkesroll som ska få tjänsten och där tycker jag ändå vi är på god väg, vi har en bit kvar men absolut på god väg" - Eva
6.0 Analys och diskussion

6.1 Genus

Att vara öppen och att våga erkänna sina egna brister anser jag är ett första steg mot att skapa trovärdighet och för att kunna dra slutsatser i min studie. Som jag nämade i min inledning hade jag redan från början ett ödmjukt förhållningssätt kring hur jag skulle närma mig pudels kärna för att få förståelse kring fenomenet könsroller och könssymbolik för kvinnliga chefer och deras ledarskap inom organisationen. Jag valde därför att förlägga min studie till en modern platt organisation där det fanns ett fungerande jämställdhetsarbete för jag ville skapa mig en positiv bild av hur det personliga ledarskapet fick möjlighet att frodas utan att några större hinder kring hierarkiska strukturer skulle stå i vägen. Jag var samtidigt intresserad av att förstå varför och hur det kom sig att det fungerade så väl som det gjorde idag då banken sedan länge varit väldigt mansdominerad, och i omgivningens ögon fortfarande sågs som en väldigt mansdominerad bransch. Efter att ha tagit del av både teori och empiri har jag breddat min egen förståelse och även minskat mina fördomar om hur organisationens kultur kan, och inte kan, påverka könsroller och könsmaktsstrukturer. Detta har ytterligare väckt mitt intresse för hur stor roll ledarna egentligen spelar för att vara de som styr medarbetarna åt det håll organisationen vill, som de verkliga bärarna av organisationens kultur.

Fürst skriver att det har visat sig att motstånd och hinder för könsintegration inte bara hänger samman med fördomar och tradition utan att de i högsta grad beror på makt och intresse inom organisationen. Intressant här är att se vilka är det egentligen som styr organisationens intressen och ur mycket påverkar de i sin tur organisationens kultur? Hur mycket traditionen inom en organisation egentligen påverkar kan vara en uppsats i sig men det intressanta blir att förstå hur den har bidragit och vad det är för faktorer som ligger bakom förändringen? Mycket av denna förklaring fick jag genom att kombinera mina två perspektiv kön och ledarskap. Jag valde att undersöka kvinnliga chefers uppfattning om genus och makt och hur dessa tog sig uttryck i organisation och ledarskap. Hade jag valt att enbart studera organisationen och fokusera på genus ur ett könsperspektiv, tror jag min studie hade kunnat bli alltför dyster då jag anser (efter ha läst en hel del feministisk litteratur) att den i alltför stor omfattning belyser allt det dåliga i den feministiska debatten idag och fokuserar på feminism mer utifrån synsättet att kvinnan alltid är diskriminerad och underordnad mannen då man ofta jämför med mannen som norm. Och till viss del håller jag med och anser att det är av stor vikt att kunna sin ”genusbibel” men för att kunna besvara mina frågeställningar kan jag i efterhand
står för att två perspektiv var nödvändigt för att få djup i mina slutsatser. Jag får stöd i detta resonemang av Alvesson som menar på att man med en empirisk forskningsansats måste kunna studera genussystemteorier som föränderliga istället för statiska och för det krävs att man studerar kön som sociala konstruktioner utifrån flera perspektiv.

Det märktes tydligt under mina intervjuer att mina intervjupersoner inte delade samma kunskapsbas som jag och därmed inte heller hade de samma förförståelse eller förståelse kring de ojämlikhetsregimer och maktstrukturer som föregick inom organisationen. Men inte heller delade jag deras förståelse för hur maktstrukturer verkade och hade förändrats genom åren utan att jag endast fick en glimt av deras uppfattningar, dock anser jag att detta var tillräckliga för att kunna ringa in mina fokusområden, genus, organisation och ledarskap på ett tillförlitligt sätt. Jag har valt att strukturera upp min analys genom först presentera vad tidigare forskning kommit fram till inom respektive fokusområde och sedan knyta an det till vad jag i min empiriska del kommit fram till, för att till sist analysera detta för att kunna dra slutsatser. De brännpunkter för respektive fokusområde som kommit upp är de jag kommer fokusera på för att göra min analys så relevant som möjligt.

6.1.2 Omkönningens betydelse

Acker menar på när förändringar i organisationsstrukturen sker krävs fler arbetsuppgifter för att få den nya organisationen att fungera varav yrkesroller ändras och även de tvingas till anpassning. I kombination med en ökad allmän efterfrågan på nya arbetsuppgifter leder detta till att yrken omkönas, det vill säga att man förändrar sinnebilden av könstillbehörighet för ett yrke. Detta kan i sin tur leda till att nya arbetsbehov uppkommer och att denna arbetskraft enligt Fürst, fylls upp underifrån av just kvinnor och lämnar plats på de högre positionerna till män. Fördelningen kan därför gå i två olika ritningar och behöver nödvändigtvis inte innebära en fördel för kvinnorna då det kan handla om en könsblindhet och inte en könsspecifik förändring av könsroller. Acker menar även på att detta kan bidra till en än större könssegregering i olika yrkesroller varav det därför blir av stor vikt att belysa ojämlikhetsregimer så som könsmaktssstrukturer, hierarki och jämställdhet inom organisationen. Billing menar också på att då ramarna för utövande av ledarskap kan te sig olika i olika organisationer blir det endast möjligt att knyta ledarskap till maskulinitet endast utifrån och beroende på vilka värden inom den egna organisationen som värderas och prioriteras. Bank har setts som en väldigt mansdominerad bransch med mycket prestige, och
jag vet själv av erfarenhet att så fortfarande är fallet då många kunder fortfarande tilltalar anställda med efternamn, titlar och klär upp sig vid besök på banken. Ledarskap som könsmärkt norm är en traditionell åskådning men kan utifrån denna studie ses som maskulin då den satts i ”rätt kontext”. Just i denna organisation finns en mansdominerad tradition, just i denna organisation har något förändrats, just i denna organisation ser ramarna ut som de gör för att historia och nutid tillsammans skapat en kontext.

Utifrån uttagorna om bankens förändring gällande chefsrollen är det tydligt att det skett en omköning av chefsrollen inom banken. Under hur många år den har pågått är svårt att veta men då två av mina intervjuupptagare varit i banken sedan 25 år tillbaka och vittnar om en succesiv förändring i takt med att alla medarbetare har blivit uppmuntrade att söka tjänsten, till skillnad från förr då den som var bäst och kunde mest fick chefsrollen, kan jag anta att vi minst pratar 10 år av förändring. Idag handlar det mycket om det personliga egenskaperna en individ besitter för att kunna leda andra varav de egenskaperna hamnar i fokus för hur andra, både medarbetare och omgivningen ser på chefskapet, det vill säga hur den totala sinnebildens utformas och omformas.

Som jag ser så har yrkesrollernas könstillhörighet att bankchefspositionerna inte längre ansågs lika attraktiva på privatsidan varav många av de äldre och männen avancerade och blev företagschefer eller medlemmar i styrelsen. Organisationen växte och krävde att de luckor som uppstod skulle fyllas underifrån. Dock hade ett mer öppet förhållningssätt börjat tillämpats varav ”alla” nu välkomnades och söka och banken hade kanske ”lärt” om och omvärderat synen på chefskapet till att sätta individens egenskaper och kompetens i fokus istället för prestigen att ha den ”bästa” på plats som chef, varav både kvinnor och män kunde söka och fylla behovet. Om män tidigare klappade varandra i ryggen blev det nu plötsligt fler kvinnoryggar att klappa varav jag tolkar det som att själva män-stöttar-män traditionen luckrades upp genom en könsblind organisations-kultur förändring och därmed breddades väg för ett framtida jämställd arbetsklimat.

6.2 Organisationskulturen

Här tycker jag det blir intressant att utgå från Walhs antaganden att könsmaktsordningen speglas i organisationskulturen genom allmänna principer om kön som råder i samhället. När kvinnor kommer in i en tidigare mansdominerad bransch eller i yrken som tidigare ”tillhör” männen aktiveras ett mansdominerat normsystem då det är den manliga normen som har tolkningsföreträde. Detta har bidragit till att diskursen i samhället har ändrat sig från att
kvinnor skulle *bryta sig in* på mansdominerande yrkesområden till att numera *bryta sig uppåt* på de högre positionerna inom organisationen, vilket är fallet för min studie och val av organisation. Denna spegling är något som sker i strukturerna för hur organisationskulturen formas och Fürst skriver att ju mer öppen och platt en organisation är ju mindre spelutrymme ges ojämlikhetsregimerna. Det vill säga att när de hierarkiska strukturerna tonas ner förändras också normerna och det blir således strukturerna och inte aktörerna som får bedömningsmöjligheterna inom organisationen.

Wahl skriver också att ju starkare könsmaktssystemet är ju mer integreras det som könssegregeringsmönster i organisationen vilket kan bidra till ett upprätthållande av förväntningar och normer för kvinnor i chefsrollen. Alvesson benämner även detta som ett upprätthållande av status quo, det vill säga att organisationens lärande reproducerar sig självt och utan förändring tolkar jag det som, omskapas inte normer och förväntningar utan bidrar till djupare könssegregeringsmönster. Vilka konsekvenser får då dessa könssegregeringsmönster? Det är här det blir intressant tycker jag för då banken har varit mansdominerad och särskilt inom chefsposter så har dessa könssegregeringsmönster uppbyggnadsvis förändrats men är det genom att könsmaktssystemet inte längre är lika starkt eller är det för att kvinnorna har skapat sig ett eget tolkningsföreträde och således ändrat normsystemet som detta gör att status quo har brutits?

**6.2.1 Könsmaktsstrukturer**

hålls vid liv och än så länge bibehålls därmed ett status quo. Det andra steget blir då att implementera förändring i en riktning som styr bort från den mansdominerande normen.

6.2.1.2 Den könsneutrala organisationen
Analyserar jag hur själva maktstrukturen har förändrats inom banken skulle jag vilja påstå att de har tagit olika riktningar. Makten förflyttades dels upp på de högre positionerna och följde således med männen men makten fanns även kvar och gavs större utrymme på bankchefspositionerna när kvinnorna kom in. De kvinnor som hade de chefsegenskaper de ”nygamla” yrkesrollerna krävde var de som lyckades i sin roll, både som chef och som ledare då samtliga intervjuupons vitt om sikten av att ha medarbetarna med sig för att kunna bli ledare, vilket är definitert som någon mer än bara vara chef. Då fördelningen i antal mellan män och kvinnor nu blev lika stor eller större medförde detta att det traditionella könsmönstret för banken försvann samtidigt som de personliga egenskaper en ledare besatt fick ett stort uppsving och normen och organisationskulturen blev istället mer könsneutral. Här skulle jag vara försiktig med att hävda att den blev mer kvinnlig utan snarare neutral vilket i sig är ett stort steg bort från den mansdominerande rådande normen. ytterligare en intressant aspekt är att det framkom under intervjuerna att detta är ett aktivt pågående arbete inom banken med en JämO grupp som ständigt lyfter nya frågor inom området. Jag tror därför att det krävs att man är i organisationen för att få ta del av denna pågående förändring, vilket kan förklara intervjuupons utsagor om reaktionerna de mötte från omgivningen angående synen på kvinnliga chefer.

6.2.1.3 Jämställdhetsarbete
Nyberg och Sundin har även en annan infallsvinkel på kring detta med jämställdhet. De menar på att jämställdarbete också kan vara ett sätt för företag att skapa sig goodwill och legitimitet varav det kan finnas dolda motiv till att öka andelen kvinnor på chefspositioner. Ser man till hur banken har förändrats och vad som kom fram under mina intervjuer så anser jag att detta kanske kan stämma till viss del då det faktiskt anses att ”ligga i tiden” att vara en könsneutral organisation och verka för jämställdhet. något som banken värderar, det vill säga att vara anpassningsbar och verka för lärande och nytänkande. Jag tycker banken uppvisar att de genom en öppen och tillåtande organisationskultur möjliggör för kvinnliga chefer och sätter individers kompetens i fokus snarare än att verka för dolda motiv men en sak som stödjer Nyberg och Sundins resonemang var att jag ibland fick känslan av att samtliga intervjuupons emellanåt var lite väl homogena i sin framtoning gällande bankens inställning
till jämställdhetsarbete. Och att de i detta avseende alltmer behandlade frågan ur ett
ledarsskapsperspektiv än att utgå från vad de som personer själva ansåg, att det till viss del låg
lite ”prestige” i att faktiskt lyfta jämställdhetsfrågor.

6.2.1.4 Banken i samhället
I en nationell kontext har banken visat framåtanda gällande synen på kvinnliga chefer och
följer därmed en legitim parallell utveckling med samhället i stort. Under intervjuerna
framkom även att många intervjupersoner inte trodde att deras ledarskap var alls lika utsatt
som om de kanske hade arbetat på exempelvis en byggarbetsplats, vilket visar på att den
allmänna synen om hur förändringsarbetet pågår inom organisationskulturer fortfarande är
förknippat med manliga eller kvinnliga branscher. Intervjupersonerna upplevde ingen
diskriminering inom den egna organisationen för att de är just kvinnor utan att det till och
med kan ses som positivt att kunna kombinera familj och karriär. Även här visar det tecken på
att konstruktionerna på kön är skapade utifrån samhällets normer som sociala konstruktioner
där organisationskulturen kan påverka i stor utsträckning. Hade attityden mot kvinnor varit
annorlunda hade det bidragit till att färre kvinnor kunna arbeta som chefer men
intervjupersonerna medgav att banken på alla sätt de kunnat, försökt underlätta genom att låta
kvinnorna själva bestämma arbetstid och vara flexibla i sitt chefskap. Här tolkar jag det som
att banken och dess organisationskultur till viss del faktiskt går emot de normer och
förväntningar som finns i samhället i stort där kvinnan fortfarande förväntas ta hand om barn
och hem. Intressant här är att som jag tidigare nämnt, att två intervjupersoner själva hade en
make som också var chef vilket jag tror skapar en enorm fördel. Finns det en förståelse för
arbetets krav och utformning, leder det i sin tur till en acceptans för kvinnor att ta plats. Kan
organisationskulturen leda vägen som bärare av normer och attityder skapar detta ett lärande
för de anställda inom organisationen genom att ta del av, och implementera arbetssätt och
synssätt som i sin tur verkar för att möjligheten att bli av kvinnlig chef.

6.3 Ledarskap
Att kvinnor finns på maktpositioner inom en organisation har betydelse för hur chefskapet i
organisationen utformas menar Nyberg och Sundin. Även om de nödvändigstvis inte är i
minoritet skapar det en motsägelsefull situation då kvinnor på chefspositioner måste
representera både kvinnor och kvinnliga chefer som social grupp. Att vara ledare är
förknippat med manliga egenskaper och manliga könsnormer men då det är en social

6.3.1 Att anpassa sitt chefskap

Precis som teorin har beskrivit finns det många uttryck för hur förväntningar på könsroller kan ta sig med det intressanta för min analys är hur ledarna bemöter dessa och förhåller sig till de för att kunna dra slutsatser kring det personliga ledarskapets betydelse. När chefsjobb (som betraktas som okvinnligt av omgivningen och ja kanske till och med av individen själv) uppstår en konflikt när kvinnorna bryter mot könsrollsmönstret inom organisationen och hon tvingas anpassa sig. Utifrån mina intervjuupphafning som inte anses på någon större skillnad i påståendena gällande omgivningens förväntningar på de som kvinnliga chefer då samtliga vidhöll att inom organisationen fanns en stor acceptans och tolerans medan en mer traditionell åskådning mot kvinnliga chefer snarare kom utifrån. Då några utav mina intervjuupphafner medgav att de ändrat sin personlighet genom att skala av vissa drag av empati och engagemang (som kan anses som kvinnliga egenskaper) anpassade de sig till chefsrollen vilket jag tolkar som en strävan efter konformitet. Intervjuupphafners upplevde sig kluvna vilket än en gång visar på att den finns en balansgång man måste gå för att upprätthålla balans och kunna ”styra framåt”. Intervjuupphafners handlingsutrymme fick justeras för att passa in i chefsrollen som i sin tur var tvungen att passa in i organisationen. Här skulle jag vilja påstå att det denna strävan mot konformitet går åt båda håll, dels att den utgår från individen, till chefskapet, till att passa in i vad som förväntas utifrån organisationskulturen och dels samma väg tillbaka, att genom organisationskulturen sätts ”omgivningens” förväntningar på chefskapet som i sin tur måste implementeras som handlingsstrategier hos den kvinnliga chefen.
6.3.1.2 Handlingsutrymme

Något som däremot bröt mot normen eller strävan efter konformitet var att samtliga hade getts möjlighet att kunna kombinera familjeliv och karriär i ett tidigt skede av deras cheferkappe och att de på detta område aldrig upplevde att de varit tvungna att anpassa sig eller göra uppoffringar. Detta i sin tur tror jag kan bidra till att upplevelsen av att få ett större handlingsutrymme som chef genom att själv kunna skapa ramar och riktlinjer för sitt eget ledarskap, vilket i sin tur öppnar upp för möjligheten att låta personligheten komma fram. En IP framhöll starkt vikten av att kunna få vara själv i sin roll, och inte behöva anpassa sig för då skulle man förlora sig själv. Och här kan jag hålla med, för vem blir man tillslut om man börjar justera sin egen personlighet om den nu har ett sådant stort inflytande på sitt ledarskap? Här vill jag även framföra kritik mot den feministiska forskningen jag har tagit del av då jag tycker det fokuseras alltför mycket på det inskränkta handlingsutrymme kvinnliga chefer ges istället för att fokusera på möjligheterna till ett ökat handlingsutrymme genom att belysa fungerande faktorer och processer inom organisationen som kan samspela med individens uppfattning om sitt eget handlingsutrymme. Måna av mina intervijupersoner gav som exempel att genom att ha möjligheten till att själv få vara de som sätter ihop sin arbetsgrupp gavs samtliga ett stort handlingsutrymme som i sin tur öppnade upp för fungerande arbetsgrupper där ledarens personliga ledarskap kunde få ta utrymme samt accepteras.

6.3.2 Den personliga kompetensen i fokus

Fürst skriver att en ökad efterfrågan på särskild yrkeskompetens och personliga egenskapers betydelse, förväntas vara en dragkraft i rätt riktning för att minska tillskrivningen av könsroller. Att organisationer har högt i tak kan tänkas vara en förutsättning för jämställdhet och förmågan att kunna omvärdera könsroller. Här tycker jag även det blir aktuellt att addera Ackers resonemang om könssymbolik för olika yrken och hur man kan omvandla dessa genom omköning. Jag skulle vilja påstå att det är under denna rubrik allt flätas samman. Påverkan, samverkan och resultat som i sin tur verkar som lärande processer för organisationen och dess förhållnings-och synsätt på jämställdhet. Jag tror att en av de största anledningarna till att skapa en tillåtande atmosfär för kvinnliga chefer och för att få deras personliga ledarskap i fokus, är att vara öppen och anpassningsbar till att aktivt kunna och vilja arbeta med att omvärdera könsrollers uppkomst och verkan. Denna dragkraft som Fürst beskriver finns i den organisation jag har studerat vilket jag får stöd av då samtliga intervijupersoner framhåller att det är personen och dess kompetens som står i fokus för att
kunna göra karriär och inte som förr, den som visste mest och bäst, och som förmodligen då var man.

Slutligen skulle jag vilja lösa upp myten om kvinnligt ledarskap genom att påstå att kvinnligt eller manligt ledarskap endast förekommer i de fall organisationen i sig vill framstå som könad. Jag tror inte förutfattade åsikter och förväntningar ges samma möjlighet att gro och ta plats i en organisation som aktivt arbetar med att låta kvinnor ta plats på de högre maktpositionerna för att rucka om könsstruktursmönster och hierarkiska strukturer. Jag är tacksam att jag i min studie fått ta del av, och fått insikt i, en organisation som går emot mycket av den forskning som jag också tagit del av i mitt förarbete, nämligen att kvinnor ses som diskriminerande, jämforda med den manliga heteronormen och att de slåss i underläge gentemot männen. Jag vill slutligen påstå att skapas det en jämlig arena inom organisationskulturen där både kvinnor och män får ta plats, anser jag att deras personliga ledarskap får fritt spelrum oavsett kön. Den könsneutrala organisationen är en förutsättning för att den personliga kompetensen ska lyftas och hyllas, och då hamnar den kvinnliga chefen inte längre i skymundan utan spelar efter samma regler som männen och på så sätt upprätthålls och lär organisationen som könsneutral.
7.0 Slutsats


Avslutningsvis ämnar jag knyta ihop säcken med att besvara mina frågeställningar.

1. Hur samverkar könsmatsstrukturer inom organisationskulturen med kvinnliga chefers personliga ledarskap?

Könsmatsstrukturerna påverkar i hög grad vilket utrymme som ges till kvinnliga chefers personliga ledarskap och genom att öppna upp för individens kompetens och se bortom kön ges mindre utrymme för maktstrukturer att verka till nackdel för kvinnor.

2. På vilka sätt kan organisationen bryta den förväntade könsrollen som tillskrivs kvinnliga chefer?

Genom ett långsiktigt förändringsarbete med strävan att komma bort från traditionella könsrollsåskådningar genom att lära sig som en könsneutral organisation.
7.1 Förslag till fortsatt forskning

Jag anser att mycket utav den feministiska forskning jag har tagit del av har i alltför stor skala belyst det ”som varit” mer än att fokusera på ”vad som komma skall”. Jag kan förstå detta synsätt då vi till viss del lever i ett patriarkaliskt samhälle och då vissa yrken fortfarande är starkt präglade av könssymbolik utifrån traditioner, men jag anser att det vore intressant att få ta del av forskning som istället fokuserade på de faktorer inom organisationer där könroller och dess förväntningar håller på att suddas ut och strukturerar om. Detta för att skapa förutsättning för förändringar som i sin tur kan bidra till att eliminera ett status quo och ett reproducerande organisatoriskt lärande på fel grunder. För min studie vore det intressant att jämför med andra banker eller andra branscher, eller kanske göra om en likande studie om 5 år för att se hur organisation och ledarskap har förändrats. Det hade varit intressant att gå djupare in på upplevelsen om makt och maktstrukturer samt att jämföra utsagor mellan manliga och kvinnliga ledare, men för det krävs kanske ett annat val av studie, andra perspektiv, och en annan tid. Den tiden finns inte då tiden vi har är här och nu.
8.0 Litteraturförteckning


Elvingson Owe. *Maktens verktyg*. En sociobiologisk betraktelse. Lund: Recito


Mulinar Paula, Rebecca Selberg.(2011). *Arbete intersektionella perspektiv*. Malmö: Gleerups


