



INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Fördomar och skillnader på ledarskap sett ur ett genusperspektiv

Fredrik Sensky

Elias Vieglins

Kandidatuppsats ht 2004

Handledare: Anna Blom Kemdal

Abstract

Det finns fyra kvinnliga ordinarie VD i 300 börsnoterade företag och 85 % av alla styrelseuppdrag innehas av män. En anledning till att kvinnor är en minoritet bland diverse maktpositioner kan möjligen förklaras av att det kan finnas hinder och fördomar gentemot kvinnligt ledarskap. Det vi ämnar undersöka i denna artikel är vilka fördomar mot kvinnligt ledarskap som finns. Tre kategorier av deltagare, folket, medarbetare och ledare har deltagit i denna kvantitativa undersökning. Genom enkätfrågor har vi fastställt vilka egenskaper som generellt appliceras på kvinnligt respektive manligt ledarskap. Resultatet visar att det finns förutfattade meningar om både de kvinnliga och manliga ledaregenskaperna och att deras egenskaper skiljer sig åt. Dessa fördomar kan vara orsaken till att kvinnor fortfarande är i minoritet bland de maktpositioner som finns i samhället.

Nyckelord: kvinnligt ledarskap, manligt ledarskap, fördomar, stereotyper.

Inledning

Det talas mycket i media om att kvinnor inte har samma möjligheter till de ledande positioner som männen har, vilket möjligtvis kan bero på att det existerar fördomar mot kvinnor i vårt samhälle. Detta fenomen kan hindra dem från att nå toppositioner inom samhället. Ett begrepp som bland annat används för att förklara detta fenomen är det så kallade glastaket (Ridgeway 2001), vilket innebär att det finns ett osynligt hinder som hindrar kvinnor från att klättra i karriärsstegen. Detta hinder utgörs bland annat av att män mestadels bara anställer män (Franzén et al., 2003).

Det som vi ska undersöka är hur olika grupper i samhället ser på en typisk kvinnlig ledare respektive en typisk manlig ledare. Vi kommer att förbise variabler som kan ha en påverkan till varför kvinnor inte når samma positioner som män utan enbart fokusera på fördomar. Statistik visar att kvinnor inte alls får samma möjligheter som män att nå maktpositioner. Detta tror vi mestadels beror på fördomar mot kvinnor. Genom att genomföra en kvantitativ undersökning bland tre olika grupper i samhället ska vi försöka fastställa vilka eventuella fördomar som framförallt finns gentemot kvinnligt ledarskap. Det är exempelvis möjligt att se olika typer av mönster från uppfostran av barn där det skapas olika normer som kan avspegla sig i vuxen ålder. Dessa normer kan orsaka diverse typer av fördomar mot hur man förväntar sig att könen ska bete sig i samhället. Eftersom det finns olika förväntningar mot hur man ska bete sig i samhället, har vi koncentrerat oss på de olika förväntningarna som både män och kvinnor har gentemot kvinnligt ledarskap.

Uppsatsen kommer att inledas med statistik över hur det ser ut med könsfördelningen på arbetsmarknaden. Därefter ges beskrivningar av vad fördomar är och en förklaring till varför fördomar existerar. Till en följd av fördomar kommer ett avsnitt om sociala regler som bland annat tar upp de olika förväntningarna man har på respektive köns uppträdande och beteende. Sedan avslutas inledningen med att beskriva kvinnligt ledarskap och hur synen på kvinnor i arbetslivet skapar konflikter, för att sedan övergå till våran undersökning.

Fördelningen av kvinnor och män på arbetsmarknaden

I Sverige försöker man nå jämställdhet mellan kvinnor och män vilket innebär lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter för både kvinnor och män. Likaså att ha ett arbete som ger ekonomiskt oberoende, att vårda hem och barn och att delta i politiska, fackliga och andra aktiviteter i samhället. Man vill även att arbetsmarknaden ska vara jämnt fördelat mellan män och kvinnor det vill säga 50 % män och 50 % kvinnor. (SCB 2004)

Under 1970-talet började man diskutera varför det mest var män som dominerade de olika maktpositionerna som finns i samhället. Efter att denna diskussion inleddes har den totala arbetskraften inom näringslivet förändrats gällande andelar kvinnor respektive män (Franzén et al., 1994). Från 1970-talet till 2000-talet har den ökat från 60 % till 79 % för kvinnor mellan åldern 20-64. För män har den sjunkit från 90 % till 84 % (SCB 2004). Kvinnor har däremot fått färre platser i den privata sektorn och den platsen har fyllts ut av män. År 1970 var andelen kvinnor 58 % och 2003 var den 49 %. Detta innebär att inom den privata sektorn har män fått fler positioner än kvinnor. Den offentliga sektorn är däremot relativt jämfördelad. I riksdagen har det också blivit en bättre fördelning av män och kvinnor. 1973 var det 15 % kvinnor i riksdagen och 85 % män och 2002 var det 45 % kvinnor och 55 % män (SCB 2004).

Undersökningar visar att det är ytterst få kvinnor som har toppositioner inom den privata sektorn (SCB 2004). Statistik i USA (Eagly & Karau 2002) visar även att om kvinnor och män har samma utbildning och att arbetskraften är jämnt fördelad så är det fortfarande en kraftig differens mellan kvinnors och mäns andelar i toppositioner. I USA är det exempelvis endast 4 % kvinnor som är bland de högst avlönade bland de 500 största företagen.

Kvotering är ett begrepp som är högaktuellt, vilket innebär att man genom politiska ingrepp vill göra det enklare för kvinnor att kunna vara i olika styrelser som i dagsläget är oerhört mansdominerat. Enligt SCB (2004) är könsfördelningen bland ledamöter i statliga bolagsstyrelser där staten äger mer än 20 % är 40 % kvinnor och 60 % män. I bolag där staten äger 100 % är könsfördelningen 42 % kvinnor och 58 % män. I den privata sektorn är det dessvärre inte lika bra statistik. Könsfördelningen bland

styrelseplatser i börsföretag valda av bolagsstämmor var 15 % kvinnor och 85 % män. Det finns fyra kvinnliga ordinarie VD i 300 börsnoterade företag. (SCB 2004)

När det gäller löner för män och kvinnor så har det visats sig att män tjänar mer än kvinnor. Vad detta beror på kan givetvis bero på flera olika anledningar, till exempel att kvinnor inte är lika aggressiva som män när det gäller löneförhandlingar (Franzén et al., 2003). Kvinnors lön är fortfarande 18 % lägre jämfört med männens löner vilket är ett mått på lönegapet mellan de olika könen. Att kvinnor generellt sett har en lägre lön än män är betydligt större utomlands än vad det är i Sverige. (SCB 2004)

Fördomar

Enligt Boethius (1989) så brukar många kvinnor uppleva att de behandlas annorlunda när de har en chefposition eller om de är i en grupp där de är den enda kvinnan. När det gäller arbete så upplever kvinnor att de behandlas annorlunda av män än om de varit i sociala sammanhang. Detta kan bero på att män och kvinnor har vissa förväntningar mot kvinnor gällande deras arbetskapacitet och sätt att uppträda i olika sammanhang.

Enligt Kunda (1999) är fördomar och stereotyper kognitiva strukturer som innehåller vår kunskap, tro och förväntningar om olika sociala grupper. Människor har scheman av olika människors förväntade beteende som är anledningen till att man överhuvudtaget har fördomar (Kunda 1999). Människan kategoriserar alla typer av människor och beteenden för att kunna få en helhetsbild av hur världen fungerar. Om man bortser från fördomar och diskriminering har människan sina stereotyper baserade på vilken grupp en individ tillhör och vad som är typiskt för just den gruppen. Stereotyper beror, enligt Kunda (1999), på tre olika orsaker. Stereotyper antas vara en produkt av de normer som existerar i olika samhällen och i våra olika kulturer. Barn lär sig till exempel från föräldrar, vänner och media. Den andra orsaken är att stereotyper antas komma från djupa personliga behov. Man vill tillhöra en grupp av människor för att kunna få en identitet. Känslan av att anse sig själv vara överlägsen andra människor och ett behov av att få en ordning av olika sociala grupper. Slutligen anses stereotyper vara ett resultat ifrån kognitiva processer och hur man värderar handlingar annorlunda utifrån sina egna normer. (Kunda, 1999).

Susan T. Fiske (1997) menar att genom att ha olika kategorier av människor kan man få en känsla av maktbehov vilket leder till att fördomarna blir ännu starkare. Hon menar på att stereotypisering är ett fenomen som innebär att maktbehovet upprätthåller fördomarna. Fördomarna i sig kan grunda sig på att man vill se sig bättre än en annan människa för att kunna stärka sitt eget självförtroende, vilket i sin tur leder till att fördomarna är väldigt djupt rotade och som innebär att de är väldigt svåra att bli av med. Genom att stereotypisera och kategorisera människor kan man uppleva en form av kontroll. Personer som anses vara stereotyper av människor i deras omgivning kan få känslan av att deras frihet blir begränsad.

Könsrollen är ett inrotat system av olika sociala erfarenheter där det skapats en social hierarki eftersom normerna för könsrollerna skapar stereotyper innehåller förväntningar om rollerna (Ridgeway 2001). Förväntningarna är olika scheman som skapats ur den sociala miljö människan tillbringar i. Dessa förväntningar skapar en uppfattning i samhället om sociala grupper som i sin tur baserats på exempelvis kön, ursprung, utbildning och yrke.

Sociala regler

Av de tre främsta kategorierna enligt Fiske (1998), är fördomar mot olika kön vanligtvis starkare än fördomarna mot exempelvis människor med olika kultur bakgrunder och yrken. Anledningen till könsfördomar är den starkaste fördomen är att det skapar man sig som barn. Innan barn lär sig om andra olika typer av förväntat beteende som är typiskt för en viss persons gruppstillhörighet (exempelvis förväntas en norrlänning vara tystlåten) och förväntningar av en persons beteende beroende på yrkesval (till exempel förväntas en politiker vara vältalig) skapar de uppfattningar om hur tjejer och killar förväntas uppträda. Den typiska kvinnan ses ofta som snäll och trevlig men inkompetent medan den typiska mannen ses som kompetent och otrevlig. Detta innebär att man vanligtvis gillar kvinnor mer än män fast man har ingen respekt för dem. Detta leder i sin tur till att kvinnor ofta ses som mer kompetenta i sociala sammanhang jämfört med män och i sammanhang där det gäller problemlösningar anses mannen som mer kompetent. Detta gäller i de flesta kulturer. Den generella mannen ses som äventyrlig, självständig, stark och aktiv. Den generella kvinnan ses som mer sentimental, misstänksam och känslsam.

De fördomar som finns gentemot respektive kön blir därför en mer bestämmande modell av hur kvinnor och män ska förväntas uppträda (Eagly & Karau 2002). Könsstereotyper lägger betydligt mer vikt på bestämmande regler än andra stereotyper. Eftersom könsroller är så djupt inrotade är reglerna för hur man förväntas uppträda enligt de normer som man skapat och de regler som man har skapat för hur respektive kön ska bete sig. Detta i sin tur innebär att man vill ha en viss social kontroll. Om en man eller kvinna inte lever upp till de scheman man har av hur en typisk man eller kvinna ska uppträda kan man tillrättavisa eller känna avsmak om personen i fråga inte stämmer överens med den traditionella bild man har av ett typiskt manligt/kvinnligt beteende (Eagly & Karau 2002). För att representera människornas syn på könsrollerna måste man ta med sociala regler för att kunna förstå de förväntningar som finns lagrade i människans olika sociala scheman över hur grupper i samhället förväntas uppträda. Detta är till visst del generellt men givetvis finns det individuella undantag.

Den syn människan har av kvinnor enligt Franzén et al. (2003) är att de ska spela en familjroll snarare än en ledarroll. En anledning till detta är att kvinnor uppfostras mestadels till att inta en mer familjroll och uppfostra barnen till skillnad från männen som uppfostras till att vara en familjeförsörjare och även familjens överhuvud, det vill säga en ledartyp (Franzén et al., 2003). Detta kallas självständiga respektive osjälvständiga attribut (Eagly & Karau 2002). De självständiga attributen appliceras mest på män. Det innebär att män är mer dominanta, självständiga, självsäkra och kan mer agera som ledare. De osjälvständiga attributen appliceras mer på kvinnor, de beskrivs som sympatiska, snälla, hjälpsamma och känslösa. De ska vara mer angelägen att komma överens med sin omgivning, det vill säga deras attribut är mer eller mindre motsatsen till männens.

Anledningen till att kvinnor uppfattas som mer osjälvständiga och män uppfattas som självständiga är, enligt Cross och Madson (1997), att de uppfostras redan till de respektive attributen som barn. Pojkar får lära sig att tävla i olika sporter, de är ute och har tuffare lekar och föräldrarna pratar inte så mycket känslor med dom som de gör med tjejer. Tjejer åt andra sidan umgås mer, de har mer gemensamma lekar som inte är så hårda som pojkarnas och föräldrarna pratar mer känslor med dom än vad de gör med pojkarna. Detta leder till att kvinnor vill göra mycket för att känna gemenskap och stärka sin grupp. Kvinnor får ökat självförtroende av att känna tillhörighet av en grupp

och män får ett ökat självförtroende genom att ta fram sina unika egenskaper. Forskning visar att när kvinnor beskriver sig själva tar de ofta med familjen och använder begrepp som reflekterar över deras sociala umgänge medan män beskriver sina unika egenskaper för att framstå som mer individuella (Cross & Madson, 1997).

Kvinnligt ledarskap

Företagsledningar är ofta homogena grupper som kännetecknas av konformitet, för det mesta av homosocial karaktär. Med andra ord män som väljer män och gärna män som liknar dem själva. Männerna skapar omedvetet en kultur där kvinnor inte tillåts utvecklas och inkräkta på den homosociala konformiteten. Den maskulina kulturen sänder signaler till kvinnor: ”du passar inte in här”. Kvinnor förväntas göra ett sämre arbete som ledare eftersom de inte anses passa in i stereotypen för ledare (Maher 1997). Det finns flera förklaringar till den låga representationen av kvinnor på ledande poster. De manliga förklaringar som ofta hörs är att kvinnor inte vill, de saknar självförtroende, prioriterar hem och familj, föder barn eller har till exempel fel utbildning. Kvinnorna däremot kommer med helt andra förklaringar. De ser på problemet utifrån mäns konservativa attityder, arbetslivets hierarkiska struktur och dess traditionella organisationer som hinder för att man inte tar till vara deras kompetens. Anledningen till dessa skilda förklaringar är mäns och kvinnors olika normer, värderingar och upplevelser. I företagsledningen är det oftare de manliga värderingarna som gäller. (www.contriba.se/genus/Kvinnligt_ledarskap.pdf)

Kvinnligt ledarskap kännetecknas av att hon inte vill ta konflikter (jämfört med manligt ledarskap) eftersom konflikter menar på tydliga meningsskiljeaktigheter för hon riskerar då att inte bli älskad (af Jochnick 1997). De gånger den kvinnliga ledaren är oense med ledare eller medarbetare så vill hon inte medge det öppet. Vidare tar hon inte heller risker, eftersom även det innebär att hon betonar olikheten. En fördel med kvinnliga ledare är bland annat att hon blir mycket duktig på att läsa av en grupp; vem är med i gruppen, vilka regler gäller? Hon uppfattar lättare om någon är på väg att ramla ut ur gruppen och hon kan se vad som krävs för att alla ska vara kvar och känna samhörighet – något som betyder mycket för den kvinnliga ledaren. Den kvinnliga ledaren bryr sig inte heller om rang i lika stor utsträckning som den manliga ledaren, detta resulterar i att den kvinnliga ledaren är mer intresserad i varför något ska ske, och

inte vem som ger ordern och vad den innebär som den manliga ledaren är mer intresserad av. De kvinnliga ledare som gärna arbetar sig upp i hierarkin har för vana att fortsätta göra sina gamla arbetsuppgifter och får svårt att utöva sitt ledarskap. Detta gör de för att de gärna vill ha kvar samhörigheten med sina gamla arbetskamrater, de är fortfarande vänner. Både de anställda och den nya chefen kan ha svårt att acceptera att de inte är jämställda längre. Den kvinnliga chefen kan då få svårt att utöva sitt ledarskap över sina förre detta jämställda. De manliga ledarna som arbetar upp sig i hierarkin, tar med glädje an sig de nya arbetsuppgifterna och håller sig till dem. Deras krav på samhörighet är inte så viktig för dem, tvärtom, de glänser med sina nya arbetsuppgifter och delar gärna ut order till sina gamla arbetskamrater (af Jochnick 1997).

Avslutningsvis kan man säga att kvinnliga ledare bryr sig mer om sina anställda än vad de manliga ledarna gör. Kvinnliga ledare lyssnar sina anställda och ger dem en axel att luta sig emot. Med andra ord är de mer personalinriktade. Man brukar se kvinnan som den mer emotionella ledaren. Hon är den man kan komma till, om man har några personliga problem man vill prata om. Däremot ser man den manlige chefen mer som en instrumental ledare, beslutsam, klar och tydlig. Dessa könsrollsförväntningar är oftast helt omedvetna. (www.contriba.se/genus/Kvinnligt_ledarskap.pdf)

Det finns påtagliga manliga och kvinnliga egenskaper. Enligt Kruse och Liljedahl (2002) bär vi på ca 20 % av det andra könets egenskaper. 20 % av egenskaperna har vi således gemensamt, 80 % är unika för respektive kön. En enkönad ledningsgrupp har följaktligen isolerat sig från en stor del av mänsklighetens egenskaper. Vi kan gissa att en sådan struktur får påverkan på besluts kvalitén i ledningsgruppen. Vilka är dessa egenskaper? Marilyn Loden skriver i artikeln Kvinnligt ledarskap (Kruse och Liljedahl, 2002) att till exempel kvinnor lägger mindre vikt vid kortsiktiga personliga framgångar och arbetar hellre långsiktigt. Männerna tänker på egen framgång och är inte lika långsiktiga. Vid hennes undersökningar har två ledarstilar framkommit:

Tabell 1. Typiska manliga och kvinnliga ledaregenskaper.

Manlig ledarstil	Kvinnlig ledarstil
Konkurrensinriktad	Samarbetsinriktad
Självcentrerad	Deltagande
Självhävdande	Osjälvvisk
Kontrollerande	Intuitiv
Objektiv	Känslomässig

Andra framträdande kvinnliga egenskaper enligt en studie av kvinnliga toppchefer är lyhördhet, förmåga att föra en kontinuerlig dialog, visa entusiasm och att samarbeta och förmedla. Män har en tendens att se världen genom lagar och logik medan kvinnor ser världen som ett nätverk av förbindelser. Båda synsätten lär ha betydelse i en välfungerande organisation. (Kruse och Liljedahl, 2002)

Syn på kvinnor i arbetslivet skapar konflikter

Det är svårare för kvinnor att nå höga positioner inom näringslivet eftersom kvinnor inte antas ha de egenskaper som män har, det vill säga mindre förmåga till att kunna agera som ledare. I en studie av Eagly och Karau (2002) följde olika personer som precis avslutat sin master of business of administration (MBA) examen. Det visade sig att i början hamnade alla på samma ingångslön men ju längre man följde dem i deras karriär så visade det sig att lönegapet ökade mellan män och kvinnor. Männerna klev även högre i hierarkin än vad kvinnor gjorde. En liknande undersökning visade bland annat ett finansbolag som fastställde att kvinnor bara nådde en viss chefsposition vilket innebar slutet på deras karriärstege, medan männen klättrade vidare (Eagly & Karau 2002).

Genom att blanda ihop de förväntningar man har på könsroller och ledarroller uppstår en typ av konflikt. Eftersom man har en mer osjälvständig syn på kvinnors beteende och en mer självständig syn på mäns beteende kommer fördomarna fram. Utifrån den syn man har på ledarskap, som innebär att man ser en ledare som stark, inspirerande, hård och med integritet uppstår en konflikt. Det kan vara svårt att till exempel se en kvinna med dessa attribut. Enligt Eagly och Karau (2002) så visade det sig att om en kvinna har de typiska egenskaperna som en manlig ledare har så uppfattas de generellt

mer hotfulla än vad män uppfattas. De kan uppfattas som att de bryter mot den kvinnliga rollen och därför få en orättvis utvärdering. Män kan känna sig hotade eller snarare att det bryter mot deras traditionella syn på en kvinna. (Eagly & Karau 2002).

En förklaring till varför kvinnor inte kan klättra i karriärstegen på samma sätt som män ges av Kühnen och Szcesny (2004). De menar att de normer och preferenser man har för en typisk syn på utseendet på en kvinnlig respektive manlig chef påverkar kvinnornas möjligheter att nå en högre position. Om utseendet uppfattas som ett typiskt chefsutseende har både män och kvinnor större chans att klättra i karriärstegen. Det typiska chefutseendet är en manlig bild. De personer som har stor näsa, kraftiga kindben och små ögon. Både kvinnor och män som har ett maskulint utseende har större chans att bli tilldelat en högre post. Personer med ett så kallat *baby-face*, vilket uppfattas som mer kvinnligt, blev tilldelad en post som innebär egenskaper som värme och tillgivenhet (Kühnen och Szcesny 2004).

Forskning har visat att kvinnor ofta möter andra villkor än män på arbetsplatser och på chefpositioner. Eftersom kvinnliga ledare ofta är en minoritet inom näringslivet känner de sig ofta mer utsatta vilket innebär att de måste uppträda på ett visst sätt (Franzén et al., 2003). Deras minoritetsposition blir ofta påfrestande och kvinnliga chefer känner sig mer utsatta, och de saknar förebilder vilket gör att kvinnor inte kan jämföra sig med någon ledare. En chefposition är mer krävande både tidsmässigt och ansvarsmässigt vilket leder till att kvinnor upplever mer stress än män. Män och kvinnor förväntas ha också olika roller i privatlivet (Franzén et al., 2003), vilket ytterligare bidrar till kvinnors högre stressnivå. Kvinnor har skaffat sig olika strategier om hur de ska hantera konflikten av att både vara kvinna och ledare. De strategierna handlar vanligtvis om att kunna hantera synen på könsroller. Antingen använder sig kvinnor av den negativa strategin, det vill säga att de inte kan förneka att det finns skillnader eller så använder de sig av den positiva strategin vilket innebär att man ser könsroller som en neutral roll. De kvinnor som använder sig av den positiva strategin anser att det inte finns någon skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Man förnekar eller åsidosätter fenomenet att det skulle vara en skillnad (Franzén et al., 2003).

Eftersom ledaregenskaper ses som en manlig egenskap brukar kvinnor anamma dessa egenskaper för att kunna bli respekterad som ledare. De ses då som kompetenta men de

anklagas för att vara för manhaftiga och att de förlorar sin kvinnlighet, vilket ses som väldigt negativt, eftersom det inte är en del av den föreställning man har av kvinnor. De ses istället som hotfulla och mer aggressiva eftersom de inte är en del av den normen som finns (Fiske, 1997).

Kvinnors kompetens som ledare ses därför ofta som bristfälliga eftersom kvinnor förväntas inta en mer tydlig familjeroll än ledarroll. De kan inte spelreglerna (som är skapade av män i ledarpositionerna), eftersom man förväntar sig att kvinnor ska uppfostra barn tror man inte att de kan kombinera det med att vara en ledare eftersom det förväntas mannens typiska egenskaper (Franzén et al., 2003). En förklaring till varför män föredrar män förklaras av homosocialitet det vill säga män föredrar män. De maktpositioner som finns i samhället domineras av män vilket leder till att män identifierar sig med män. Att män föredrar män kan förklaras av osäkerhet och kommunikation. Det förklaras av att män bättre känner män och kan bättre sätta sig in i hur män resonerar och tänker än vad de kan med kvinnor. Män ses också som mer arbetsvilliga än kvinnor och att man därför kan lita mer på en man att han satsar på arbetet än kvinnan (Franzén et al., 1994).

Syfte

Syftet med den aktuella undersökningen är att undersöka om fördomar mot kvinnliga och manliga ledare förekommer. Är egenskaperna negativt eller positivt laddade?

Hypotes

Hypotes 1: Folk har fördomar mot kvinnliga respektive manliga ledare. Det vill säga att de har olika föreställningar om vilka egenskaper som utmärker en kvinnlig respektive manlig ledare.

Hypotes 2: Det kommer att finnas en differens mellan medarbetarnas uppskattning av sina egna ledares egenskaper i förhållande till vad de uppskattar den generella ledarens egenskaper som.

Hypotes 3: I konversationen kommer deltagarna att uppfatta VDn och gruppchefen olika på grund av deras kön. Vi tror att deltagarna kommer att uppfatta den kvinnliga VDn som mer strikt och omedgörlig än den manliga VDn. Vi tror också att den manliga gruppchefen kommer att uppfattas som självsäker än den kvinnliga gruppchefen.

Metod

Undersökningsdeltagare

Deltagarna i denna undersökning består av tre olika grupper; folket, medarbetare och ledare. Folket består av personer i vår omgivning, de har ingen anknytning till en specifik bransch eller genre. Dessa har tagits fram genom ett bekvämlighetsurval (Shaugnessy, Zechmeister, & Zechmeister 2003), då vi vet att personerna har jobbat med något och har trolig kunskap och erfarenhet om ledarskap i någon form. Medarbetarna består av personer som jobbar för eller under en ledare. Ledarna är män eller kvinnor som jobbar med en betydande arbetsroll och har personer på sin arbetsplats som jobbar för dem. Sammanlagt har 40 personer besvarat enkäterna i denna undersökning. Dessa består av fem ledare, 17 medarbetare och 18 stycken representerar folket. Medelåldern för alla deltagare är 35.3 år.

Två kvinnliga respektive tre manliga personer med en ledande roll i sitt arbete har besvarat ledarenkäten. Ledarna jobbar som inköpschefer, lagledare för ett handbollslag på elitnivå, och som gruppchefer inom medicin eller teknik och som bankchef. Medelåldern på ledarna i undersökningen är 45.8 år och de har jobbat som ledare i genomsnitt 12.2 år. Tre utav fem (60 %) har en utbildning på universitetsnivå, de andra två har en gymnasieutbildning.

Medarbetarna i undersökningen består av 3 stycken kvinnor och 14 män. Medelåldern är i denna grupp 32 år. 58.8 % har en universitetsutbildning, högskola eller annan utbildning. 35.4 % har gymnasieutbildning och resterande 5.8 % har grundskoleutbildning.

Folket består av 11 stycken kvinnor och 7 stycken män. Medelåldern på dem är 35.5 år. Den huvudsakliga sysselsättningen hos folket är arbete, närmare bestämt 61.1 %. 33.3 % av folket är studenter och en (5,6 %) person är arbetslös.

Svarsfrekvens

Sammanlagt skickades 84 enkäter ut till ledare, medarbetare och folket ut. Den sammanlagda svarsfrekvensen blev 47.6 %. Svarsfrekvensen av ledarna är 71.4 %, medarbetarna är svarsfrekvensen 58.6% och av folket blev svarsfrekvensen är 72.2%.

Material

Vårt material som vi har använt oss av för att komma fram till resultatet består av 3 enkäter; en till folket (se bilaga 1), en till medarbetarna (se bilaga 2), och en till ledarna (se bilaga 3). Utöver enkäterna finns en konversation (se bilaga 4 och 5) som alla deltagare har läst och besvarat.

Enkäter

Frågorna i enkät 1 tar bland annat reda på i hur stor grad det finns fördomar mot manliga och kvinnliga ledare, vilka egenskaper både manliga och kvinnliga ledare anses ha och hur ofta de förekommer. Frågorna i enkät 2 som medarbetarna har besvarat ger oss bland annat svar på vilka egenskaper de anser att deras egen chef har. Utöver det så har de svarat på hur vanligt det är mot fördomar mot manliga och kvinnliga ledare och vilka de vanligast förekommande egenskaperna är. Enkät 3 undersöker hur bra ledarna tycker de själva är och hur bra de tror att deras medarbetare tycker de är. Sedan beskriver de själva sina egenskaper som chef och hur han eller hon tror att medarbetarna beskrivit den personen som chef eller ledare. Sist så har även ledarna svarat på hur vanligt det är med fördomar mot manliga och kvinnliga ledare och hur vanligt det är mot fördomar mot manliga och kvinnliga ledare och vilka de vanligast förekommande egenskaperna är.

Konversation

Konversationerna som alla deltagare svarade på är likadan. Dialogen mellan VDn och gruppchefen är medvetet gjord lite överdriven för att lättare ta fram fördomarna hos deltagarna. VDn tillrättavisar gruppchefen och denne har en oengagerad inställning mot projektet som dialogen handlar om. Skillnaden är att på ena konversationen så är det en kvinnlig VD och på den andra manlig VD. Likaså gruppchefens kön är olika på de båda

konversationerna. Den konversation vi har tagit fram syftar till att se om och hur folk reagerar olika beroende på VDns kön och behandling av gruppchef. Hälften av deltagarna fick konversationen med en kvinnlig VD och manlig gruppchef, den andra hälften fick konversationen med den manliga VDn och kvinnlig gruppchef. Detta för att få fram en automatiserad stereotypisering.

Ledarna i undersökningen blev kontaktade personligen, eller via telefon på respektive företag. Dessa underrättades om undersökningen och blev tillfrågade om de och deras medarbetare skulle ha tid att svara på enkäter. I de fall där det gick bra bestämdes tid för ett möte. På mötet med ledaren och dennes medarbetare informerades de först muntligt om undersökningen. Kortfattat beskrevs undersökningen i stora drag. Vi berättade att vi var ifrån Lunds universitet, och skrev en kandidatuppsats för den psykologiska institutionen. Deltagarna fick reda på sina rättigheter vad gäller etiska regler. Slutligen berättade vi att de inte fick titta på varandras enkäter eftersom de är olika och att de inte fick jämföra svar för att undvika att de skulle få idéer av varandra om de hade svårt att svara. Deltagarna fick ungefär en vecka på sig att svara på enkäterna. Utöver enkäterna erhöll de ett brev där alla deras rättigheter stod. När enkäterna sedan skulle hämtas la deltagarna enkäterna i en kartong för att säkra anonymiteten.

Databearbetning

I denna undersökning har många adjektiv beträffande ledarskap tagits fram, närmare 200 stycken. Utav dessa 200 ord så är många synonymer där vissa har tagits bort. Detta har slutat med 172 ord som har behandlats och först kategoriserats som positiva och negativa ord. Sedan har orden delats upp ytterligare och delats in i passande kategorier, vilket har resulterat i sju stycken positiva och tio stycken negativa kategorier som beskriver ledarskap.

Tabell 2. Kategorisering av samtliga ord.

Positiva ord	Negativa ord
P1 Ord som förknippas med glädje och energi <i>Positiv, glad, entusiastisk, optimistisk</i>	N1 Osympatisk <i>Otrevlig, nedlåtande, snäsig, nedvärderande, ovänlig, osympatisk, dömande, Hotfull, arg, kantig, aggressiv</i>
P2 Ledaregenskaper <i>Ledande, initiativtagare, kunnig, pådrivande, ansvarstagande, organiserad, tävlingsinriktad, resultatnriktad, ambitiös, struktur, målmedveten, direkt, noggrann, ärlig, självsäker, självständig, flexibel</i>	N2 Egocentrisk <i>Självcentrisk, besserwisser, tar cred för andras jobb, oempatisk, spelar på sin kunnighet, självhävdande, oflexibel, favoriserad, ser inte helheten, överlägsen, arrogant, tidsoptimist</i>
P3 Humana, omtänksamma och mjuka drag <i>Ödmjuk, mjuk, hjälpsam, human, bra på mjuka parametrar, omtänksam, ser helheten, skapar harmoni, empatisk</i>	N3 Otrygg person <i>Obeslutsam, osäker, otrygg, undanlidande, slingrande, beslutsvag, tveksam, osjälvständig, svag</i>
P4 Bra på att kommunicera <i>Förstående, lyssnar, förstår problem bättre, social, tar konflikter, engagerad, öppen, tydlighet</i>	N4 Personen som är rädd och feg av sig <i>Rädd, feg, velig, tillbakadragen, vek, mesig, nervös</i>
P5 Relationer <i>Skapar privata relationer, mer tid åt anställda, vänlig, stöttande, tillmötesgående, personligt deltagande, skapa samarbete, gruppinriktad, personkännedom, del av team</i>	N5 Person med maktbehov <i>Kontrollerande, maktbehov, bestämmande, översittare, hård, odiplomatisk, sträng</i>
P6 Person med starka och pådrivande drag <i>Förtroendeingivande, karisma, respektingivande, auktoritär, kraftfull, dominant, bestämd, tuff, föredömlig, lugn</i>	N6 Person som saknar mjuka parametrar <i>Kall, saknar mjuka parametrar, okänslig, omedgörlig, risk för låsta positioner</i>
P7 Ledaregenskaper som förknippas med folket vilja <i>Demokratiska beslut, rättvis, motivationshöjande, objektiv</i>	N7 En person som inte tas på allvar <i>Underlägsen, ej tagen på allvar, hävda sig, mindervärdeskomplex, härmar, har ej vad som krävs, svårt att förstå brister</i>
	N8 Inkompetens <i>Dålig, slarvig, inkompetent, oseriös, oprofessionell, oansvarig, omdömeslös, oansvarig, respektlös, opålitlig, oärlig</i>
	N9 Brist på kommunikation <i>Dålig lyssnare, kommunikations-brist, inga raka rör, diffus, otydlig, oförstående, konfliktradd</i>
	N10 Likgiltighet <i>Ingen drivkraft, ofokuserad, likgiltig, oengagerad</i>

P1 - P7 och N1 - N10 representerar de olika positiva och negativa kategorierna. Dessa beteckningar har sedan förts in i statistik programmet SPSS, för analys.

Resultat

Vi börjar redovisa resultaten utifrån enkätsvaren och avslutar med konversationen.

Hur vanligt är det med fördomar mot kvinnliga respektive manliga ledare?

Män ger 3.63 (mer vanligt, Se bilaga 1-3) på att det finns olika fördomar mot kvinnliga ledare. Kvinnor ger 3.81 (mer vanligt) på att det finns olika fördomar mot kvinnliga ledare. Män ger 2.13 (ovanligt) på att det finns olika fördomar mot manliga ledare. Kvinnor 2.38 (ovanligt) på att det finns olika fördomar mot manliga ledare. I genomsnitt så har alla gett 2.23 på att det finns olika fördomar mot manliga ledare (SD 0.77). I genomsnitt så har alla gett 3.7 på att det finns olika fördomar mot kvinnliga ledare (SD 0.88). T-testet visar att mäns och kvinnors uppfattning om fördomar mot manligt ($p=0.32$) och kvinnligt ledarskap ($p=0.52$) inte är signifikant skilda från varandra.

Vad tycker ledarna om sig själva?

Kvinnorna tycker att de är bra som ledare, de har alla gett sig själva en 4 på ordinalskalan. Samtidigt tror de att deras medarbetare tycker att de är bra som ledare ($M=4$). Männerna däremot tror att de är lite bättre som ledare än kvinnorna, de har gett sig själva sammanlagt 4.3p gentemot kvinnornas 4p. Männerna tror dock att deras medarbetare ser på dem som lika bra som de kvinnorna ledarna tror det vill säga ($M=4$).

Alla deltagarnas uppfattning om kvinnligt respektive manligt ledarskap

Tabell 3 illustrerar deltagarnas ($n=40$) uppfattning om vilka egenskaper en typisk kvinnlig och/eller manlig ledare har. Vi genomförde ett icke-parametriskt test (McNemar test) för att finna de signifikanta differenserna för de egenskaper som uppfattades vara typiskt manliga och kvinnliga (Se Tabell 3). De positiva egenskaperna skiljer sig markant på P2-P4 och P6 jämfört med de andra kategorierna. De negativa egenskaperna skiljer sig från N1-N8. ($n = 40$).

Tabell 3. Egenskaper som deltagarna tycker är typiska fördomar mot manliga och kvinnliga ledaregenskaper. ($n = 40$).

Kategori	Manliga egenskaper		Kvinnlig egenskaper	
	Ja	Nej	Ja	Nej
P1	4	36	1	39
P2 ***	33	7	7	33
P3 ***	0	40	20	20
P4 *	7	33	20	20
P5	4	36	5	35
P6 **	12	28	1	39
P7	4	36	5	35
N1	6	34	1	39
N2 ***	17	22	2	38
N3 **	0	40	9	31
N4 ***	0	40	12	28
N5 *	11	29	2	38
N6 **	13	27	2	38
N7 ***	0	40	16	24
N8	2	38	8	32
N9	9	31	5	35
N10	0	40	1	39

Not. * = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$ i X^2 test. De kategorier med asterix indikerar att skillnaden är signifikant mellan manliga och kvinnliga egenskaper.

P2 ($p = .000$) Det var signifikant fler deltagare som gav manliga ledarna egenskapen ledarskap än vad de gav kvinnliga ledarna. P3 ($p = .000$) Det var signifikant fler deltagare som tycker att de kvinnliga ledarna har de omtänksamma och mjuka dragen än vad de manliga ledarna har. P4 ($p < .05$) Det var signifikant fler deltagare som anser att kvinnliga ledare har bättre kommunikationsegenskaper än de manliga ledarna.

P6 ($p < .01$) Det var signifikant fler deltagare som tycker att de manliga ledarna har starka och pådrivande drag än kvinnliga ledare. N2 ($p = .000$) Det var signifikant fler deltagare som tycker att de manliga ledarna är mer egocentriska än de kvinnliga ledarna. N3 ($p < .01$) Det var signifikant fler deltagare som tycker att de kvinnliga ledarna är mer otrygga än de manliga ledarna. N4 ($p = .000$) Det var signifikant fler deltagare som tycker att de kvinnliga ledarna är mer rädda och fega av sig än de manliga ledarna. N5 ($p < .05$) Det var signifikant fler deltagare som tycker att de manliga ledarna har större maktbehov än de kvinnliga ledarna. N6 ($p < .01$) Det var signifikant fler deltagare som tycker att de manliga ledarna saknar mjuka parametrar till

skillnad ifrån de kvinnliga ledarna. N7 ($p = .000$) Det var signifikant fler deltagare som tycker att de kvinnliga ledarna inte tas på allvar i lika stor utsträckning som de manliga ledarna.

Medarbetarnas uppfattning av ledarna respektive ledarnas uppfattning om dem själva

Tabell 4. Tabellen visar vilka egenskaper medarbetarna tycker att ledaren har och vilka egenskaper ledaren tycker att han eller hon innehar. ($n = 17$)

Kategori	Manliga egenskaper				Kvinnlig egenskaper			
	Medarbetare		Ledare		Medarbetare		Ledare	
	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
P1	5	12	0	17	0	17	2	15
P2	12	5	2	15	0	17	2	15
P3	3	14	2	15	0	17	2	15
P4	3	14	2	15	1	16	2	15
P5	1	16	0	17	0	17	0	0
P6	7	10	0	17	1	16	1	16
P7	0	17	0	17	0	17	0	0
N1	0	17	0	17	0	17	0	17
N2	1	16	1	16	0	17	1	16
N3	1	16	0	17	0	17	0	17
N4	0	17	0	17	0	17	0	17
N5	2	15	0	17	0	17	0	17
N6	0	17	0	17	0	17	1	16
N7	0	17	0	17	0	17	0	17
N8	0	17	0	17	0	17	0	17
N9	1	16	1	16	0	17	0	17
N10	0	17	0	17	0	17	0	17

Not. * = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$ i X^2 test. De kategorier med asterix indikerar att skillnaden är signifikant mellan manliga och kvinnliga egenskaper.

Vi jämförde medarbetarnas bedömningar av de generella fördomarna de hade generellt mot kvinnliga respektive manliga ledare med deras bedömningar av sina egna chefer, se tabell 3 och 4. Vi fann ingen signifikans i Tabell 4 mellan någon av variablerna när vi använde oss av det icke-parametriska testet McNemar. Det innebär att vi inte kan dra några slutsatser om det finns en signifikans på deras generella fördomar om ledare och vad de tycker om sina egna ledare.

Konversationen

På konversationerna har vi beräknat hur alla deltagare man ser på den manliga VDns respektive den kvinnliga VDns agerande gentemot gruppchefen och redovisat resultaten i Tabell 5. Tabell 6 visar skillnaden på alla deltagares uppfattning om gruppchefernas beteende gentemot VDn, uppdelat i en kvinnlig och en manlig kategori. (Se Tabell 1 för förtydligande av kategorierna).

Tabell 5. Alla deltagarnas uppfattning om VDn utifrån en konversation med gruppchefer.

Kategori	Manlig VD		Kvinnlig VD	
	Ja	Nej	Ja	Nej
P1	1	39	0	40
P2 *	3	37	12	28
P3	0	40	0	40
P4	1	39	4	36
P5	0	40	0	40
P6 *	5	35	17	23
P7	1	39	1	39
N1 *	3	37	12	28
N2	1	39	2	38
N3	2	38	3	37
N4	2	38	1	39
N5	7	33	10	30
N6	4	36	4	36
N7	0	40	2	38
N8	1	39	3	37
N9	2	38	1	39
N10	0	40	1	39

Not. * = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$ i X^2 test. De kategorier med asterisk indikerar att skillnaden är signifikant mellan manliga och kvinnliga egenskaper.

P2 ($p = .035$) Det var signifikant fler deltagare som gav den kvinnliga VDn egenskapen ledarskap än vad de gav den manliga VDn. P6 ($p = .017$) Det var signifikant fler deltagare som tyckte att den kvinnliga VDn hade starkare och mer pådrivande drag än den manliga VDn. N1 ($p = .035$) Det var signifikant fler deltagare som tyckte att den kvinnliga VDn var mer osympatisk än den manliga VDn.

Tabell 6. Alla deltagarnas uppfattning om gruppchefer utifrån en konversation med VD
($n = 40$)

Kategori	Manlig Gruppchef		Kvinnlig Gruppchef	
	Ja	Nej	Ja	Nej
P1	0	40	1	39
P2	7	33	2	38
P3	0	40	2	38
P4	1	39	0	40
P5	0	40	1	39
P6	1	39	1	39
P7	0	40	0	40
N1	0	40	0	40
N2 *	7	33	0	40
N3	13	27	8	32
N4	5	35	2	38
N5	1	39	1	39
N6	1	39	0	40
N7	2	38	2	38
N8	10	30	4	36
N9	4	36	1	39
N10	7	33	1	39

Not. * = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$ i X^2 test. De kategorier med asterix indikerar att skillnaden är signifikant mellan manliga och kvinnliga egenskaper.

N2 ($p = .016$) Det var signifikant fler deltagare som tyckte att den manliga gruppchefen var mer självisk än den kvinnliga gruppchefen.

Diskussion

Det huvudsakliga syftet med denna undersökning var att försöka fastställa om det finns fördomar gentemot kvinnligt ledarskap och vilka egenskaper som skiljer kvinnliga och manliga ledare åt. För att uppnå detta syfte arbetade vi fram tre hypoteser utifrån våra olika enkäter.

Redovisning av hypoteserna

Hypotes 1: Det visade sig att deltagarna tycker att det är en skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap. Man uppfattar de manliga ledarnas egenskaper som mer auktoritära, de besitter mer ledaregenskaper som exempelvis att de är mer målmedvetna och organiserade än kvinnor. De ses även som mer egocentriska än kvinnor och de har ett större maktbehov än kvinnliga ledare. Kvinnor däremot ansågs vara mer humana, ödmjuka och mer empatiska än männen. Deltagarna ansåg även att kvinnor är bättre på att lyssna och kommunicera med sina kollegor. Deltagarna tycker att de kvinnliga ledarna ansågs vara mer osäkra, obeslutsamma och mesiga än de manliga ledarna. Kvinnliga ledare anses ha mindervärdeskomplex och ett behov av att hävda sig i arbetslivet.

En anledning till att man uppfattar kvinnor som mer osäkra och obeslutsamma kan bero på att de är mer måna om kollegorna, att de är mer ödmjuka och bättre på att lyssna. Det uppfattas som att de bryr sig mycket om vad personer i deras omgivning tycker om dem. Denna acceptans ifrån omgivningen kan uppfattas som brist på självförtroende, vilket kanske inte passar in på hur folk vill ha sin ledare. Kruse och Liljedahl (2002) konstaterade att manliga och kvinnliga ledare innehar bestämda egenskaper (Tabell 1). Dessa egenskaper stämmer rätt bra med våra resultat (Tabell 3).

Cross & Madson (1997) menar att barn får dessa bestämda egenskaper redan i uppväxten eftersom de särbehandlas på grund av kön. Tjejer tillåts prata mer om känslor med föräldrarna, de umgås mer i grupp och vill därför hålla gruppen tillsammans. Senare i vuxen ålder när de ombads beskriva sig själva

(Cross & Madson, 1997) använder de personer i deras omgivning för att kunna ge en bild av sin egen personlighet, vilket kan bero på deras uppfostran. Pojkar däremot får i tidig ålder utöva fler sporter, det vill säga tävla mer, och på det sätt framhäva sina unika egenskaper och påvisa skillnad. Senare i vuxen ålder när män ombads beskriva sig själva tar de mer fram sina individuella egenskaper. De tar inte i samma utsträckning hjälp av sin omgivning för att beskriva sin personlighet.

Dessa faktorer kan vara en av orsakerna till att deltagarna har fördomar mot sig själva och respektive kön.

Hypotes 2: Vi fick inte fram några signifikanta resultat. Vi förkastar därför hypotesen om att det kommer att finnas en differens mellan medarbetarnas uppskattning av sina egna ledares egenskaper i förhållande till vad de uppskattar den generella ledarens egenskaper.

Hypotes 3: Denna hypotes stämmer till viss mån. Vi trodde att deltagarna skulle uppfatta den manliga och kvinnliga VDn olika. Det vi inte kunde förutsäga var vilka egenskaper som de skulle få. De kvinnliga ledarna har i konversationen fått de typiska manliga egenskaperna som deltagarna ger i enkäterna, nämligen att de har typiska ledaregenskaper och starka pådrivande drag, detta jämfört med de generella åsikterna om manligt och kvinnligt ledarskap. Till skillnad från de manliga ledaregenskaperna så anses dock de kvinnliga ledarna mer osympatiska än de manliga ledarna.

Anledningen till att de kvinnliga ledarna anses vara mer osympatiska i de fallen de har typiskt manliga egenskaper, som i detta fall är ledaregenskaperna P2 (Se Tabell 2), är enligt Eagly & Karau (2002) när kvinnor har egenskaper som bryter mot normen om den typiska kvinnan kan hon uppfattas som hotfull. En anledning till att den kvinnliga VDn har fått egenskaperna ledaregenskap och starka och pådrivande drag är kanske för att oavsett kön så är VDn hård. Deltagarna uppfattar kanske VDns beteende som okvinnligt och tycker att hon därför är osympatisk. Den manliga gruppchefen anses vara mer egocentrisk än den kvinnliga. Detta kan bero på att deltagarna tycker att den manliga gruppchefen inte tar den kvinnliga VDn på lika stor allvar, han är mer arrogant än den kvinnliga gruppchefen och uppfattas inte så säker på sin sak som vi trodde att deltagarna skulle tro.

Självkritik

Fördelningen av enkäterna till respektive kön har varit svagt dominerat av män vilket beror på att dels så har färre kvinnliga medarbetare svarat på enkäterna och för att ett manligt handbollslag var med i undersökningen. Detta kan till viss mån innebära att våra resultat kan vara opålitliga. Medarbetare som hade en kvinnlig chef var enbart 2 av totala 17 deltagare, vilket hindrade oss att utföra vissa tester som hade varit intressanta att genomföra. Det hade exempelvis varit möjligt att hitta en tänkbar differens mellan medarbetarnas beskrivning av deras ledare med ledarens beskrivning av sig själva, och jämföra detta med deras generella fördomar mot de olika könen om fördelningen hade varit jämnare. Detta för att eventuellt påvisa att fördomar enbart är en förväntad bild av de normer som existerar i samhället inte nödvändigtvis stämmer överens med verkligheten.

Resultatet kan förändras genom att göra en annorlunda kategorisering av de olika adjektiven som vi fick fram i undersökningen. Eftersom det är en objektiv fördelning av orden blir kategoriseringen en tolkningsfråga beroende på vem som genomför uppdelningen.

Referenser

- Boethius, M (1989). *Insläppt på försök- en bok om kvinnor och ledarskap*. Simrishamn, Grafo-Tryck
- Cross, E.S., & Madson, L (1997). Models of the self: self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5-37.
- Dahmström, K, (1996). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur Lund
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Fiske, S.T (1993). Controlling other people- the impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621-628.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey, (Ed.) *Handbook of social psychology* (4th ed., 357-411). New York: McGraw-Hill.
- Franzén, C., Holgersson, C., Höök, P., Stider, K., Linghag, S., Regnö, K., Svanström, I., Wahl, A. (2003). Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser. Statens offentliga utredningar, 2003:16.
- Franzén, C., Höök, P., Johrén, A., Theobald, H., Wahl, A., Åström, G. (1994). Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. Statens offentliga utredningar, 1994:3.
- af Jochnick, C, (1997), *Kvinnligt ledarskap*. Kommunlitteratur AB
- Kruse, A och Liljedahl, O (2002), *Kvinnligt ledarskap, Att skapa gynnsamma förutsättningar för kvinnliga chefer*. Contriba företagsledning. (www.contriba.se)
- Kunda, Z. (1999) *Social Cognition, making sense of people*. Cambridge: The Mit Press Ltd.
- Maher, K.J (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex roles*, 37, 209-225.
- Ridgeway, C (2001). Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-655.
- Sczesny, S., Kuhnen, U. (2004). Meta-cognition about biological sex and gender-stereotypic physical appearance: Consequences for the assessment of leadership competence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 13-21.
- Statistiska centralbyrån SCB (2004). *På tal om kvinnor och män - ny lathund om jämställdhet*. Örebro, SCB-tryck.

Bilaga 1.

Olika synsätt på ledarskap

Denna enkät innehåller frågor om ledarskap där vissa svarsalternativ anges. Kryssa för det alternativ som bäst svarar mot din egen uppfattning.

1. **Kön:** () Man () Kvinna

2. **Ålder:** _____ år

3. **Sysselsättning:**

() Arbetar () Student () Arbetslös

4. **Om ni arbetar, vad har ni för befattning:**

5. **Utbildningsnivå:**

() Grundskola

() Gymnasieexamen.

() Universitet

() Annan: _____

6. **Tror du att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap?**

() Ja () Nej () Kanske

Vissa av nedanstående frågor anger inga svarsalternativ. Skriv spontant det första ni tänker på. Följande frågor är generella och antyder inte på en specifik bransch eller yrke.

7. **Föreställ dig en typisk manlig chef/ledare. Vad tycker du är de mest utmärkande positiva och negativa egenskaperna hos en typisk manlig ledare?**

Positiva egenskaper:

Negativa egenskaper:

8. Föreställ dig en typisk kvinnlig chef/ledare. Vad tycker du är de mest utmärkande positiva och negativa egenskaperna hos en typisk kvinnlig ledare?

Positiva egenskaper:

Negativa egenskaper:

9a) Hur vanligt tror du att det är med fördomar mot kvinnliga ledare? Ringa in ditt svarsalternativ.

Ytterst ovanligt	Ovanligt	Vanligt	Mer vanligt	Ytterst vanligt
1	2	3	4	5

9b) Om det finns fördomar mot kvinnliga ledare, vilka tror du att de är?

10a) Hur vanligt tror du att det är med fördomar mot manliga ledare? Ringa in ditt svarsalternativ.

Ytterst ovanligt	Ovanligt	Vanligt	Mer vanligt	Ytterst vanligt
1	2	3	4	5

10b) Om det finns fördomar mot manliga ledare, vilka tror du att de är?

Bilaga 2.

Olika synsätt på ledarskap

Denna enkät innehåller frågor om ledarskap inom näringslivet där vissa svarsalternativ anges. Kryssa för det alternativ som bäst svarar mot din egen uppfattning.

1. **Kön:** () Man () Kvinna

2. **Ålder:** _____ år

3. **Har du manlig eller kvinnlig chef?**

() Man () Kvinna

4. **Utbildningsnivå:**

() Grundskola

() Gymnasieexamen.

() Universitet

() Annan, nämligen: _____

Vissa av nedanstående frågor anger inga svarsalternativ. Skriv spontant det första ni tänker på. Frågorna 6-9 är generella och antyder inte på en specifik bransch eller yrke.

5. **Beskriv din chefs mest utmärkande egenskaper:**

6. **Föreställ dig en typisk kvinnlig chef/ledare. Vad tycker du är de mest utmärkande positiva och negativa egenskaperna hos en typisk kvinnlig ledare?**

Positivt:

Negativt:

7. Föreställ dig en typisk manligchef/ledare. Vad tycker du är de mest utmärkande positiva och negativa egenskaperna hos en typisk manlig ledare?

Positivt:

Negativt:

8. Hur vanligt tror du att det är med fördomar mot kvinnliga chefer? Ringa in ditt svarsalternativ.

Ytterst ovanligt	Ovanligt	Vanligt	Mer vanligt	Ytterst vanligt
1	2	3	4	5

9. Hur vanligt tror du att det är med fördomar mot manliga chefer? Ringa in ditt svarsalternativ.

Ytterst ovanligt	Ovanligt	Vanligt	Mer vanligt	Ytterst vanligt
1	2	3	4	5

Bilaga 3.

Olika synsätt på ledarskap

Denna enkät innehåller frågor om ledarskap där vissa svarsalternativ anges. Kryssa för rätt svarsalternativ. Frågor där inga svarsalternativ ges ska ni skriva så mycket ni kan komma på.

1. **Kön:** () Man () Kvinna

2. **Ålder:** _____ år

3. **Utbildningsnivå:**

() Gymnasieexamen

() Kandidatexamen

() Magisterexamen

() Annan, nämligen: _____

4. **Hur länge har du varit chef/ledare:** _____ år

5. **Hur dålig/bra tycker du själv att du är som chef?**

Mycket dålig	Mindre dålig	Lämplig	Bra	Mycket Bra
1	2	3	4	5

6. **Tycker dina anställda att du är en bra chef?**

Mycket dålig	Mindre dålig	Lämplig	Bra	Mycket Bra
1	2	3	4	5

Nedanstående frågor anger inga svarsalternativ. Skriv spontant det första ni tänker på. Frågorna 9-12 är generella och antyder inte på en specifik bransch eller yrke

7. **Beskriv själv vilka dina mest utmärkande positiva och negativa egenskaper som chef är:**

Positiva egenskaper:

Negativa egenskaper:

8. Vilka positiva/negativa egenskaper tror du att dina anställda tycker är typiska för dig som chef/ledare.

Positiva egenskaper:

Negativa egenskaper:

9. Föreställ dig en typisk manlig chef/ledare. Vad tycker du är de mest utmärkande positiva och negativa egenskaperna hos en typisk manlig ledare?

Positiva egenskaper:

Negativa egenskaper:

10. Föreställ dig en typisk kvinnlig chef/ledare. Vad tycker du är de mest utmärkande positiva och negativa egenskaperna hos en typisk kvinnlig ledare?

Positiva egenskaper:

Negativa egenskaper:

11a) Hur vanligt tror du att det är med fördomar mot kvinnliga ledare? Ringa in ditt svarsalternativ.

Ytterst ovanligt	Ovanligt	Vanligt	Mer vanligt	Ytterst vanligt
1	2	3	4	5

11b) Om det finns fördomar mot kvinnliga ledare, vilka tror du att de är?

12a) Hur vanligt tror du att det är med fördomar mot manliga ledare? Ringa in ditt svarsalternativ.

Ytterst ovanligt	Ovanligt	Vanligt	Mer vanligt	Ytterst vanligt
1	2	3	4	5

12b) Om det finns fördomar mot manliga ledare, vilka tror du att de är?

Bilaga 4.

Detta är ett utdrag ur ett samtal mellan en manlig VD och en kvinnlig gruppchef (GC) på ett expanderande medelstort företag. Läs nedanstående konversation och svara sedan på nedanstående frågor.

VD – Hej, sätt dig ner.

GC – Tack

VD – Hur tycker du att det går med den nya lagerlokalen?

GC – Det går bra tycker jag.

VD – Tycker du? Den ska vara klar imorgon! Jag var ute o tittade och tror inte att ni hinner i tid.... Jag gick igenom er budget och såg att ni har överskridit den kraftigt utan att kolla med mig först.

GC – ehhh, men vi borde bli klara imorgon, och budgeten är bara överskriden med ca 190.000 kronor. Vi hade gjort en felberäkning på vad det skulle kosta, jag trodde att det skulle vara ok att köpa in ändå.

VD – Det var det inte. Du hade ju fått strikta direktionsangående både pengar och tid. Inspektionen är imorgon förmiddag. Det ska vara klart då! Blir det klart i tid?

GC – Självklart

VD – Om det inte blir klart i tid kommer jag att ställa dig ansvarig. Du vet nog vad det innebär.

1) Vad får du för uppfattning av VD:ns personlighetsdrag? Skriv ner adjektiv som representerar honom:

2) Vad får du för uppfattning av Gruppchefens personlighetsdrag? Skriv ner adjektiv som representerar henne:

Bilaga 5.

Detta är ett utdrag ur ett samtal mellan en kvinnlig VD och en manlig gruppchef (GC) på ett expanderande medelstort företag. Läs nedanstående konversation och svara sedan på nedanstående frågor.

VD – Hej, sätt dig ner.

GC – Tack

VD – Hur tycker du att det går med den nya lagerlokalen?

GC – Det går bra tycker jag.

VD – Tycker du? Den ska vara klar imorgon! Jag var ute o tittade och tror inte att ni hinner i tid.... Jag gick igenom er budget och såg att ni har överskridit den kraftigt utan att kolla med mig först.

GC – eh, men vi borde bli klara imorgon, och budgeten är bara överskriden med ca 190 000 kronor. Vi hade gjort en felberäkning på vad det skulle kosta, jag trodde att det skulle vara ok att köpa in ändå.

VD – Det var det inte. Du hade ju fått strikta direktionsangående både pengar och tid. Inspektionen är imorgon förmiddag. Det ska vara klart då! Blir det klart i tid?

GC – Självklart

VD – Om det inte blir klart i tid kommer jag att ställa dig ansvarig. Du vet nog vad det innebär.

1) Vad får du för uppfattning av VD:ns personlighetsdrag? Skriv ner adjektiv som representerar henne:

2) Vad får du för uppfattning av Gruppchefens personlighetsdrag? Skriv ner adjektiv som representerar honom: