

# Kvinnligt ledarskap inom träindustrin



**Handledare:**  
Christine Blomquist

**Författare:**  
Jovana Bizic  
Annette Björklöv  
Mikaela Måwe

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Kvinnligt ledarskap inom träindustrin
<b>Seminariedatum:</b>	2006-01-18
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Jovana Bizic Annette Björklöv Mikaela Måwe
<b>Handledare:</b>	Christine Blomquist
<b>Fem nyckelord:</b>	Kvinnligt ledarskap, chefskap, roller, mansdominerade områden, träindustrin
<b>Syfte:</b>	Vårt mål med uppsatsen är att belysa och undersöka två viktiga jämställdhetsfrågor nämligen huruvida träindustrin är så mansdominerad som vi tror och vidare ta reda på om det finns kvinnliga ledare i denna och i sådana fall undersöka hur ett sådant ledarskap ser ut.
<b>Metod:</b>	Undersökningen har kvalitativ karaktär och byggs på en rad utförda intervjuer. Ansatsen kan karakteriseras som induktiv eftersom utgångspunkt i undersökningen var praktisk forskning av verkligheten. Resultaten blev då applicerade i ett mer generellt sammanhang.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Den teoretiska enheten bildas av tre olika delar. Först behandlas teorier kring kvinnligt ledarskap och kvinnliga chefer, sedan teoribildning kring utbildning och rekrytering samt manliga och kvinnliga egenskaper och, avslutningsvis, teorier kring chefskap kontra kvinnlighet och familj.
<b>Empiri:</b>	Träindustrin, som en väldigt mansdominerad miljö var huvud undersöknings område i denna studie. Våra respondenter kommer från sju olika företag och alla av dem befinner sig på chefsposter i sina organisationer.
<b>Resultat:</b>	Traditioner är definitivt den största orsaken till att det finns så få kvinnliga chefer i träindustrin. Det är även p. g. a. traditionen som det är obalans på många arbetsplatser när det gäller antalet kvinnor och män. Mest förvånande resultat i studien var onekligen att vi kunde konstatera att träindustrin visade sig vara en lämplig bransch för kvinnliga chefer. Nuvarande situation kommer att ändras mer och mer med tiden och det blir mer kvinnliga chefer samt mer kvinnor i träindustrin.

## Abstract

- Title:** Women's leadership in the wood industry
- Seminar date:** 2006-01-18
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Jovana Bizic  
Annette Björklöv  
Mikaela Måwe
- Advisor/s:** Christine Blomquist
- Key words:** Women's leadership, gender roll, male-dominated areas, the wood industry
- Purpose:** Our goal is to elucidate and examine two important equality questions. The first one is whether the wood industry is as male-dominated as we think. Thereafter we want to find out if there are some women leaders in the wood industry and in that case examine how such leadership looks like.
- Methodology:** The survey has a qualitative character and is built on a number of interviews that have been done. Starting point in the survey was practical research of reality and for that reason the approach can be seen as inductive. The results were then applied in one more general context.
- Theoretical perspectives:** Theoretical entity consists of three different parts. The theory about women's leadership was presented first. After that handles theories about education, recruitment and characteristics of men and women. In the end there are theories about leadership versus femininity and family.
- Empirical foundation:** Wood industry, as a very male-dominated area, was a major research object in this study. Our respondents are from seven different companies and they all have some kind of managerial position in their organisations.
- Conclusions:** Traditions makes definitely the biggest reason why there are so few women leaders in the wood industry. It is even due to traditions that there exists an imbalance concerning a number of women and men in many organisations. Most surprising result of this study was that the wood industry appears to be a very suitable industry for women leaders. A present situation is going to change with time and there is going to be more women leaders and more women in wood industry.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 Kvinnligt ledarskap	7
1.1.2 Träindustrin	8
1.1.3 Kvinnligt ledarskap i träindustrin	9
1.1.4 Olika typer av företag inom träindustrin	10
1.2 Problemställning	10
<b>2. Metod</b>	<b>12</b>
2.1 Val av metod	12
2.1.1 Primära metodologiska val	12
2.1.2 Kvantitativ och kvalitativ undersökning	13
2.1.3 Val av tillvägagångssätt	13
2.1.4 Typ av intervju	14
2.1.5 Genomförande av intervjuerna	15
2.1.6 Utförande av metoden	16
2.2 Källkritik	16
<b>1. Teori</b>	<b>17</b>
3.1 Definitioner	17
3.1.1 Definition av ledarskap	17
3.1.2 Definition av chefskap	17
3.2 Kvinnligt ledarskap	18
3.2.1 Ledarskap idag	18
3.2.2 Personlig utveckling	19
3.2.3 Kvinnligt ledarskap i utveckling	19
3.2.4 Förklaringar till det begränsade antalet kvinnliga chefer	20
3.2.5 Ledarstil – Kvinnor jämfört med män	21
3.2.6 Ledarskap i förändring	22
3.2.7 Var dig själv och våga vara annorlunda	22
3.2.8 Starka och svaga sidor	22
3.2.9 Vikten av fler kvinnliga ledare	23
3.2.10 Unga generationen kvinnliga chefer	23
3.3 Kvinnligt och manligt	24
3.3.1 Utbildning och yrkesval beroende på kön	24
3.3.2 Män väljer män	24
3.3.3 Kvinnor som annorlunda resurs	25

3.3.4	Chefegenskaper som något manligt	26
3.3.5	Rollteori	26
3.3.6	Kommunikation	27
3.3.7	Sociala konstruktioner och traditioner	27
3.3.8	Kvinnor i mansdominerade områden	28
3.4	Chefsrollen, kvinnorollen och familjeroller i förändring	29
3.4.1	Chefsrollen kontra kvinnorollen	29
3.4.2	Kvinnliga chefer och familj	30
3.4.3	Kvinnliga chefer och barn	31
3.4.4	Kvinnliga chefers svårigheter	31
3.4.5	Kvinnliga chefer och stress	32
<b>2.</b>	<b>Empiri</b>	<b>34</b>
4.1	Presentation av intervjuerna	34
4.1.1	Arbetsituation	34
4.1.2	Frågor kring chefsjobb idag	35
4.1.3	Beskrivning av arbetsplatsen	35
4.1.4	Kvinnor inom träindustrin	35
4.1.5	Personliga frågor	36
4.1.6	Dina erfarenheter som chef	36
4.1.7	Frågor kring kvinnligt ledarskap	37
<b>3.</b>	<b>Analys</b>	<b>38</b>
5.1	Kvinnligt ledarskap	38
5.1.1	Ledarskap idag	38
5.1.2	Kvinnligt ledarskap i utveckling	38
5.1.3	Förklaringar till det begränsade antalet kvinnliga chefer	38
5.1.4	Ledarstil – Kvinnor jämfört med män	39
5.1.5	Idéer om kvinnligt ledarskap i förändring	39
5.1.6	Var dig själv och våga vara annorlunda	39
5.1.7	Starka och svaga sidor	39
5.1.8	Vikten av kvinnliga ledare	40
5.1.9	Unga generationens kvinnliga chefer	40
5.2	Kvinnligt och manligt	40
5.2.1	Utbildning och yrkesval beroende på kön	40
5.2.2	Män har valt män	41
5.2.3	Kvinnor som annorlunda resurs	41
5.2.4	Chefsegenskaper som något manligt	42
5.2.5	Rollteori	42
5.2.6	Kommunikation	42
5.2.7	Sociala konstruktioner	43
5.2.8	Kvinnor i mansdominerade områden	43
5.3	Chefsrollen, kvinnorollen och familjeroller i förändring	44
5.3.1	Chefsrollen kontra kvinnorollen	44
5.3.2	Olika intressen	45

5.3.3 Kvinnliga chefer och familj	45
5.3.4 Kvinnliga chefer och stress	46
<b>4. Slutsatser</b>	<b>48</b>
6.1 Kvinnligt ledarskap	48
6.2 Kvinnligt och manligt	49
6.3 Chefsrollen, kvinnorollen och familjerollen i förändring	50
<b>5. Förslag till fortsatt forskning</b>	<b>52</b>
<b>6. Källförteckning</b>	<b>53</b>
8.1 Böcker	53
8.2 Intervju	54
8.3 Elektroniska källor	54
<b>Bilaga 1</b>	
<b>Bilaga 2</b>	

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel beskrivs bakgrunden till det valda ämnet samt problemställning. Detta manar till att introducera ämnet och problematiken. I bakgrunden presenteras vidare ingredienserna till uppsatsen som består av kvinnligt ledarskap inom träindustrin.*

---

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Kvinnligt ledarskap

Antalet kvinnliga toppchefer i Sverige idag är lågt. Detta trots att vi har 50 % kvinnor i riksdagen. Det pratas mycket om jämställdhet och att släppa in kvinnor på allvar i näringslivet men resultaten låter vänta på sig. Vad kan detta bero på?

Aktuell samhällsdebatt ger olika synvinklar på problemet kring kvinnligt ledarskap. Det finns många olika åsikter om detta ämne som berör de flesta.

Mycket av problematiken kring kvinnligt ledarskap ligger i att kvinnor och män traditionellt sett har olika sätt att organisera sig. Män har sedan jaktens dagar organiserat sig genom att låta den starkaste individen i gruppen ta ledningen samtidigt som övriga medlemmar har rättat in sig i ledet efter förmåga för att snabbt och enkelt kunna genomföra det de hade tänkt sig. Kvinnor å sin sida har stannat hemma och tagit hand om barn och gamla. De har sett till att alla haft det bra och skött alla sysslor förknippade med hemmet. Detta har lett till att den kvinnliga organisationen har byggt på att alla har haft goda relationer till den styrande kvinnan, ofta modern, i hushållet. Kvinnan finns alltså i mitten med övriga medlemmar omkring sig i denna typ av organisation. (Börjeson, 1992)

En av de viktigaste skillnaderna mellan manligt och kvinnligt ledarskap som illustrerar att kvinnor jobbar annorlunda är deras syn på jobb och privatliv som dessa har eller snarare den

syn på dessa båda som en helhet. En annan stor skillnad är sättet att föra dialog och lösa problem som kvinnor har gentemot män. Kvinnor är vanligtvis mer lyhörda i sin kommunikation. När det gäller problemlösning som präglas av ett kvinnligt ledarskap mer av tankesättet "det är bara att göra" och tar tag i saker och ting än mäns tendens att delegera bort och tillsätta grupper för att lösa problem. Kvinnor anses också vara bättre på att uppfatta stämningar och känslor i en grupp eller organisation. (Börjeson, 1992)

Vissa kvinnor vågar inte heller gå vidare i karriären därför att de är rädda att bli ensamma vilket för både män och kvinnor många gånger är en konsekvens av ett chefsjobb. Kvinnor måste våga ställa sig utanför gemenskapen för att lyckas. Därmed är det inte sagt att det är dåligt att värna om relationer och medarbetare det är snarare dessa kvaliteter som behövs på chefsjobb idag och alltså kvinnor och män som kan hantera detta. (Börjeson, 1992)

Det kvinnliga ledarskapet lägger stor vikt vid relationer men även handling är kännetecknande för detta ledarskap. En tendens hos kvinnliga ledare är att vara osäkra gentemot överordnade och uppvisa bristande självförtroende i detta möte. Kvinnlig ledarskapskompetens och erfarenhet är ofta tyst kunskap och detta hänger samman med ett handlingspräglad tillvägagångssätt där man inte rapporterar utan agerar. Detta gör att det finns mindre information dokumenterat. Kvinnligt ledarskap används redan i mångt och mycket men uppmärksammas inte. Kvinnliga ledare kan ha svårt att förmedla den kunskap de besitter trots att den ofta bygger på enkla principer. För att kunna ändra på detta är en viktig punkt för att förbättra kommunikationen mellan män och kvinnor i en organisation att de försöker lära sig varandras språk. Då kan större utbyte ske och bättre samarbete genomföras. (Börjeson, 1992)

### 1.1.2 Träindustrin

När det gäller valet av bransch ville vi komma åt ett område som vi ansåg vara så mansdominerat som möjligt. Någon form av verksstadsindustri verkade alltså mest intressant. Bland dessa ansåg vi träindustrin som mest lämplig då denna enligt vår mening är bred och för oss relativt lättillgänglig.

Skogsindustrin är en av Sveriges viktigaste näringsgrenar. Skogsindustrins roll i den svenska ekonomin är relativt större än i övriga EU-länder. Det är inte bara produktions- och export-



siffror som säger detta utan också omfattningen av industrins samarbete med andra näringsgrenar, speciellt med verkstadsindustrin, kemiindustrin, transportsektorn, IT-industrin och byggsektorn. Internationellt perspektiv definierar Sverige som skogsindustriell stormakt: världens fjärde exportör av massa, tredje största av papper och näst största av sågade trävaror. ([www.skogsindustrierna.org](http://www.skogsindustrierna.org))

Skogsindustrin omfattar tre stora områden: skogsbruk, trämekanisk industri och massa & pappersindustri. I denna uppsats valde vi att koncentrera oss på trämekanisk industri. I vardagsspråk kallas det för träindustri av dem som jobbar i branschen och därför bestämde vi oss för att använda samma uttryck för detta område. Med mycket enkla ord sägs det att steget från timmer till väldesignade möbler, vackra trähus och häftiga elgitarrer går via denna träindustri. ([www.skogsindustrin.com](http://www.skogsindustrin.com)) Det finns verkligen tusentals olika aktiviteter inom detta område. Enligt Svensk Näringsgrensindelning är träindustrin klassificerad i: tillverkning av fanér och träbaserade skivor, trähus- och byggnadssnickeritillverkning, träförpackningstillverkning och övrig trävarutillverkning samt tillverkning av varor av kork, halm, rotting o.d. ([www.foretagsregistret.scb.se](http://www.foretagsregistret.scb.se)). Bortsett från de större exportsågverken är branschen förhållandevis arbetsintensiv. ([www.nationalencyklopedin.se](http://www.nationalencyklopedin.se))

Träindustrin i Sverige omfattar nästan 10000 olika företag, dvs. företag som tillverkar dörrar, fönster, golv, fanér, träplattor, trähus, m.m. ([www.scb.se](http://www.scb.se)) Bland alla valmöjligheter av dessa försökte vi välja något företag som är olika när det gäller typ av produkt och verksamhet, men också när det gäller storlek. Representanter från sådana olika företag, enligt vår bedömning, skulle ge en bättre bild och inblick i situationen och förhållandet som vi ville undersöka.

### 1.1.3 Kvinnligt ledarskap i träindustrin

Redan från de första preliminära och informella samtalen med några chefer från branschen fick vi uppfattningen att det inte finns många kvinnor som jobbar inom träindustrin och inte heller många som är chefer där. Därför är det lätt att definiera den som ett mansdominerat område. Det är även lätt och logiskt att koppla undersökningsproblemet av kvinnligt ledarskap inom träindustrin.

Statistiken visar att av det totala antalet anställda inom branschen är 22 procent kvinnor. Bland dem är det inte många som har ledande poster inom branschen. ([www.tmf.se](http://www.tmf.se))

Det visade sig under tiden vi utförde undersökningen att vi inte är de enda som lyfter fram detta problem. Samma fråga väckte behov av att starta en förening för kvinnor i skogsindustrin, den så kallade KVIST föreningen. Den bildades 1993 med mål att öka kunskapen om och intresset för skogsindustrin som arbetsplats, samt att öka ansvarstagandet hos kvinnor inom skogsindustrin, vilket kan leda till fler kvinnor i ledande befattningar. ([www.kvist.biz](http://www.kvist.biz)) Föreningens existens visar bara på ämnets aktualitet och betydelse.

#### 1.1.4 Olika typer av företag inom träindustrin

Träindustrin i Sverige omfattar nästan 10000 olika företag, dvs. företag som tillverkar dörrar, fönster, golv, fanér, träplattor, trähus, m.m. ([www.scb.se](http://www.scb.se)). Bland alla dem försökte vi välja företag som är olika när det gäller typ av produkt och verksamhet, men också när det gäller storlek. Representanter från sådana olika företag, enligt vår bedömning, skulle ge en bättre bild och inblick i situationen och förhållandet som vi ville undersöka. Se bilaga 1 för detaljerad beskrivning av företagen

## 1.2 Problemställning

Ämnet till vår uppsats om kvinnligt ledarskap bottnar i dels en önskan att undersöka klimatet för kvinnliga ledare som är en väldigt viktig och aktuell fråga i samhället idag, dels har vi velat titta specifikt på träindustrin då denna enligt våra förutfattade meningar är nästan totalt mansdominerad. Det vore intressant att på ett vetenskapligt sätt ta reda på om det finns belägg för vanliga fördomar inom detta område eller inte.

Med tanke på att ämnet om kvinnligt ledarskap är ganska stort och att det finns många olika infallsvinklar var det inte helt självklart inom vilka ramar undersökningen skulle ske. Dock kom vi fram till följande tre punkter som utgångspunkt för att ringa in vårt problem.

1. Kvinnligt ledarskap
2. Kvinnligt och manligt
3. Chefsrollen, kvinnorollen och familjeroller i förändring

Utifrån teorier och forskning kring ovanstående punkter framställdes följande problemformulering:

Varför finns det så få kvinnliga chefer i träindustrin?

Denna formulering har uppkommit ur vårt resonemang kring kvinnligt ledarskap i träindustrin. Vi valde att lägga tyngdpunkten på att försöka kartlägga hur ett sådant ledarskap skall kunna te sig eller vid avsaknad av ett sådant ledarskap undersöka hur ett sådant skall kunna se ut utifrån dagens situation.

Vårt mål med uppsatsen är att belysa och undersöka två viktiga jämställdhetsfrågor nämligen huruvida träindustrin är så mansdominerad som vi tror och vidare ta reda på om det finns kvinnliga ledare i denna och i sådana fall undersöka hur ett sådant ledarskap ser ut. Vår önskan och förhoppning är att kunna bana väg för (om det behövs) ett jämställdhetsarbete i träindustrin och för utvecklandet av kvinnliga chefer. Vi hoppas även att vår undersökning ska kunna vara till hjälp i kommande forskning kring kvinnligt ledarskap och träindustrin. Vår undersökning kan förhoppningsvis även hjälpa oss att på ett medvetet plan handskas med liknande problem i framtiden.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel framläggs den metod som har använts vid genomförandet av undersökningen. Ingående motiveringar till använda tillvägagångssätt presenteras samt ett avsnitt om källkritik.*

---

### 2.1 Val av metod

#### 2.1.1. Primära metodologiska val

De metodologiska överväganden vi har ställts inför när det gäller tillvägagångssätt för vår forskning kring kvinnligt ledarskap har inte varit självklara. Till att börja med har vi ställt kvantitativ forskning mot kvalitativ det vill säga användande av siffror mot ord. Den första metoden hade lämpligen varit i form av en enkätstudie och den andra hade kunnat bestå av intervjuer. Det finns säkert fler tänkbara undersökningssätt inom ramarna för dessa två forskningsmetoder men vi anser dock att de ovan nämnda är mest relevanta. Efter övervägande bestämde vi oss för en kvalitativ undersökning.

Vidare var vi tvungna att bestämma utgångspunkten för vår undersökning. Med tanke på vårt problems karaktär ansåg vi en induktiv ansats bäst. Detta då vi önskar att på ett empiriskt sätt besvara vårt problem. Vi önskar nå resultat från praktisk forskning av verkligheten och kunna applicera dessa i ett mer generellt sammanhang. En deduktiv ansats är därför inte intressant. (Bryman & Bell, 2005)

När det gäller huruvida vi vill utgå från en normativ eller deskriptiv ansats blir valet svårare. Vår problemställning om kvinnligt ledarskap inom träindustrin kan belysas utifrån både normativ och deskriptiv ansats (Bryman & Bell, 2005). Vårt mål med undersökningen kan bäst ses i två steg. I första hand vill vi beskriva och skapa förståelse för vår problemställning. Resultatet av detta första steg hoppas vi dock skall bli en utveckling och förbättring av rådande förhållanden. Det skulle alltså vara önskvärt att använda båda ansatserna.

### 2.1.2. Kvantitativ och kvalitativ undersökning

Vår studie angående kvinnligt ledarskap i träindustrin har vi närmast oss genom kvalitativ forskning. Detta då vårt metodval grundar sig på intervjuer och tolkning av dessa. Vid bedömningen av olika tillvägagångssätt har vi varit medvetna om nackdelarna vid en kvalitativmetod. Det största problemet är subjektiviteten som denna typ av forskning medför och därmed kan reliabiliteten och validiteten bli grumlig (Bryman & Bell, 2005). Dock väger de positiva sidorna tyngre enligt vår mening. Detta då stommen i vår forskning ligger i att se miljön genom respondenternas ögon. Vi värdesätter också närheten till våra respondenter vilket inte hade varit möjligt vid en kvantitativ undersökning.

Vår ambition är att försöka förstå våra respondenters beteende och vi tror att detta görs bäst genom kvalitativa intervjuer som genererar fyllig information. Om vi hade valt att endast använda oss av en enkätundersökning, vilken hade varit en alternativ metod, så hade detta föranlett en kvantitativ undersökningsform. Denna forsknings typ hade gett oss mycket hårddata, det vill säga handfasta och entydiga svar.

### 2.1.3. Val av tillvägagångssätt

Det urval som finns när det gäller tillvägagångssätt för vetenskapliga undersökningar kan sammanfattas av följande metoder, intervjuer, observationer, enkäter, dokumentstudier och hypotesprövning med hjälp av statistiska modeller. Dessa går från den mest kvalitativa i form av intervjuer till mer kvantitativa då man använder statistiska modeller (Bryman & Bell, 2005). I vår forskning kring kvinnligt ledarskap i träindustrin har vi valt intervju som tillvägagångssätt. Vårt mål är att genomföra ett fåtal högkvalitativa intervjuer istället för många sådana som är mindre omfattande. Vi söker här att maximera kvaliteten inom ramarna för vår intervjumetod. Detta därför att vi vill komma under ytan och få en djupare inblick i hur verkligheten ser ut inom träindustrin för kvinnor. Vi önskar kartlägga de normer och värderingar som råder inom denna sfär. De negativa aspekterna vid en intervjumetod är att det är tidsödande att genomföra och det finns risk för påverkan och styrning av resultaten. Vi är medvetna om dessa svårigheter och kommer att försöka ta dem i beaktande.

#### 2.1.4. Typ av intervju

Efter att vi bestämt oss för att använda intervjuer som tillvägagångssätt återstår det att välja vilken typ av intervju som passar bäst. Vid vår bedömning av olika alternativ utgick vi från vilken typ av information vi behövde för att få svar på vår problemformulering. Först och främst gäller det att definiera huruvida vi vill ha objektiv eller subjektiv information (Bryman & Bell, 2005). Eftersom vi i början behövde ta reda på hur verkligheten såg ut inom träindustrin är det objektiv information i form av de faktiska förhållandena vi söker. Dock ligger tyngdpunkten i vår undersökning på att kartlägga beteenden och värderingar för att förstå varför situationen i träindustrin ser ut som den gör. Vi behövde därför samla in subjektiv information genom respondenternas åsikter, attityder och tolkningar.

För att kunna samla in ovannämnda information krävdes en väl utarbetad intervjuguide och strategi för genomförandet av intervjuerna. Vid utformningen av intervjuguiden var vi tvungna att bestämma vilken typ av intervju vi vill använda oss av. Eftersom vi har definierat en ganska tydlig bild av vilken typ av information vi vill få fram passar strukturerade intervjuer bäst. Detta därför att vi tror att om vi ställer likadana frågor till alla våra respondenter kan vi få tydligare resultat som ger vår undersökning större validitet. Ett alternativ hade varit att använda oss av semistrukturerade intervjuer det vill säga till viss del förberedda frågor. Detta är lämpligt eftersom vi vill ha så fylliga svar som möjligt. Verkligheten kommer nog att ligga någonstans mitt emellan strukturerade och semistrukturerade intervjuer. Detta eftersom det kan vara svårt att få varje intervju att se likadan ut och som vi har tänkt oss.

Intervjuformen följer den semistrukturerade då vi byggt intervjuguiden med frågor som delats i olika teman. På så sätt kan intervjuprocessen vara mera flexibel genom de svar som respondenten ger och gör att intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor och därmed inte behöver följa viss frågeordning (Bryman & Bell, 2005).

När det gäller huruvida vi skall ägna oss åt öppna eller slutna intervjuer kom vi fram till att det förstnämnda passar bättre för att få fylliga svar. Detta eftersom respondenten får svara fritt på frågorna med sina egna ord. Detta ger också utrymme för oförutsedda reaktioner och svar. Slutna intervjuer ger förmodligen ett material som är lättare att bearbeta men eftersom vi

redan använder oss av strukturerade intervjuer av den anledningen anser vi att validiteten redan är god. (Bryman & Bell, 2005)

#### 2.1.5. Genomförande av intervjuerna

Respondenterna har själva fått bestämma var, när och hur de har önskat genomföra intervjuerna då de flesta i branschen ofta är på resande fot. Därför har både personliga och telefonintervjuer genomförts. Fördel med telefonintervju är att respondenten kan befinna sig i sin egen miljö och då ha en mera avslappnad förhållning till intervjun. Någon intervju som skedde telefonledes kunde enkelt ske och eventuella intervju effekter genom intervjuarens närvaro eller agerande försvann. Dessutom blev det enklare då respondenten hade möjlighet att bestämma tid ganska omgående, samma dag, vilket annars kunde ha blivit komplicerat då intervjuerna hade körtid att ta hänsyn till. Annan respondent hade önskemål om att träffas på café på väg till annat möte. Vi har ansett det vara av vikt att vara så pass flexibla då det kan vara ytterst svårt att få tag i just den person som kan besvara frågor av det utvalda ämnet.

Vårt mål är att kunna utföra så många personliga intervjuer som möjligt. Detta kan dock bli svårt då både vi och våra respondenter har begränsat med tid. Alternativet till detta är telefonintervjuer då man sparar in restiden. Vi anser också att det är lättare att ha kontroll över intervjun över telefon. Ett annat plus är att vi håller distans till respondenten vilket gör att vi inte påverkar denna i sitt sätt att besvara frågorna det vill säga vi minimerar intervjuareffekten. Vid personliga intervjuer finns risk för just denna påverkan. Vi är medvetna om detta och kommer att försöka undvika detta så mycket vi kan. Å andra sidan är fördelen vid personlig intervju att man får med just respondentens beteende. Ur detta kan man många gånger få ut mycket information om hur personen egentligen tycker och tänker.

För att få ut mesta möjliga av våra intervjuer har vi valt att skicka ut frågorna till respondenterna i förväg. Detta därför att intervjuerna blir mer givande då personerna i fråga har fått tid på sig att reflektera över frågorna. Vi är medvetna om att validiteten kan minska men med tanke på vår undersökningskaraktär har vi gjort bedömningen att det ändå är att föredra.

### 2.1.6. Utförande av metoden

Den metod som vi har utarbetat för att genomföra vår undersökning har utförts genom 7st intervjuer varav 4st män och 3st kvinnor på chefsposter i träindustrin. Vi har vid varje intervju försökt vara så konsekventa som möjligt för att studiens relevans skall kunna säkerställas. Vi har skrivit ned och spelat in svaren för att underlätta analysen av dessa så mycket som möjligt. Alla svar som vi fick av respondenterna sammanställdes för att bana väg för analysen.

Vi gav oss sedan i kast med att analysera vårt empiriska material med hjälp av vald teoretisk referensram. Vi hängav oss alltså åt att analysera utifrån en induktiv ansats. Målet med detta förfarande var att gå från det speciella till det generella. Vi önskade dra slutsatser som skulle kunna appliceras i ett vidare perspektiv utifrån vårt empiriska material. För att underlätta analysarbetet och klart definiera den röda tråden grupperade vi materialet utifrån vald teori enligt punkterna, -kvinnligt ledarskap, -kvinnligt och manligt, -chefsrollen, kvinnorollen och familjeroller i förändring. Efter genomförd analys kunde uttolkning göras och slutsatser dras. Med detta önskade vi uppnå att besvara vår problemställning och därmed fullfölja vår forskning.

## 2.2 Källkritik

Ämnet kvinnligt ledarskap är något som många har åsikter om och har därmed banat väg för många bok av diverse författare. I denna djungel av litteratur har vi, då detta är en vetenskaplig uppsats, försökt använda oss av författare med så gedigen vetenskaplig tyngd som möjligt. Dock bör understrykas att verkligheten i den här frågan är lite mer komplex eftersom den utspelar sig i näringslivet. Det vill säga människor som har verkat i denna värld och har lång erfarenhet inom denna kan besitta viktig information som utomstående forskare kan ha svårt att tillgodogöra sig. Vi har därför valt att använda en del av den litteratur som personer ifrån näringslivet har skrivit. Vi är medvetna om kritiken om dess vetenskapliga tyngd och har tagit denna i beaktande. Vi vill dock framhäva att målet med vår undersökning är att röna kunskap om hur verkligheten är beskaffad och utifrån detta bedöma författarnas relevans. Vi anser att det är forskningen i sig som är det viktiga inte nödvändigtvis författarna.



## 3. Teori

---

*I det här avsnittet presenteras kvinnligt ledarskap utifrån ett par olika teoribildningar. Det inleds med definitioner av begrepp samt en introduktion till ämnet. Därefter följer teorier om kvinnligt ledarskap och kvinnliga chefer. Vidare kommer teoribildning kring utbildning och rekrytering samt manliga och kvinnliga egenskaper. Avslutningsvis tas teorier kring chefskap kontra kvinnlighet och familj upp. Även teorier när det gäller kvinnliga chefer och stress och kvinnliga chefer på mansdominerade områden återfinns i det här avsnittet.*

---

### 3.1 Definitioner

#### 3.1.1 Definition av ledarskap

För att genomgående i uppsatsen vara konsekventa och tydliga anser vi det viktigt att klargöra de begrepp som vi använder oss av och som ofta återkommer. De mest centrala av dessa är distinktionen mellan ledarskap och chefskap. Begreppet ledarskap har vi definierat med utgångspunkt i engelskans *leadership*. Vi ser detta som en företeelse som inte i första hand är kopplad till en arbetssituation utan mer som ett sätt att agera i situationer där man behöver samordna människor för att få något uträttat. Detta sätt att agera kan sedan bedömas som bra, dåligt, effektivt, svagt och så vidare. Vi har valt denna definition utifrån Gary A. Yukls, (1981) beskrivning om hur man bör närma sig och använda begreppet *leadership* eller ledarskap.

#### 3.1.2 Definition av chefsskap

Begreppet chef och chefskap syftar i vår uppsats till den arbetssituation eller position en person har på ett företag eller organisation. Vi pratar alltså om en situation då en person har ansvar över andra under de förutsättningarna att de får lön för arbetet eller drivs av ett starkt intresse för något som gör att de vill utföra ett arbete ideellt för att utveckla detta. Att vara chef eller inneha ett chefskap är också en situation med början och slut, man får en befattning som man besitter under en kortare eller längre tid och sedan avgår, blir avskedad eller går i

pension. Detta tillstånd varar inte för alltid. Till skillnad från ledarskap som är ett sätt att agera och vara som följer med varje individ vilken sysselsättning man än har och på alla plan i ens liv. Även denna definition kommer från Gary A. Yukls, (1981) resonemang om ledarskapsroller.

## 3.2 Kvinnligt ledarskap

### 3.2.1 Ledarskap idag

För att skapa en bild av kvinnligt ledarskap måste vi först skapa oss en bild av ledarskap idag. Detta präglas till stor del av något som kallas ett situationsanpassat ledarskap. Denna moderna typ av ledarskap bygger på att genomföra följande två punkter:

1. Den strategiska nivån, att ligga före och se till helheten, våga nya vägar, lägga ut kursen framåt.
2. Den mer operativa nivån, att se till att allt fungerar, att människor växer, tar ansvar och att resultat uppnås.

Det lever fortfarande kvar en hel del problematik kring ledarskap som inte bara berör kvinnor. Att ta på sig en ledarroll och lära sig vad det innebär och att kunna hantera situationen är än idag inte självklart. De flesta får pröva sig fram och sedan förlita sig på erfarenheter. (Börjeson, 1992)

Ett centralt problem kring ledarskapet är gapet mellan ledaren och medarbetarna och hur man hanterar detta. Det grundläggande västerländska förhållningssättet på denna problematik har varit metaforen om organisationen som en maskin med synen på att människor är redskap som ska ledas. Idag försöker vi sträva bort från detta mot ett mer samarbetsbaserat synsätt där varje individs kompetens tas tillvara. (Börjeson, 1992)

Den utmaning som ledarskapet står inför är alltså att genomdriva denna nya typ av ledarskap. För att lyckas med detta handlar det från ledarens sida om att dela på makten, delat ansvar samt ett givande och tagande. En förutsättning för detta ledarskap är att medarbetare och

ledare har en gemensam bild av vad som skall åstadkommas. Därför läggs stor vikt vid att kunna kommunicera och för ledaren att skapa vägar för denna kommunikation. (Börjeson, 1992)

### 3.2.2 Personlig utveckling

Att utveckla ett ledarskap handlar i mångt och mycket om personlig utveckling. Hur man lyckas med sitt ledarskap handlar alltså om en persons förmåga att ständigt utvecklas. Vidare handlar ledarskap om att skapa förutsättningar dels för sina medarbetare och företaget eller organisationen men också för sig själv. Dessa förutsättningar skapas genom aktivt utövande. Begreppen växande och lärande handlar alltså inte bara om personal och framgång för företaget utan först och främst om ledarskapet bakom detta. En attityd som präglar många företag som har lyckats fånga den idén har ofta en inställning att ”det möjliga gör vi direkt det omöjliga tar bara lite längre tid”. För att kunna utveckla sitt ledarskap är eftertanke viktigt, detta för att på ett medvetet plan kunna utvärdera och förbättra sitt agerande. (Börjeson, 1992)

Ett problem när det gäller kvinnligt ledarskap är att de kvinnor som utövar ett sådant ofta utsätts för mer påfrestningar därför att det saknas förståelse för detta. Om även omgivningen gjorde sitt för att hjälpa kvinnligt ledarskap och försöka överbrygga skillnader skulle utvecklandet av kvinnliga ledare markant förbättras och påskyndas. Vidare är det viktigt för kvinnliga ledare att våga pröva sig fram och känna efter själva för att kunna utvecklas i sitt ledarskap. I mångt och mycket handlar ledarskap för både kvinnor och män att kunna utveckla sig själva och sitt förhållande till andra. Dock har det visat sig att denna process är svårare för kvinnor än män då dessa under så lång tid har levt i rollen att anpassa sig och lyda under män. (Börjeson, 1992)

### 3.2.3 Kvinnligt ledarskap i utveckling

Erfarna rekryterare menar att det tar 20 år att bli en bra chef och hävdar också att detta är anledningen till att det finns så få kvinnor på topp positioner. För 20 år sedan började det precis bli vanligt att även kvinnor skaffade sig akademisk examen i teknik och ekonomi. Vad vi ser är några av dessa som har blivit chefer. Samma rekryterare hävdar att det i dag finns fler yngre kvinnor som är på väg upp och att det därför i framtiden kommer att finnas fler kvinnliga chefer (Arhén & Zaar, 1997). Vidare handlar det snarare om att hitta rätt person till

rätt chefspost än om att hitta en man eller kvinna. Det handlar om att ha stark personlighet och förmåga till lagarbete, det är också viktigt att kunna ge och ta emot information. Det är viktigt med bra nätverk om man vill bli chef. Traditionellt sätt är män bättre på att bygga nätverk och detta är ett område som kvinnor behöver utveckla för att nå samma framgång som män. Arhén (1996) har i sin undersökning sammanfattat tre punkter på hur en kvinnlig chef bör vara.

1. Hon skall vara affärsmässig, uppnå mål och visa resultat i kronor och ören.
2. Hon skall ha en god helhetssyn
3. Hon ska vara bra på mänskliga relationer

### 3.2.4 Förklaringar till det begränsade antalet kvinnliga chefer

Att det finns få kvinnliga chefer och ännu färre på toppositioner behövs det inga studier för att påvisa. Man räknar med att 10-20 % av chefsposterna i västvärlden innehas av kvinnor och mindre än 5 % av toppositionerna. En av anledningen till detta har forskare velat förklara med skillnader när det gäller förhållningen till utbildning och karriär. (Alvesson & Billing, 1999).

Humankapital är det som kännetecknar framgång vad gäller chefsjobb och karriär. Att betänka vid en sådan analys är att sociala och kulturella skillnader påverkar val av utbildning och arbeten som bygger upp humankapitalet. Vidar hävdar de att en starkt bidragande faktor till det ringa antalet kvinnliga chefer är att de egenskaper som ansetts nödvändiga för att bli en bra chef har varit synonyma med mannens egenskaper. Många rekryterare hävdade att kvinnor av den anledningen inte var berättigade till dessa poster. Vidare förklaring till det låga antalet kvinnliga chefer är att de i allmänhet inte är lika målmedvetna om sina karriärer och att de inte får lika mycket stöd från familj, vänner och arbetskamrater. Man måste alltså titta på hela livssituationen för att kunna närma sig en förklaring. (Alvesson & Billing, 1999)

Ett annat hinder för kvinnor att avancera är de manliga normer om kvinnans skyldigheter gentemot familjen som existerar i det västerländska samhället. Även barnledighet är ett stort problem. Många kvinnor avskräcks också av det dubbeljobb som karriär och hemarbete medför. Med tanke på denna tidsbrist låter många kvinnor barn och hem komma i första hand. Vid närmare titt på de kvinnor och män som gjort karriär är det fler kvinnor utan barn än deras motsvarande manliga kolleger. Detta återkopplas till familjefrågan vad gäller

kvinnors chanser att göra karriär. Det är således kombinationen kvinna plus barn som är största problemet inte att vara kvinna i sig. (Alvesson & Billing 1999)

Ansvar gentemot familjen är ett stort hinder, många gånger med stress som följd för de kvinnor som gör karriär. Mycket av problematiken kring det ringa antalet kvinnliga chefer handlar om högre befattningshavares antagande att kvinnor antas ha en familjeorientering som snedvrider rekryteringen och alltså missgynnar kvinnor. Detta är bara delförklaringar som måste ses i sin helhet och i förhållande till alla aspekter i livssituationen. Ett annat sätt att närma sig frågan om kvinnliga chefer är att vända på frågeställningen och fråga sig varför det finns så många manliga chefer och vilken funktion chefsposten i sig har. (Alvesson & Billing 1999)

### 3.2.5 Ledarstil – kvinnor jämfört med män

Den avmaskulinisering av ledarskap som det går att skönja en trend av speglar tidsandan. När det gäller forskning kring ledarskap och kvinnligt ledarskap med utgångspunkt i den objektiva verkligheten har detta förhållningssätt fått kritik. Denna påstår att alla färgas och att vi inte kan komma ifrån den socialt konstruerade verkligheten. Vidare är det svårt att jämföra olika chefsposter med varandra samt en ledarrolls lämplighet för det ena eller andra könet. Detta bör man ha i åtanke då man studerar ämnet. Att tänka på är också att det är en komplex fråga som starkt domineras av amerikansk forskning. (Alvesson & Billing 1999)

När det gäller frågan på varför kvinnor är mer demokratiskt inriktade än män finns det bara hypoteser att tillgå; En synpunkt kan vara att de är vana att ta större ansvar för andra människor så som kamrater, familj och barn. Vidare har ledarskap ansetts vara en maskulin aktivitet och att kvinnor har haft svagare auktoritet. Dessutom har kulturella föreställningar tendensen att blir självuppfyllande, man utvecklas till man och kvinna i de interaktioner som vi dagligen gör. (Alvesson & Billing 1999)

### 3.2.6 Ledarskap i förändring

Det senaste årtiondet har intresset för nya typer av ledarskap avsevärt ökat. Detta gäller såväl ledarskap som inte är förknippat med kvinnliga egenskaper som med. Det har skett en förskjutning från maskinbyråkrati som anses som den typiskt manliga organisations typen till mer relationsinriktade former som t ex. service management. Dessa typer av organisationsformer anses vara orienterade mot mer kvinnliga egenskaper. Detta faktum skulle innebära bättre förutsättningar för kvinnor att nå chefspositioner. Däremot poängteras att denna förändring inte innebär att bara för att man är kvinna så är man automatiskt en bra ledare och chef. Det är trots allt en viss typ av egenskaper som efterfrågas inte nödvändigtvis ett speciellt kön. Detta kan illustreras genom de tidiga kvinnliga chefer som uppvisade typiskt manliga egenskaper och därför accepterades.

(Alvesson & Billing, 1999)

### 3.2.7 Var dig själv och våga vara annorlunda

Det är viktigt att kvinnliga chefer inte försöker härma sina manliga kolleger utan är sig själva. Detta är dock inte så lätt när det bara har funnits män som förebilder. Många kvinnor tror att de måste bli som män för att de är chefer men sanningen ligger snarare i motsatsen. Kvinnor behöver dock lära sig hur den manliga affärsvärlden fungerar eftersom den fortfarande är dominerad av män. Det är dock viktigt för kvinnor att ta tillvara på det positiva i sin kvinnlighet och utnyttja detta i sin chefsroll. Det gäller att våga vara sig själv och vara annorlunda, det är det som är styrkan med kvinnliga chefer. (Lena Börjeson, 1992)

### 3.2.8 Starka och svaga sidor

Den starkaste sidan en kvinnlig chef har är sitt sätt att vårda och hantera relationer. Många kvinnliga chefer är också effektiva och bra på att nå resultat vilket i vanliga fall anses vara typiskt manliga egenskaper. Vidare finner vi nästan oavkortat kompetenta kvinnor som chefer och dessa har ofta en god helhetssyn. När det gäller de svaga sidorna är det effektivitet och osäkerhet som kvinnliga chefer uppfattar mest negativt. Att vara lugn och tydlig är andra sidor många kvinnliga chefer behöver jobba med. Vissa kvinnliga chefer uppfattar det också som jobbigt att fatta svåra beslut och vill att alla skall vara överens. När det gäller egenskaperna att

vara effektiv och resultatriktad är det tvetydigt. När män besitter dessa egenskaper anses de som riktiga karlar och ledare medan kvinnor ibland anses som tjatiga och jobbiga. Detta är en kulturell och traditionsbunden problematik som behöver jobbas med. Det kan alltså många gånger vara en svår balansgång att kombinera kvinnliga och manliga sidor. (Arhén, 1996)

### 3.2.9 Vikten av fler kvinnliga ledare

Det som talar för resonemanget om det är viktigt med fler kvinnor som ledare kan enligt en sammanställning som Cederberg och Olofsson gjort på Hernes studie. Hernes (1987) har utifrån tre olika utgångspunkter som resurs, rättvisa och intresse. Som resurs kan kvinnorna bidra med sina unika erfarenheter vilka ses som annorlunda än mannens. Rättvisetanken utifrån ett ökat jämställdhetsmått kan visa på effekter som speglar hela samhället där kvinnor gjort inträde på den politiska arenan och därmed också en ökad förståelse för kvinnliga deltagare i organisationer. På många arbetsplatser är önskemålet för både kvinnor och män att uppnå en jämnare könsfördelning. Detta är oavsett om organisationen är mans- eller kvinnodominerat. Vidare speglar intresset den maktkonflikt som ligger i den makt som männen har å ena sidan och kvinnans önskemål om att få tillgång till makt. (Cederberg & Olofsson, 1996)

### 3.2.10 Unga generationen kvinnliga chefer

För de unga kvinnor som precis har kommit ut i arbetslivet håller förutsättningarna på att ändras. Även på lägre nivåer har man nu börjat inse att typiska kvinnliga ledarskapskvaliteter som att vara bra på att lyssna, arbeta i team och göra flera saker samtidigt är bra att ha. Fler unga tjejer får nu möjlighet att avancera trots barnafödande och föräldraledighet som tidigare setts som stora hinder för karriären. Fler män är positiva till kvinnliga chefer i sina organisationer och har gjort slag i saken istället för att bara prata om det. (Arhén & Zaar, 1997)

## 3.3 Kvinnligt och manligt

### 3.3.1 Utbildning och yrkesval beroende på kön

Många utbildningar och yrken samt positioner i arbetet har fått viss könsstämpling på sig och kan därför ses som naturliga för respektive kön. Så kan valet av utbildning bli avgörande för hur vi väljer efter dessa sociala konstruktioner om uppsatta normer och förväntningar för vårt beteende. Män väljer utifrån rådande maskulint beteende för att inte tolkas som alltför feminina. Därför kan det under rådande normer för val utifrån utbildning vidare till olika karriärvägar följa de konventionella vägarna och att inte bryta mönster alltför mycket. Då det ofta anses socialt maskulint att organisationsledning och ledarskap är uppbyggda i maskulina termer eftersom dessa yrkeskategorier har tillhört den manliga delen. Kvinnor har tidigare som sociala positioner i organisationer haft arbetsuppgifter som assistent eller sekreterare där kvinnan var underordnad i hierarkier och därmed ansågs dessa yrkeskategorier vara feminina. Generellt var normen att maken aldrig ska ha en lägre position eller lägre lön än sin hustru. (Alvesson & Billing, 1999)

För att belysa eventuella skillnader av kvinnors och mäns kompetens är det endast utbildningen till civilingenjörer som männen är överrepresenterade. Men det är så att toppositionerna i näringslivet tillträds främst av de med civilekonomutbildning. Den som ses som mest attraktiv är från Handelshögskolan i Stockholm. Här rekryteras flest till näringslivets toppskikt. Trots att kvinnor i genomsnitt har lite bättre betyg än sina manliga kolleger då de lämnar gymnasiala studier vidare till högskolan. Då Handelshögskolan kräver toppbetyg så är det endast 40-45% av kvinnorna som söker sig dit. Om vi ser till hela riket så vad avser civilekonomutbildningen är det 50% av dessa examina som kvinnorna står för, enligt SCB (2003) som sammanställts av Boschini (2005). Kvinnor kan därmed inte sakna den formella kompetensen. Om tyngdpunkten för att få någon chefsposition ligger på den formella utbildningen borde det finnas flera kvinnor med i detta skikt. (Boschini, 2005)

### 3.3.2 Män väljer män

Att män väljer män vid rekrytering till högre befattningar är till stor del att de känner igen sig själva och därför uppmuntrar de personer som har dessa egenskaper och hjälper dem framåt.



Detta är allmänt känt som det homosociala synsättet, dvs. social likhet. Då kvinnor är annorlunda i sitt beteende, språk och erfarenheter riskerar kvinnor därför att utestängas från informationskanaler och nätverk. (Cederberg och Olofsson, 1995)

### 3.3.3 Kvinnor som annorlunda resurs

Att se kvinnligt ledarskap som en resurs menar Wahl att kvinnor förväntas tillföra något som männen inte klarar av t ex att inom organisationerna lösa tidigare olösta problem. Eftersom det inte tidigare funnits efterfrågan på de kvinnliga egenskaperna är detta en av anledningarna till att det funnits så få kvinnliga ledare. Den undersökning som Wahl genomfört av 261 kvinnliga civilekonomer och civilingenjörer (1992) där kvinnorna förväntades vara annorlunda än män både i brist på förväntningar samt specifika förväntningar. Så kan män utifrån dessa förväntningar vara osäkra i hur kvinnor kommer att agera i olika situationer samt att kvinnor förväntas vara goda lyssnare. På så sätt kan kvinnorna få en möjlighet att utveckla sin kompetens och få något att säga till om. (Wahl, 1992)

Vidare tyckte kvinnorna att de funnit fördelar i sitt agerande som kvinnor. Det var annat beteende, annan kommunikation, annan rationalitet samt ett annat sätt att tänka. Framförallt var det den prestigelöshet som kvinnor upplevde som fördel. Då kunde andra människor våga tala öppet. Likaså på det sätt de använde språket gjorde att kommunikationen med andra människor blev lättare. Genom att kvinnor har andra referensramar och erfarenheter än män framhävs det att kvinnor har ett annat sätt att tänka och på så sätt kan de tillföra andra sätt att se på problem och därmed i sitt beslutsfattande. (Wahl, 1992)

Den stereotypa yrkesrollen för kvinnor som många gånger präglar vissa kvinnoyrken av att vårda och visa omsorg speglas av denna "annan rationalitet" då kvinnor bryr sig, är goda lyssnare och har omsorgsegenskaper. Kvinnorna i studien menade att arbetsmiljön därmed påverkades på ett positivt sätt. Härmed menar Wahl att kvinnorna tillför organisationen något genom andra egenskaper och kunskaper än de männen besitter. (Wahl, 1992)

Att det finns så få kvinnliga ledare är ett argument bristen på självförtroende. Igen betonas mannens chefsegenskaper som normsättande. Vid rekryteringstillfällen har inte kvinnor sämre kompetens än männen utan för det mesta framhäver männen sina starka sidor, dvs. tron på sin

förmåga och att framhålla sig själv, medan kvinnor betonar de sidor hos sig själva som de är sämre på. (Wahl, 1992)

#### 3.3.4 Chefsegenskaper som något manligt

I en kanadensisk undersökning som Wahl sammanställt av Sheppard (1989) menade de flesta av männen att kön är av betydelse i förhållande till ledarskap. Allt ifrån att deras eget beteende skulle förändras till ledarskapsproblem i samband med föräldraledighet. Vidare ansågs kvotering vara negativt vid tillsättandet av tjänst på ledande poster. Dock var det inte könet i sig som sågs negativt. Som många andra undersökningar är själva ledarskapet förväntningar och normer som bygger på manliga definitioner.

För kvinnorna i undersökningen kunde de uppvisa en svår balansgång i sitt beteende, klädsel och språk. Detta handlade i sin tur om den trovärdighet de försökte skapa i sin roll som ledare på vad som anses acceptabelt i olika situationer. I sociala sammanhang där det kunde råda viss obalans är t ex då kvinnor uppfattade sig själva som könsneutrala och ville delta i alla aktiviteter som männen gjorde för att på så sätt känna sig delaktiga i organisationen, men där kvinnorna istället hamnade i ett dilemma. Det kunde vara sådant som uteslöt kvinnor, var olämpligt eller inte acceptabelt för kvinnor. (Wahl, 1992)

#### 3.3.5 Rollteori

Rollteorin är en social konstruktion och bygger bl. a. på de förväntningar vi har på människors beteende. Förväntningarna relaterar till ett idealt beteendemönster. Dessa sociala förväntningar finns överallt omkring oss i böcker, massmedia, vänner och kolleger. Så även i arbetslivet finns kvinnliga och manliga roller utifrån yrket som satt sin prägel på detta sedan tidigare. Könsroller är upplärda beteenden tidigt under uppväxten genom föräldrar, skola, massmedia och påverkan som gör att kvinnor och män behandlas olika. Eftersom könen beskrivs som motsatser så kan en kvinna beskrivas som okvinnlig då hon träder in på traditionellt mansdominerat yrkesområde. (Billing & Alvesson, 1994)

Den stereotypa synen på ledarskap är dominerande, konkurrerande, aggressiv och rationell, vilket ses som typiskt manligt. Då roller är normativa är de också föränderliga över tiden. Vi kan se att den stereotypa kvinnorollen är inte densamma idag som för 40 år sedan. När

kvinnor idag tar sig in på mansdominerade områden och har de egenskaper som motsvarar det stereotypa för manligt kan hon anses som överdominerande eller ”manhaftig”. (Billing & Alvesson, 1994)

### 3.3.6 Kommunikation

Kvinnor bör bli tydligare i sitt sätt att kommunicera. Då kan språket vara ett viktigt redskap för både det kvinnliga och manliga ledarskapet. Eftersom de flesta yrkesarbetande kvinnorna fortfarande verkar i en manlig värld är det viktigt för kvinnorna och i synnerhet för kvinnliga ledare att på ett klart och tydligt sätt föra fram sin åsikt och stå för den. På grund av den kvinnliga traditionen har många kvinnor lärt sig att hålla tyst och utveckla alternativa vägar för att göra sin röst hörd. Det är av stor vikt att röra sig bort från denna tradition och kommunicera vad kvinnor tycker och tänker. Vidare är det viktigt för kvinnliga ledare att sätta gränser och detta görs bäst genom ett klart budskap. (Börjeson, 1992)

För män gäller det naturligtvis att bli mer lyhörd och kunna hantera även ett kvinnligt språk. Det är också betydelsefullt både för kvinnor och män att ha klart för sig att ord betyder olika saker för kvinnor och män. På så sätt är av stor vikt för dagens ledare att kunna förstå och hantera olika tolkningar och finna ett gemensamt språk för att på ett effektivt sätt kunna kommunicera med alla sina medarbetare. Samspelemonstren behöver förändras så att även kvinnors kommunikationsmönster kan bli accepterade och tillsammans med männens komma fram till bra variationer på sättet att leda. Humor är också en viktig nyckel för att kunna komma över språkbarriärer. Utmaningen ligger då i att finna en gemensam sådan. Om ledaren lyckas med detta kan det även ge andra positiva verkningar som bättre gruppkänsla och i slutändan bättre resultat. (Börjeson, 1992)

När det gäller prioriteringar och avgränsningar har kvinnor det svårare än män att sätta gränser där det behövs. De vill gärna klara allt. De känner oftare än män att de inte räcker till och att de borde göra mer och bättre. (Solberg, 1997)

### 3.3.7 Sociala konstruktioner och traditioner

Kön och ledarskap anses som sociala konstruktioner som skapats av vår historia. Därför kan begreppen kvinnligt och manligt skilja sig åt över tiden. De sociala konstruktioner vi har idag

stämde troligtvis inte för 40 år sedan. Begreppet ledarskap kan ses som en social konstruktion som är format av egenskaper, kunskaper och erfarenheter men samtidigt ett dynamiskt begrepp. Ändå belyses begreppet som könsneutralt men det är män som har ledarpositionerna i samhället och därigenom ses detta som självklart och oproblematiskt. Därmed kan det tolkas som om kvinnor inte vill eller inte kan. (Wahl, 1992)

Undersökningar av Wahl (1992) har visat att det som skiljer kvinnors och mäns tankegångar åt är att männen menar att kvinnor inte har det som krävs medan kvinnor menar att de inte får den uppmärksamhet de förtjänar för en befordran. Män anser att främsta orsaken till så få kvinnliga chefer på toppbefattningar först och främst beror på att kvinnor inte söker dessa. Bristen på kompetens är något som 62% av männen instämmer i. (Wahl, 1992)

Senare undersökningar i Sverige tyder på att kvinnor blir sällan befordrade just för att de är kvinnor. Ur ett historiskt perspektiv lever rollen kvar att mannen är överordnad kvinnan som i sin tur är underordnad mannen vilket fortfarande lever kvar på dagens arbetsmarknad där det inom vissa yrkesområden anses att kvinnan passar bättre än mannen. Detta stöder normen som kvinnan underordnad mannen. Då kvinnor försöker ta sig in på yrkesområden som är klart mansdominerade kan statusen för yrket sjunka. (Wahl, 1992)

### 3.3.8 Kvinnor i mansdominerade områden

Det finns olika strategier för kvinnor att använda sig av för att smälta in i mansdominerade organisationer. Anna Wahl beskriver fyra strategier i sin bok "Könsstrukturer i organisationer" (2003). Bland dessa är det två strategier som dominerar och är oftast använda i manligt dominerade miljöer. Dessa är omvärldsstrategi och positiv strategi.

*"Omvärldsstrategi innebär att utifrån minoritetssituationen och underordningen se hur fenomen går att hänföra till omvärlden, istället för till den egna personen. Att se könsstrukturen, och att se den som förklaring till diskriminering, brist på identitet och isolering. Förklaringar till diskriminering finns i omvärlden, i form av andra individer eller i form av strukturer. Det hotar inte självkänslan."*

*”Den positiva strategin innebär att utifrån minoritetssituationen och underordningen se de personliga fördelarna. Att se och använda sig av de positiva sidorna av situationen. Det finns fördelar med att vara kvinna trots mansdominans, vilket håller självkänslan intakt.”* (Wahl, 2003)

Beskrivna strategier utesluter inte varandra nödvändigtvis utan kan vara kompletterande och på så sätt betyda att kvinnornas medvetande över både positiva och negativa konsekvenser av könsstrukturerna. Det kan också vara viktigt att nämna att förändringar i kvinnors strategier märks över åren. Det kan bero på personlig förändring, men mycket mer beror det på professionell utveckling på själva arbetsplatsen. (Wahl, 2003)

### 3.4 Chefsrollen, kvinnorollen och familjeroller i förändring

#### 3.4.1 Chefsrollen kontra kvinnorollen

Enligt Drake och Solberg (1996) är en roll summan av de normer som hör ihop med given uppgift eller befattning. Med befattning avses det yttre, ofta formella tillkännagivandet att en person är någonting bestämt, t.ex. kvinna, man, polis, tandläkare etc. Med andra ord betyder det att det finns förväntningar vilka ställs på varje person i form av rättigheter eller skyldigheter. (Drake & Solberg, 1996)

En undersökning av Wahl (2003) framhölls det vissa aspekter i samband med förväntningar på kvinnlighet. Det sades att ”förväntningarna på kvinnor är annorlunda och möjligheten att vara annorlunda skapas av dessa förväntningar”. Exempelvis trodde omgivningen att kvinnor var duktiga på att hantera relationer och känslor, därför skapades ett utrymme för att göra det. Å andra sidan var det även avsaknaden av förväntningar som skapade utrymme för kvinnlighet. ”Det går att ’vara sig själv’ och att ’vara annorlunda’ därför att förväntningar saknas på hur kvinnor ska vara.” (Wahl, 2003)

Traditionen förknippar mansrollen med styrka och makt och kvinnorollen med omsorg, barn, relation och anpassning till mannen. ”Kvinnor lägger ofta vikt vid traditionella kvinnliga värden i sin utformning av ledarrollen.” (Solberg, 1997) Det är mycket viktigt för kvinnorna

att visa omsorg om medarbetarna och att vara tillgängliga hela tiden. En bekräftad samhörighet och bra funktion i nätverk av relationer är egenskaper som är bundna till det kvinnliga könet. De försöker också vara lyhörda för olika signaler som ger information om hur de anställda har det. I vissa fall kan de hamna i situationer som att överta ansvar och uppgifter från sina underordnade medarbetare eftersom de anser att anställda har mer än nog att göra. (Solberg, 1997)

### 3.4.2 Kvinnliga chefer och familj

Revolutionsförändringar inom familjen som kom i början av 70-talet tog aldrig slut. Snabba förändringar av familjemönstren har skett de senaste trettio åren. Klassisk familjemodell, med förvärvsarbetande man och hemarbetande hustru, som var vanligare t.ex. på 40-talet, påträffas inte så ofta idag. Enligt SCB (2000) är möjligheterna att förena barn och förvärvsarbete större i Sverige än i många andra Europeiska länder. Svenska kvinnor har en mycket hög förvärvsfrekvens och det gäller även de som har barn i förskoleåldern. ([www.scb.se](http://www.scb.se), 2000)

Sådan förändring av situationen gav kvinnorna en jämställdhetspoäng, men å andra sidan fick de ett större ansvar och belastning. Förutom den traditionella kvinnorollen runt familj och hus utför de nu männens traditionella försörjarroll. Statistiken säger att det fortfarande är kvinnor som ägnar mer timmar i veckan åt hemarbete än män. Hos män är det tvärtom, även om de båda könen arbetar (förvärvsarbete + hemarbete) lika mycket timmar i veckan. ([www.scb.se](http://www.scb.se), 2002)

Då det finns påståenden att bara kvinnornas yrkesliv påverkas om de gifter sig eller får barn så verkar detta synsätt lite föråldrat. Idag är det allt fler pappor som tar föräldraledigt. Med tiden kommer det troligtvis också fler män som ägnar mer tid åt hemmet och barnen. ([www.scb.se](http://www.scb.se), 2004)

Det finns vissa förutsättningar som bör vara uppfyllda om balansen mellan kvinnliga chefers familj och karriär ska finnas. Först måste det finnas ett bra samspel mellan kvinnan och mannen i hennes liv (om han finns). Han bör ta mycket hänsyn till kvinnans karriär och önskemål, han ska vara trygg och jämställd och ta stort ansvar för familjens vardag och hushållsarbete. Det betyder inte att det finns en modell som fungerar i alla familjer utan alla måste hitta sin egen lösning i denna situation. Med hänsyn till mannens karriär och

personlighet byggs det upp olika lösningar och i relationen. Dock har de värderingar och den politik som förs i Sverige inte underlättat utvecklingen för kvinnliga chefer. (Arhén, 1996)

### 3.4.3 Kvinnliga chefer och barn

Barn ger en ny, extra dimension när det gäller kvinnliga chefers karriärutveckling. Här måste vi betona skillnaden mellan små barn och större barn i skolåldern. Ju mindre barnen är desto större är föräldrarnas plikter. En del kvinnor står tillbaka för sin karriär under perioden då deras barn är små. En del väljer att jobba deltid. Här finns det också olika lösningar för att förena arbete och familjeliv. Å ena sidan ger barn styrka och en stor mening i livet, men å andra sidan skapar de en viss distans till arbetet. Hos karriärorienterade kvinnor med barn i familjen försvåras möjligheterna att förena både karriär och privatliv. (Muhonen, 1999)

### 3.4.4 Kvinnliga chefers svårigheter

Kvinnliga chefer utsätts för olika typer av påfrestningar vilket är viktigt att få klarhet i vad avser problematiken kring kvinnliga chefer. Kvinnliga chefer är mer stressade på grund av flertalet omgivande faktorer som de inte har kontroll över. Bland dessa är förväntade roller från familj, vänner, samhälle osv. Diskriminering och brist på rollmodeller är andra anledningar. (Alvesson & Billing, 1999)

En viktig källa till stress för kvinnliga chefer är familjesituationen. För män bottnar stressen i krav om auktoritet och lön där symtomen visar sig i dålig hälsa, rökning, alkohol samt dåliga prestationer. När det gäller kvinnors stressymtom är dessa många gånger fysiska och kan bottna i det emotionella engagemang de har i jobbet. Män blir mest stressade av dåliga resultat. Kvinnor lider generellt mer av stress p.g.a. avsaknad av stöd från överordnade. Många kvinnor upplever också att de är tvungna att prestera bättre än sina manliga kolleger. Här kan det även pratats om överanpassning till manliga ledarstilsnormer. (Alvesson & Billing (1999)

Att kvinnor är mer stressade än män kan dock bero på att det är mer accepterat för kvinnor att erkänna symtom och uppsöka läkare. Kvinnor har lättare att uttrycka problem, män har en tydlig tendens att förneka sin sårbarhet. Vidare ökar stressen för många kvinnor när de kommer hem till skillnad från män som slappnar av. (Alvesson & Billing, 1999).

### 3.4.5 Kvinnliga chefer och stress

Stress är någonting som nästan alla känner någon gång i livet. Stress kan vara definierat som ”de anpassningsreaktioner i kroppens organsystem som utlöses av fysiska och mentala påfrestningar”(www.nationalencyklopedin.se). Begreppet används i vardagspråk för tillstånd som innebär att individen känner sig pressad.

*”En måttlig stress kan verka utmanande och på så sätt förbättra ens prestationer, men alltför starka påfrestningar kan skada hälsan och försämra ens förmåga att hantera vardagslivet.”* (Stora familjeläkarboken, 2003:74)

Rubenowitz (1999) skiljer fyra olika typer av stress beroende på hormonnivå (adrenalinivå och kortisolnivå). Dessa är presenterade i tabellen som följer.

	Hög adrenalinnivå	Låg adrenalinnivå
Hög kortisolnivå	<b>Den grå vardagsstressen</b> Ensidigt styrt och samtidigt uppmärksamhetskrävande arbete	<b>Den tunga, svåra stressen</b> Arbete som karakteriseras av passivitet och uppgivenhet
Låg kortisolnivå	<b>Den glada stressen</b> Intressant och stimulerande arbete, som innebär en hanterbar utmaning	<b>Ingen stress</b> Föga utmanande arbete som man kan förlika sig med

Figur 1: Samband mellan hormonnivå, arbetsförhållanden och upplevelser.

(Rubenowitz, 1999: 200)

Tabellen förklarar att det finns stress som är av ondo och stress som inte är det. Några former ger upphov till känslomässigt negativa reaktioner och är skadliga för hälsan, andra är det inte utan de är förknippade med arbetsglädje och arbetsengagemang. ”Ett intressant arbete, som man själv kan påverka och bemästra, upplevs sällan som tungt och besvärande.” (Rubenowitz, 1999)



Människor är väldigt olika och därför upplevs olika situationer och händelser annorlunda. Vissa är mer stresståliga än andra. Det allmänna intrycket är att det finns betydelsefulla skillnader mellan manliga och kvinnliga chefers stressnivåer. Analysen av olika påfrestningar som chefer upplever omfattas av två sidor: arbetsliv och privatliv. (Muhonen, 1999)

Beträffande arbetsplatsen är det framförallt hög arbetsbelastning och tidspress som upplevs stressande. Arbetsbelastningen ökar som en följd av besparingar eller organisationens omstrukturering. Tidspress är resultat av tempot i arbetet och existensen av olika deadlines. Övriga faktorer som är konstaterade att öka pressen är akuta saker som inte kan förutsägas, belastning genom telefon, e-post, dagliga rutiner, pappersarbete, för stort informationsflöde och långa arbetsresor. (Muhonen, 1999)

När det gäller familj och privatliv är det andra faktorer som pressar: hemarbete, tillbringandet av tiden med barn och allmän oro för barn, samt parrelation. (Muhonen, 1999) Uppgifter från SCB:s (2004) visar att barn tillbringar tre eller två gånger mer tid med mamman än med pappan. ([www.scb.se](http://www.scb.se), 2004). Det visar också att kvinnor ägnar mer timmar i veckan åt hemarbete än män. (Muhonen, 1999)

Bland manliga chefer identifieras de som satsar all sin energi på arbetet och de som sätter en gräns mellan arbete och privatliv. Däremot har privatliv ett självklart utrymme även för de kvinnor som arbetar mycket. Några kvinnor försöker dra en skarp gräns mellan dessa två sfärer medan andra fokuserar på vad som är viktigast för tillfället. (Muhonen, 1999)

Identifierade åtgärder som kan begränsa en skadlig stressnivå i arbetslivet är:

- Starkt socialt stöd i och utanför arbetet. Det gäller arbetsgruppernas stora positiva betydelse. Genom detta sammanhang kan det ofta motverka påfrestande situationer och förhållanden. Starkt socialt stöd innebär också direkt hjälp och indirekt påverkan i form av en god samhörighetskänsla och trygghetskänsla.
- Existerande möjligheter att påverka och kontrollera sin arbetssituation.
- Existerande möjligheter till vidare utbildning och utveckling i arbetet. (Rubenowitz, 1999)

## 4. Empiri

---

*I detta avsnitt presenteras genomförda intervjuer. Intervjusvaren är sammanställda under respektive kategori av frågor vilket syftar till att underlätta läsningen.*

---

### 4.1 Presentation av intervjuerna

#### 4.1.1 Arbetsituation

Av de 7 intervjupersonerna var 3 kvinnor. Av dessa som hade chefsposition hade de flesta arbetat sig upp inom branschen genom lång erfarenhet. Den formella utbildningen skilde sig markant åt där endast en av personerna (en kvinna) hade en utbildning inom snickeri som direkt koppling till sitt arbete. Två av kvinnorna hade en civilingenjörsexamen. De flesta hade dock en gedigen och lång arbetslivserfarenhet inom träindustrin. Någon hade egna föräldrar i träindustrin med eget företag och vuxit upp med detta. Då de hade kontakter med andra leverantörer krävdes ett visst resande i branschen vilket visade sig anta stor spridning på antalet dagar/år, men också till de olika platserna. En del av dessa hade kunder ända borta i Asien medan andra åkte på mässor ner till Europa. Den arbetstid de olika respondenterna lade ner i tid i veckan skilde sig mycket åt. Allt mellan 40 tim/vecka upp till 80 tim/vecka. Ett par av de tillfrågade hade egen tjänstebil men för övrigt fanns det inga speciella förmåner.

Den stress som ansågs förknippad med arbetet tolkades mest som positiv. En av kvinnorna som inte haft sin chefsposition så länge uppfattade sin chefsroll som stressig. Mest för att hon arbetade på att komma in i den nya rollen som chef och där lära sig nya arbetsrutiner. Av de personer vi intervjuade var 3 i medelåldern och resterande 4 i övre medelåldern. Detta gjorde att på frågan om utvecklingsmöjligheter ansågs inte så relevanta för de som snart skulle gå över till pension. Övriga önskade att få arbeta med andra arbetsuppgifter framöver eller flytta omkring i organisationen med samma position.

#### 4.1.2 Frågor kring chefsjobb idag

Antalet underställda varierade allt ifrån ett fåtal personer upp till över 100. Av dessa var det en liten del som var kvinnor. Däremot var det ingen av cheferna som ansåg att det var någon skillnad om att ha underställda kvinnor eller män. Av dem som hade kvinnor underställda sig fanns det ofta någon respondenterna kunde rekommendera till en chefsposition. Vid rekryteringen togs det inte speciellt hänsyn till kön utan det var kompetensen som fick råda och då en av intervjupersonerna menade att kvinnor söker sig inte till den här typen av bransch och utbildar sig sällan inom denna så finns det inga kvinnor att tillgå. De kontaktpersoner respondenterna hade inom andra företag var till övervägande delen män. Kvinnor befann sig för det mesta inom produktionsområdet. En manlig chef menade att den finmotorik som krävdes där var kvinnorna duktigast på att hantera. Nästan ingen av de tillfrågade träffade någon person i sitt kontaktnät utanför arbetet.

#### 4.1.3 Beskrivning av arbetsplatsen

Fördelningen av antalet anställda på företaget som är kvinnor respektive män är otroligt sned inom träindustrin. Ett av företagen hade dock 50% kvinnor anställda men då totalantalet inte är speciellt stort så kan detta vara missvisande. Den högre utbildningen verkar ganska sällsynt och ovanlig. Inom de områden som det fanns personal med högskoleexamen representerade var främst inom den administrativa avdelningen. Medelåldern på de anställda låg antingen runt 35-40 år eller däröver, runt 50 år, för de olika företagen. Trots att det idag finns många tekniska hjälpmedel hade de flesta företagen en del tunga lyft som ansågs fysiskt krävande. Själva arbetsplatsen upplevdes generellt inte stressig. Detta kunde hänga ihop med att en del av arbetet var säsongbetonat och därför krävdes större arbetsinsats t ex. före semestern eller precis före jul. I samband med detta kunde stressen göra sig påmind.

#### 4.1.4 Kvinnor inom träindustrin

Även om det fanns arbetsuppgifter som kunde anses fysiskt betungade så var det inget som talade emot att dessa inte kunde utföras av kvinnor. En jämförelse med ett företag i Estland, som en av respondenterna tog upp så var det flera kvinnor där som hade mera fysiskt tunga arbeten och där ansågs inte detta speciellt underligt. Annars menade någon av respondenterna att träindustrin i Sverige inte kunde ses som tyngre än inom omsorgen för en undersköterska.

Den bransch som ansågs mest betungande borde vara sågindustrin. Det fanns inget hos de tillfrågade som kunde peka på att kvinnor skulle vara mindre intresserade av den här typen av produkter. Däremot ansågs det traditionellt sett mera ovanligt att kvinnor söker sig till den här branschen och det är också alla respondenterna överens om. Det är också anledningen till att det finns så få kvinnor inom branschen, men det kommer fler och fler. Det är också ett mansdominerat yrkesområde. Ett argument som någon tog upp var att företagen inom branschen är för det mesta små och då arbetsmiljön är dammig krävs det tillgång till mer än ett omklädningsrum med dusch. Detta gör att företagen inte har råd att satsa på kvinnor då företagen för det mesta endast har ett omklädningsrum. Att det däremot fanns så få kvinnliga chefer kunde förutom traditionen vara en utbildningsfråga samt att det speglade hela samhället, dvs. en mansdominerad värld. Dock hade de intervjuade uppdagat att det kom betydligt fler och fler kvinnor in i branschen, framförallt de yngre hade upptäckt det som en rolig bransch. Dessutom fanns det många möjligheter att avancera menade respondenterna.

#### 4.1.5 Personliga frågor

Åldern på de intervjuade var allt ifrån 47 år till 62 år. De flesta av dem var antingen gifta eller sambo med barn. En av kvinnorna hade inga egna barn men hade en sambo som hade tre barn. Två av de intervjuade hade hemmavarande barn under 18 år. På frågan om personligheten fick vi väldigt spridda svar. Två ansåg sig envisa. Tre såg sig som snälla personer. Två ansåg sig som förtroendeingivande för kunder och ytterligare två hade lätt för att bli arga. Någon såg sig som tävlingsmänniska. En tyckte sig vara en "besserwisser" men såg det både som positivt och negativt. Alla utom en hade ett stort sportintresse. En av respondenterna, en kvinna, satte familjen och goda vänner främst och därefter kom sporten. Intresse för hus, bilar och båtar fanns bland fritidsintressena.

#### 4.1.6 Dina erfarenheter som chef

Respondenternas positiva egenskaper i sin roll som chef var i första hand att kunna lyssna på sina medarbetare. Andra egenskaper var det lugn de hade, stresstålighet samt en positiv syn. Bland de negativa egenskaperna hörde att de inte var tillräckligt bestämda. En ansåg att det var negativt att bli arg men det hade blivit bättre med åren. Två ansåg att de var för snälla vilket inte alltid var bra. En del av respondenterna tyckte inte att de hade märkt någon större förändring i sin personlighet sedan de började arbeta som chef men det var inte något de

tänkte speciellt mycket på. Någon tyckte däremot att en lärdom var att inte bli arg över misstag utan istället lära sig av dem och försökte undvika sådan upprepning, men kanske framförallt att inte leta efter syndabockar. Kommunikationen till sina medarbetare ansåg respondenterna till stor del berodde på åldern. De kommunicerade mera och bättre än tidigare inte lika konfliktradd som tidigare. Dessutom tyckte de att de attackerade problemen annorlunda än tidigare. Om det var rak kommunikation som gällde förr men den visade sig inte nå ända fram.

#### 4.1.7 Frågor kring kvinnligt ledarskap

De flesta av de intervjuade personerna såg det mest positivt att ha kvinnliga chefer. De trodde vidare att kvinnor hade lättare för att kommunicera men kunde se en negativ sida då det också kunde bli tjafsigt. Någon hade dessutom upplevt kontakten med kvinnliga chefer som enbart positiv de kunde se med andra ögon och därigenom hade de en annan synvinkel på problemen. Det var ändå inte många inom deras eget yrkesområde som hade motsvarande tjänst som respondenterna. Att ha en kvinnlig chef över sig sågs idag inte som något konstigt bara det fanns en samsyn och att kompetensen fanns där. En av de manliga cheferna tyckte att detta skulle ha varit svårt att acceptera förr. Däremot sågs det inte positivt med kvotering. Att vara kvinnlig chef trodde de flesta att kvinnor hade mer ögonen på sig särskilt inom ett mansdominerat yrkesområde. De ville se hur hon kom att klara av det här. Dock såg de att den balans som de båda könen gav var enbart positiv då kvinnor inte bara tänkte annorlunda utan också att de hade andra infallsvinklar. Kvinnor ansågs mera ödmjuka medan män hade ett mera burdust sätt. Det var kanske främst de kvinnliga cheferna som inte tycker att det hänt så mycket om vi jämförde med dagens situation och förut. Någon menade att hela samhället speglades av att det kom in många kvinnor på ledande positioner och dessutom var mycket duktiga på detta. Framförallt inom offentliga verksamheter som t.ex. polisen gjorde att andra branscher följde med. Därför var synen på kvinnligt ledarskap inom träindustrin också generellt sett positivt inställd på detsamma. Någon tyckte att de kvinnliga cheferna var tuffare än männen kanske för att det var hårdare för kvinnor inom ett mansdominerat område.

## 5. Analys

---

*I den här delen presenteras den analys som har gjorts utifrån de genomförda intervjuerna samt vald teori. Analysen följer samma kronologi som tidigare i uppsatsen med första delen inriktad på kvinnligt ledarskap och chefskap. En andra del som fokuserar på problematiken kring kvinnliga och manliga beteenden och avslutningsvis behandlas chefsrollen i förhållande till kvinnorollen och familjen.*

---

### 5.1 Kvinnligt ledarskap

#### 5.1.1 Ledarskap idag

När det gäller ledarskap är kompetensen den viktigaste faktorn enligt de intervjuade. De hävdar också att denna innefattar ett mer kvinnligt ledarskap än det ledarskap som tidigare utövats, men att detta är en kompetens man bör sträva efter både som kvinna och man. Detta i enlighet med Börjesons (1992) teori om ledarskap i dag.

#### 5.1.2 Kvinnligt ledarskap i utveckling

När det gäller hur en chef skall vara kom vi fram till att könet i sig inte spelade någon roll det viktiga var att personen var kompetent för uppgiften. Dock tyckte samtliga respondenter att traditioner hade stor inverkan på att det finns så få kvinnor på sådana poster. Detta överensstämmer med de idéer som författare så som Arhén & Zaar (1997), Arhén (1996) presenterar.

#### 5.1.3 Förklaringar till det begränsade antalet kvinnliga chefer

När det gäller förklaringar till det begränsade antalet kvinnliga chefer fann vi i vår undersökning att det inom träindustrin fanns goda möjligheter för ett kvinnligt ledarskap. De punkter som enligt teorier av forskare och Alvesson & Billing (1999) skulle ge upphov till problem för kvinnliga chefer var inte alls särskilt framträdande bland våra respondenter. Vi

ser detta som ett positivt resultat. Understrykas bör dock att de intervjuade cheferna efterlyste fler kompetenta kvinnor som kan söka sig till dessa tjänster.

#### 5.1.4 Ledarstil – kvinnor jämfört med män

När det gäller kvinnor jämfört med män ifråga om ledarstilar fann vi att skillnaderna var mindre än vi hade trott. Återigen ansåg merparten av våra respondenter att det inte var någon skillnad. Någon uppfattade att det var negativt när en kvinnlig chef betedde sig som en man. Detta skulle visa på att de skillnader mellan kvinnor och mäns ledarstilar som Alvesson & Billing (1999) diskuterar kring ämnet, kanske har förstorats upp. Likaså kanske utvecklingen har hunnit om forskningen då våra resultat dementerar både forskare och populärförfattare.

#### 5.1.5 Idéer om kvinnligt ledarskap i förändring

När det gäller tanken om ledarskap i förändring kom vi fram till att det är något som i högsta grad stämmer. Nästan alla våra respondenter underströk vikten av ett mer kvinnligt ledarskap och ansåg att det kommer att bli vanligare. Detta tyder också på det motstånd som män skulle visa gentemot kvinnor enligt Alvesson & Billing (1999) har kanske blivit uppförstorat.

#### 5.1.6 Var dig själv och våga vara annorlunda

Vi har också kommit fram till att det viktigaste som chef är att vara kompetent, inte att inneha manliga eller kvinnliga ledaregenskaper. Våra respondenter underströk vikten av att vara sig själva. Vidare tyckte de inte det var bra med kvinnor som betedde sig som män. Det är inte bra med män som är för mjäkiga eller kvinnor som är för burdusa var budskapet. Detta pekar på en gyllene medelväg som Börjeson (1992) vill framhålla som ideal att sträva efter.

#### 5.1.7 Starka och svaga sidor

Vidare kom vi fram till att det är bäst med balans mellan kvinnliga och manliga egenskaper hos en person eftersom man då utnyttjar sina resurser som bäst. Alltså det gäller för både män och kvinnor att bejaka både sina kvinnliga och manliga egenskaper för att lyckas som ledare. Könet i sig spelar då mindre roll, enligt idén om balans Arhén (1997).

### 5.1.8 Vikten av kvinnliga ledare

Då det framkom i undersökningen att alla var överens om att det var positivt med kvinnliga chefer genom deras sätt att hitta andra infallsvinklar. Detta är något som Hernes (1987) tar upp som det resurstänkande där kvinnor bidrar med andra erfarenheter än de som mannen har. Likaså poängterades det att hela samhället bidrog med att rekrytera kvinnor till ledande positioner i samhället som en föregångare och att uppnå balans inom den egna organisationen. Enligt Hernes (1987) speglar den de effekter som rättvisetanken utgår ifrån.

### 5.1.9 Unga generationers kvinnliga chefer

Vi har vidare kommit fram till att det finns en tilltro till den nya generation kvinnor som kommer att gör anspråk på fler chefsposter i enlighet med Arhén & Zaar (1997). De manliga respondenterna i vår undersökning var dock mer optimistiska än kvinnorna som hävdade att det inte hade skett så stora förändringar de senaste åren. Förvånade är dock att de kvinnliga respondenterna inte var lika övertygade om att förändring kommer att ske.

## 5.2 Kvinnligt och manligt

### 5.2.1 Utbildning och yrkesval beroende på kön

Den formella utbildning som präglade chefskapet inom träindustrin hade inte så stor tyngd då den långa arbetslivserfarenhet som till övervägande delen av respondenterna hade med sig ansågs mest betydelsefull. De som hade de högsta utbildningarna som civilingenjörer och inom snickeri tillhörde de kvinnliga cheferna. Detta är precis som Boschini (2005) fått fram i sin rapport att den formella kompetensen saknas inte hos kvinnliga chefer, men det har inte varit vanligt tidigare att kvinnor utbildade sig till civilingenjörer. Därför kan det vara så att det tidigare endast funnits manliga civilingenjörer att tillgå. Det som kom fram i undersökningen var att träindustrin är ett så mansdominerat yrkesområde så långt tillbaka i tiden och är fortfarande. Vidare sågs det som viktigast vid rekrytering till nya chefsposter att kunskap och erfarenhet om branschen var mest betydelsefullt och egentligen inte relaterat till speciellt kön. Genom detta resonemang betyder detta att det bara finns manliga rekryterare att tillgå då



kvinnor inte har den långa erfarenhet som i stort sett krävs för att nå en chefsposition inom träindustrin och inte heller haft den formella kompetensen tidigare. Detta kunde också vara skapat av de sociala konstruktioner och beteendemönster som Alvesson och Billing (1999) tar upp. En av respondenterna hade föräldrar i träindustrin och därför sågs det naturligt att följa denna bana. Det kunde tyda på att respondenten hade en given bana utstakad genom förväntningar och normer som det rådande samhällssystemet satt upp.

### 5.2.2 Män har valt män

Av dessa kvinnor som arbetade inom träindustrin idag fann respondenterna några av dem som fullt kapabla att klara av en chefsposition inom branschen. Alla respondenterna var dock övertygade om att traditionen var det som band branschen till ett mansdominerat yrke vilket gjorde att det i dag fanns så få kvinnliga chefer. Därmed fanns det inget som kunde tyda på att kön hade betydelse vid tillsättandet av tjänst, men en av de kvinnliga respondenterna menade att om extern rekrytering skulle ske så hade valet fallit på en man. Detta antagande gör att det kanske lever kvar ett tänkande som grundar sig på manliga egenskaper. Kanske mest inom den äldre delen av de tillfrågade som också hade en synpunkt om att förr skulle det varit svårt att acceptera en kvinnlig chef. Att det finns en annan syn på detta resonemang kanske dyker upp i samband med ett generationsskifte och genom samhällets försorg som visat att kvinnor kan vara bra chefer. Dock ska tilläggas att alla männen kunde rekommendera en kvinnlig representant till ett eventuellt chefskap så det kunde inte anses att det fanns någon medvetenhet om det homosociala synsättet som Cederberg och Olofsson (1995) tar upp.

### 5.2.3 Kvinnor som annorlunda resurs

Arbetslivserfarenhet är en viktig aspekt vid tillsättandet av chefer inom träindustrin. För att få denna erfarenhet har det tidigare setts som ett typiskt manligt yrke att arbeta inom träindustrin på grund av de fysiskt krävande arbetsuppgifterna och att männen genom detta arbetade sig upp inom träindustrin. Idag kan även kvinnor utföra dessa arbetsuppgifter menade de flesta av respondenterna då det fanns många tekniska hjälpmedel att tillgå och därför kan de kvinnor som vågar satsa, bana väg för andra. Att ha kvinnliga chefer idag sågs inte som något ovanligt istället önskade respondenterna se en jämnare könsfördelning då kvinnor hade en annan syn på problem som ansågs positivt. Så menar också Wahl (1992) att kvinnor är en resurs som

tillför organisationen något som männen saknar eftersom kvinnor har andra erfarenheter och referensramar.

#### 5.2.4 Chefsegenskaper som något manligt

Att ledarskapet sågs som något manligt kunde i sociala sammanhang ses i samband med de konferenser eller liknande särskilt då aktiviteter som de hade utanför konferensen där det var typiskt manliga sådana som skulle lätta upp deltagarna. De kvinnliga deltagarna upplevde inte samma entusiasm som sina manliga kollegor men genomförde ändå dessa. På liknande sätt kom det fram i Sheppards (1989) undersökning att kvinnor hade en svår balansgång att hantera. De tyckte se sig som könsneutrala men istället hamnade kvinnorna i ett dilemma av att de önskade delta i allt som männen gjorde för att känna sig delaktiga i organisationen. En annan aspekt som överensstämde med Sheppards (1989) undersökning var att kvotering inte ansågs önskvärt. Detta var också en kommentar ifrån en av respondenterna som ansåg att rekrytering skulle ske på lika villkor.

#### 5.2.5 Rollteori

Samhället har varit en drivkraft ur jämställdhetssynpunkt där kvinnliga ledare fått framträdande positioner på mansdominerade områden inom de offentliga organisationerna. På samma sätt vågar också de privata organisationerna satsa på kvinnliga ledare särskilt då de iakttagit kvinnors förmåga att utföra ett bra arbete. Detta speglar de sociala förväntningar som vi har på de olika könsrollerna som ständigt finns runtomkring oss enligt Billing och Alvessons (1994) resonemang om de olika rollernas betydelse. Respondenterna kommenterade också att kvinnliga chefer troligen hade det svårare än män genom att de oftare var iakttagna av hur de klarade av sina arbetsuppgifter som chefer. Likaså fanns det kvinnliga chefer som hade en tuffare attityd än männen vilket respondenterna trodde berodde på den hårda miljön i mansdominerade områden. Dock var det ingen som påstod att dessa kvinnor skulle vara okvinnliga eller anses som manhaftiga vilket Billing och Alvesson (1994) påstod.

#### 5.2.6 Kommunikation

När det gäller kommunikation kom vi fram till att både kvinnor och män behöver förbättra denna och att detta också är en tidsfråga. Våra respondenter hävdade att de hade blivit bättre

på att kommunicera med ökat antal tjänste år och erfarenhet. Detta stämmer inte helt överens med Börjeson (1992) som framhåller att det finns betydande skillnader beroende på om man är man eller kvinna.

### 5.2.7 Sociala konstruktioner

Att det var svårt för kvinnor att göra karriär särskilt vid unga år är att de förväntades bilda familj. En av kvinnorna vi intervjuade hade egna barn och satte också familjen främst vid val av fritidsintresse. Detta visar att kvinnorollen har detta vårdande och omsorgsbehov som ofta just är relaterat till kvinnan och som bygger på föråldrade sociala konstruktioner. Att det fanns så få kvinnliga ledare i träindustrin trodde respondenterna berodde på att kvinnor inte utbildar sig inom denna bransch så det fanns helt enkelt inga kvinnor att tillgå vid rekrytering. Detta är också vad de flesta män generellt sett tror enligt Wahl (1992) om varför det finns så få kvinnliga ledare. Ingen av respondenterna hade någon negativ syn på att ha kvinnliga ledare och menade att vid rekrytering så var det kompetensen som styrde och inte könstillhörighet. Som tidigare påpekats så fanns det en kvinnlig respondent som var övertygad om hennes tjänst hade rekryterats externt så hade valet tillfallit en man. Detta har också Wahl (1992) kommenterat i sina undersökningar att kvinnor har svårt för att bli befordrade just för att de är kvinnor.

### 5.2.8 Kvinnor i mansdominerade områden

Intervjusvaren i analysen gav ytterliggare information angående kvinnornas situation och beteende. Detta gäller strategier som kvinnorna använder vid inhopp i mansdominerade organisationer. Som tidigare sagts så beskriver Wahl fyra olika strategier i sin bok "Könsstrukturer i organisationer" (2003) och bland dem är det två strategier som dominerar och som oftast används i sådana situationer: omvärldsstrategi och positiv strategi.

Ingen av de kvinnliga respondenterna i vår studie har visat tecken på användning av omvärldsstrategi medan de inordnar sig i den mansdominerade träindustrin. Däremot har de alla tre visat klara tecken på användning av den positiva strategin som betyder "att se och använda sig av de positiva sidorna av situationen". En av kvinnorna uttryckte detta med orden: "Om du är en kvinna i en sådan miljö, le och använd charm med hjälp av 'Snälla kan ni inte göra det' så får du utfört det du vill ha gjort." Samlade svar betyder definitivt att det finns

fördelar med att vara kvinna trots mansdominans i träindustrin och positiv strategi är den som ska appliceras för att på bästa sätt utnyttja dessa fördelar.

## 5.3 Chefsrollen, kvinnorollen och familjeroller i förändring

### 5.3.1 Chefsrollen kontra kvinnorollen

Utförda intervjuer och registrerade svar bekräftar giltig teoretiskt tänkande att det är mest tradition som sätter gränsen mellan kvinnliga och manliga arbetsområden. Tradition, kultur och hela sociala nätverk ger underlag för yrkesdifferentiering enligt kön. Redan i tidig barndom får flickorna dockor att leka med medan pojkarna får bilar och plastverktyg. Detta beror inte på deras intresse utan är kopplat direkt till befintliga beteendenormer av deras sociala omgivning. Dagens samhälle har fortfarande mönster som dikterar hur en flicka eller en pojke ska uppfostras, kläs och även uttryckas. Grundläggande etiska normer är visst likadana, men nyanser accentueras. Det finns en del olika regler vilka säger vad som är acceptabelt för flickor/kvinnor och inte är för pojkar/män. Logisk följd av sådana situationer blir könsrelaterade beslut om utbildning och önskvärda arbetsplatser och branscher.

Vår undersökning visar att det finns delade åsikter om existerande möjligheter att förlika chefsrollen och kvinnorollen. Meningsskiljaktigheter existerar mest mellan kvinnor och män. Manliga respondenter och en kvinnlig respondent ser mindre skillnad mellan de två rollerna medan andra kvinnor går mer i djupet och försöker upplysa skillnaderna från vissa aspekter.

Av förklaringen över manligt och kvinnligt skriven litteratur syftar denna till att hitta rätt ställning och göra rätt bedömning av verkligheten. Två vägar har framträtt nämligen manligt och kvinnligt. Mäns neutralitet kan vara resultat av deras ointresse och konformism på grund av att de känner sig trygga i sina mansdominerade miljöer och traditionellt könsbundna yrken. Å andra sidan kan det vara så att det verkligen inte finns stora problem med att förena chefsrollen och kvinnorollen. Kvinnornas annorlunda synsätt kan förklaras med motsatta argument som att de känner sig drabbade i nämnda sammanhang eller att det verkligen ligger något i deras påstående. Eftersom båda könen påpekar att det finns skillnader mellan kvinnor

och män generellt sett så ska vi godta kvinnornas ställning och fördjupa oss i analysen av begreppen chefsrollen kontra kvinnorollen.

### 5.3.2 Olika intressen

Den utbildning som krävs för att jobba i träindustrin är fortfarande mer intressant för män än kvinnor. Tekniska områden på lägre utbildningsnivå samt på högskolenivå attraherar fortfarande många fler män än kvinnor.

Å andra sidan finns det faktorer som orsakar kvinnornas ökade intresse för mansdominerade yrken. Låg lön, hög frekvens av deltidsarbeten och korta karriärstegar i kvinnodominerade yrken jämfört med mansdominerade yrken medför att kvinnor alltmer söker sig till den ”manliga arenan”. ”Man kan säga att det lönar sig ekonomiskt för kvinnor, men inte för män, att bryta de traditionella mönstren.” ([www.scb.se](http://www.scb.se), 2002)

### 5.3.4 Kvinnliga chefer och familj

Bevis på stora förändringar i familjemönstren som började på 70-talet har vi också hittat i vår undersökning, framförallt hos de tre kvinnorna som deltog i intervjuerna. Det är inte bara det att de jobbar, utan de jobbar också som chefer i en mansdominerad miljö.

Kvinnliga respondenter i vår undersökning är alla i 40-års åldern. Två av kvinnorna har minderåriga barn och är gifta och en har inga barn men har sambo med tre barn. Intervjuerna visade att det är svårt för kvinnor att få ihop både familj och karriär. Det är också mycket lättare när barnen blir större. Därför tyckte en respondent att kvinnor blir chefer senare i livet pga. familj.

Undersökningen visar också att det inte finns så mycket utrymme på fritid hos kvinnliga chefer med små barn. Deras tid är fördelad mellan jobbet och tiden med/för familj. All fritid och fritidsintresse är kopplat till familjens aktiviteter. Medan män kopplar ihop sport, hus och bil med fritiden så poängterar kvinnorna barn, vänner och bokläsning. Vad som är intressant är att ingen av de manliga respondenterna nämnde sin familj som någon typ av hinder i sitt arbete eller något som påverkar fritiden mycket. Stora generaliseringar är inte möjliga här. En orsak till att vi är varsamma i dessa sammanhang är att alla män utom en som vi intervjuade

hade stora barn som inte längre bor med honom. En annan orsak är att stora generaliseringar kräver ett större antal av respondenter. Ändå vill vi påpeka att vår undersökning gav information om att kvinnligt engagemang runt hemmet och barnen är större än vad det är hos män. Kvinnorna har även tätare kontakt med barn som inte bor i det egna hushållet än vad män har. Allt detta säger att kvinnor som satsar på karriär, och samtidigt har familj, känner väldigt stor press och tidsbrist. Om allt ska fungera på alla fronter måste det finnas ett säkert och omfattande stöd från partnern eller någon annan typ av hjälp.

#### 5.3.4 Kvinnliga chefer och stress

Studiens resultat visar att det finns olika stressupplevelser och stresstolerans hos olika människor. Majoriteten av våra respondenter sa att de uppfattar sitt jobb som stressigt men ändå upplever de det som positivt och stimulerande. Samma svar noterade vi både hos kvinnor och män.

Generellt sett relaterar många chefsjobb till stress. Påfrestande situationer är omöjliga att undvika när det gäller sådana arbetsposter. Det är många saker som en chef måste tänka på samtidigt och många saker som ska utföras. Chefsjobb omfattar snabbt beslutfattande och resonemang, större ansvar för en avdelnings handling och resultat, samordning av en hel grupp medarbetare eller av en hel process. Det innefattar också mycket kommunikation med underordnade, överordnade eller med kontakter från andra företag. Chefsjobb omfattar alltså aktiviteter på många fronter samtidigt.

Med tanke på kvinnornas extra engagemang hemma förefaller det logiskt att kvinnorna känner intensiva påfrestningar på flera plan, hemma och på arbetet. Våra kvinnliga respondenter kände också stress då och då i samband med jobbet och hemmet men det verkade inte vara någon faktor som är avgörande i deras tänkande om arbetsliv. Stress är inte närvarande hela tiden utan förekommer emellanåt. En av kvinnorna sa att hon förväntar sig att påfrestningarna kommer att minska när hon lär sig hantera rollen och får in rutiner. En annan sa att det enbart handlar om positiv stress.

## 6. Slutsatser

---

*I denna avslutande del presenteras de slutsatser och mönster som har kunnat utrönas ur tidigare framlagd analys. Först presenteras huvuddragen av de gjorda slutsatserna och därefter följer mer ingående resonemang kring dessa.*

---

### 6.1 Kvinnligt ledarskap

I vår undersökning om kvinnliga chefer i träindustrin har vi kommit fram till att det är traditioner som är den största orsaken till att det finns så få kvinnliga chefer i träindustrin. Det är även p. g. a. traditionen som det är obalans på många arbetsplatser när det gäller antalet kvinnor och män och därmed obalans vid rekrytering av chefer. Dock ansåg våra respondenter att det var eftersträvansvärt med balans mellan könen då det är bättre ur en effektivitets synpunkt. Vidare kom vi fram till att det är viktigare att vara kompetent som chef än vilket kön man tillhör.

Att vara kompetent som chef tyckte respondenterna innebar att personen bejakar både sin kvinnliga och manliga sida. Detta för att utnyttja sin kapacitet maximalt. Dessa resonemang pekar på en individsyn hos dagens chefer. När det gäller trender i ledarskap visar denna individsyn på att mer kvinnliga egenskaper efterfrågas och att det är kompetensen inte könet som styr vilka som blir chefer eller inte. Det fanns bland respondenterna en tilltro till att det kommer att komma en ny generation kvinnliga chefer. Dock var männen i undersökningen mer positiva till detta än kvinnorna. Dessa hävdade att det inte hänt så mycket och att det fortfarande finns stora skillnader. Detta skulle åter igen vara en kvarleva av gamla traditioner.

Resultaten från vår undersökning gav en del svar som vi hade förväntat oss och andra mer oväntade. Till de mindre överraskande resultaten i studien hörde teorin om ledarskapet i förändring. Vår undersökning visar på samma tendenser som teorin nämligen att synen och förväntningarna på ledarskapet har och håller på att förändras. Trenden visar på att mer kvinnliga egenskaper är önskvärd av så väl kvinnor som män.

I fråga om kvinnliga och manliga ledarskapsstilar hade vi väntat oss att stora skillnader skulle ha poängterats. Men undersökningen visar att så inte alls var fallet. Respondenterna var i princip eniga om att det var fråga om individuella skillnader och inte manligt kvinnligt. Däremot uttrycktes ett ogillande mot kvinnor som har anammat en för manlig ledarstil. I den här frågan har vi inte haft anledning att misstänka några snedvridningar i svaren och konstaterar därför att det inte finns särskilt stora skillnader i fråga om ledarskapsstilar.

Vårt mest förvånande resultat i studien var onekligen att vi kunde konstatera att träindustrin utifrån våra teorier om begränsat antal kvinnliga chefer visade sig vara en lämplig bransch för kvinnliga chefer. Resultaten visade på raka motsatsen ifråga om de hinder som kan vara anledningen till det låga antalet kvinnor i chefspositioner. Respondenterna ansåg att det var en fråga om traditioner att det finns så få kvinnor och att det därför också saknades rätt kompetens för att kunna avancera. Understrykas bör dock att respondenterna såg positivt på framtiden och antalet kvinnor inom området och vi kan inte annat än att hålla med.

## 6.2 Kvinnligt och manligt

Då träindustrin tidigare haft fysisk tunga arbeten så har inte kvinnor sökt sig till dessa utan det har krävts manlig styrka. Förutom den fysiska styrka som branschen krävt så har det av tradition blivit ett mansdominerat yrke och därmed har det ansetts att de genom denna dominans också haft mera erfarenhet med sig. Vidare har detta gjort att den arbetslivserfarenhet som ansetts viktig fått så stor betydelse till chefsposter att det helt enkelt inte har ansetts som naturligt för kvinnor att söka dessa poster.

Även om det inte framgår tydligt i analysen så ligger troligen stor tyngd i att män väljer män, de vet hur de tänker och agerar i olika situationer särskilt vad avser den äldre generationen. Detta har nog varit ett argument sedan tidigare även om kvinnor utbildar sig både som civilingenjörer och civilekonomer så har den formella utbildningen inte så stark genomslagskraft som erfarenheten inom branschen. Dock har man förstått mångfalden av att ta in kvinnliga chefer då de har annat sätt att tänka och därmed fått andra synvinklar av problemlösande karaktär vilket gynnat de kvinnliga rekryterarna. Tilläggas ska att vi inte har ställt frågor där det kan påvisa om de kvinnor som blivit rekryterade till chefsposter har



antagit ett utpräglat manligt ledarskapsmönster. Vidare underströk respondenterna vikten av att kommunicera vilket pekar på trend mot mer kvinnligt ledarskap.

Den kvinnoroll som funnits med sedan tidigare har förändrats i och med samhällsdebatten att kvinnor faktiskt tillför organisationer något genom just sitt sätt att ha andra egenskaper än männen. Men nu har kvinnor upptäckt att de även kan söka utbildning som tidigare varit mansdominerade istället för att söka speciellt kvinnliga sådana. Så har hela samhället bidragit med denna könssegmentering på arbetsmarknaden. Likaväl som de tidigare bidrog med den stereotypa yrkesrollen sedan tidigare. Dessutom har kvinnor annat kommunikationsmönster som genom tillämpning visat sig fungera även på chefspositioner. Så även om den stereotypa kvinnorollen som ledare lever till viss del kvar så håller den på att förändras. Kvinnor får dock arbeta hårdare för att visa att kvinnor kan särskilt inom mansdominerade områden.

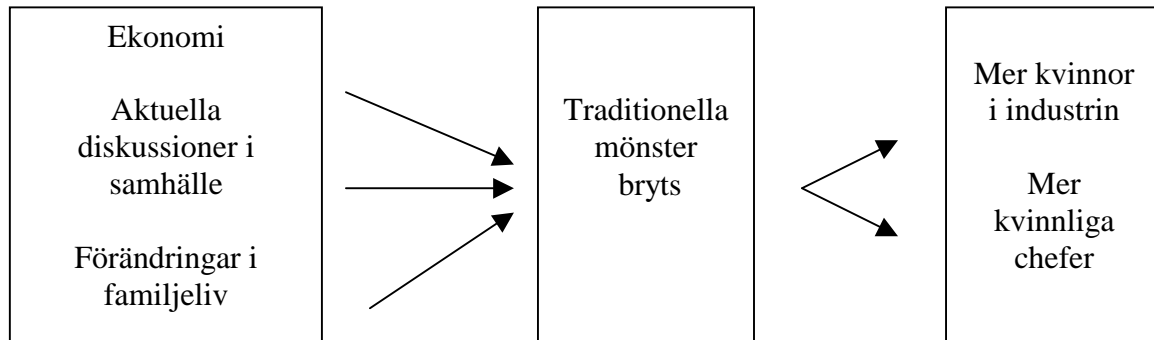
### 6.3 Chefsrollen, kvinnorollen och familjeroller i förändring

Det finns en del olika förväntningar från kvinnliga och manliga chefer inom träindustrin, men de är mest kopplade till traditionen som säger att en chef i träindustrin ska vara man och att en kvinna ska vara hemma med barn eller att hon ska jobba som lärare eller inom vården. Situationen kommer troligen att ändras mer och mer med tiden. Det blir mer kvinnliga chefer samt mer kvinnor i träindustrin. Förväntningarna på kvinnor håller på att ändras dvs. kvinnorollen ändras .

En äldre manlig respondent påpekade att det skulle vara större problem förr i tiden att ha en kvinnlig chef, men idag är det inte så. Alla intervjuade personer är överens om att med tiden kommer fler och fler kvinnor in i branschen och på chefsposterna. SCBs publikationer bekräftar detta: ”Låg lön, hög frekvens av deltidsarbeten och korta karriärstegar i kvinnodominerade yrken jämfört med mansdominerade orsakar att kvinnor alltmer söker sig till den manliga arenan.” ([www.scb.se](http://www.scb.se))

Den gamla sentensen ”Kvinnor ska lukta kakor och män ska lukta bensin” gäller inte längre. Som en kvinnlig respondent konstaterade ”Förändringen är på väg men långsamt”.

Traditionen är främsta orsaken till att det är så få kvinnor i träindustrin och att det är så få kvinnliga chefer. Nya mönster som kommer och förväntas komma med tiden bryter traditionella mönster.



Figur 2: Orsaker till förändring av traditionella mönstren

Familj, barn, hushållsarbete representerar ganska stor börda för kvinnliga chefers karriärs utveckling. För att hitta balansen mellan privatliv och arbetsliv behöver kvinnor stöd från sin livspartner eller en annan typ av hjälp, t.ex. från föräldrar eller betald hjälp.

Förväntningarna på jobbet av chefen är densamma oavsett om det gäller en man eller en kvinna. Hemma är förväntningarna större för kvinnor än för män.

Chefsjobb kan relateras till påfrestade situationer. För stort ansvar och många plikter hemma och på jobbet ökar pressen på kvinnliga chefer, speciellt för de med små barn. Ändå är det inte något stort hinder för kvinnor att acceptera chefsposter och de aktiviteter som finns i samband med detta. Både kvinnorna och männen i vår undersökning hade upplevt en viss mängd stress som positiv och stimulerande.

Det finns fördelar av att vara kvinna i en mansdominerad miljö. För att utnyttja dessa ska kvinnorna använda sig av positiv strategi, vilken innebär att utifrån minoritetssituationen och underordningen se de personliga fördelarna.

## 7. Förslag till fortsatt forskning

Efter att ha satt oss in i temat, bestämt ämne och genomfört ett antal intervjuer upptäckte vi intressanta sidospår som vi inte hade en tanke på från början. En av dessa är uppväxtens betydelse för en kvinnlig chef. Detta är ett område som vi tror kan vara av största intresse då den kartlägger bakgrunden till en kvinnlig chef. Vidare är en intressant fråga vad som krävs egentligen av familj, vänner och skola för att skapa kvinnliga chefsämnen?

Ett annat intressant forskningsområde är att göra en analys utifrån Alvesson och Billings (1999) studier om de fyra ståndpunkterna som de presenterar i sin bok *Kön och organisation*. De tar där upp följande punkter; de lika möjligheternas ståndpunkt, den meritokratiska ståndpunkten, det särskilda bidragets ståndpunkt och de alternativa värdenas ståndpunkt. Utifrån denna modell tror vi att intressanta och relevanta forskningsresultat inom området skulle kunna utrönas.

## 8. Källförteckning

### 8.1 Böcker

Alvesson, M. & Billing, Y., D., (1994), *Gender, Managers, and Organizations*, Walter de Gruyter & Co, Berlin.

Alvesson, M. & Billing, Y., D., (1999), *Kön och organisation*, Studentlitteratur

Arhén, G., (1996), *Dagens kvinnliga chefer, varken änglar eller häxor*, Svenska Dagbladet Förlag.

Arhén, G. & Zaar, C., (1997), *Kvinnligt ledarskap, tio år med ruterdam*, Ekerlids Förlag.

Boschini, A., D., (2004), *Balans på toppen – Incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*, SNS Förlag, Stockholm.

Bryman, A. & Bell, E., (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö

Börjeson, L. (1992), *Kvinnligt ledarskap*, Publica.

Cederberg, I., & Olofsson, E., (1996), *En katt bland hermelineer. En forskningsöversikt om kvinnor och ledarskap*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.

Drake, I., & Solberg, A., G., (1996) *Kvinnor och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.

*Ledarskap på kvinnors vis, originaltitel: The female advantage*, (1990), Svenska Dagbladets Förlag 1991.

Muhonen, T., (1999) *Kvinnor, karriär och familj – en studie om chefer i fyra olika branscher*, Lunds universitet – Institutionen för psykologi, Avdelning för arbetsvetenskap.

Rienecker, L. & Jorgensen, Stray, P., (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö

Rubenowitz, S., (1999) *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Solberg, A. K., (1997), *Att vara kvinna och chef*, Kommentus, Stockholm.

*Stora familjeläkarboken* (2003), Forum, Stockholm.

Wahl, A., (1992), *Företagsledning bortom etablerad teori. Företagsledning som konstruktion av manlighet*, Studentlitteratur, Lund.

Wahl, A., (2003) , *Könsstrukturer i organisationer*, Studentlitteratur, Lund.

Yukl, G., A., ( 1981 ) *Leadership in Organizations*, , Prentice-Hall international editions.

## 8.2 Intervjuer

Jan Hallgren,	Fanerimporten, VD	051117
Annelies Steffen,	Swedoor, Chef för lager och distributionscentra	051122
Benny Andersson,	ProLine, VD	051128
Peter Mellstrand,	SkandiTrä, Delägare av företaget	051128
Kerstin Olby,	Olbydesign, VD	051128, 051202
Bengt Holmberg,	Rögletröskeln, Inköpsansvarig	051129
Inger Nordäng,	Khärs, Fabrikschef	051215

## 8.3 Elektroniska källor

SCB, Välfärds Bulletinen 2000:4, *Familj och karriär*

[http://www.scb.se/Grupp/allmant/\\_dokument/A05ST0004\\_01.pdf](http://www.scb.se/Grupp/allmant/_dokument/A05ST0004_01.pdf)

SCB, Välfärds Bulletinen 2002:3, *Lika men olika*

[http://www.scb.se/Grupp/allmant/\\_dokument/A05ST0203\\_02.pdf](http://www.scb.se/Grupp/allmant/_dokument/A05ST0203_02.pdf)

SCB, Välfärd 2004:3, *Många pappalediga inspirerar*

[http://www.scb.se/Grupp/allmant/BE0801\\_2004K03\\_TI\\_06\\_A05ST0403.pdf](http://www.scb.se/Grupp/allmant/BE0801_2004K03_TI_06_A05ST0403.pdf)

SCB, Välfärd 2004:3, *Barnens tid med föräldrarna*

[http://www.scb.se/Grupp/allmant/BE0801\\_2004K02\\_TI\\_02\\_A05ST0402.pdf](http://www.scb.se/Grupp/allmant/BE0801_2004K02_TI_02_A05ST0402.pdf)

SCB, Välfärds Bulletinen 2002:1, *Kvinnor bryter mönster*

[http://www.scb.se/Grupp/Allmant/\\_dokument/A05ST0201\\_06.pdf](http://www.scb.se/Grupp/Allmant/_dokument/A05ST0201_06.pdf)

SCB, Välfärd 2005:1, *Könsrollerna består*

[http://www.scb.se/Grupp/allmant/BE0801\\_2005K01\\_TI\\_06\\_A05ST0501.pdf](http://www.scb.se/Grupp/allmant/BE0801_2005K01_TI_06_A05ST0501.pdf)

[http://www.scb.se/templates/Standard\\_34546.asp#branscher](http://www.scb.se/templates/Standard_34546.asp#branscher)

[http://www.scb.se/templates/Publikation\\_141358.asp](http://www.scb.se/templates/Publikation_141358.asp)

[http://www.scb.se/templates/Publikation\\_141361.asp](http://www.scb.se/templates/Publikation_141361.asp)

[http://www.scb.se/templates/tableOrChart\\_26625.asp](http://www.scb.se/templates/tableOrChart_26625.asp)

<http://www.foretagsregistret.scb.se/sni/whsnihierarki.asp?sniniva=U&snikod=DD>

[http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/search.jsp?h\\_search\\_mode=simple&h\\_advanced\\_search=false&t\\_word=stress](http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=stress)

[http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=332320&i\\_word=tr%e4industri](http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=332320&i_word=tr%e4industri)

<http://www.skogsindustrierna.org/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=1&directory=400&document=2716>

<http://www.tmf.se/LitiumDokument20/GetDocument.asp?archive=1&directory=661&document=3089>

<http://www.kvist.biz/index.html>

<http://www.skogsindustrin.com/utbildning.asp?pid=gymn>

<http://www.swedoor.se>

<http://www.vest-wood.com>

<http://www.fanerimporten.se>

<http://www.danzer.com>

<http://www.kahrs.se>

<http://www.nobron.com>

<http://www.skanditra.com>

<http://www.rogletroskeln.se>

<http://www.olbydesign.se>

# Bilagor

## Beskrivning av företagen

- Vest-Wood Sverige AB (f.d. Swedoor AB) är Sveriges största leverantör inom dörrar och dörrlösningar och är en del av Vest-Wood gruppen. (Vest-Wood group är Europas största tillverkare av trädörrar och har mer än 4000 anställda). Fabriken ligger i Åstorp och har 450 anställda. Tillverkningsprogram omfattar: inner-, ytter- och funktionsdörrar samt tillbehörs-, kall- och varmförrådsdörrar, bastudörrar, glasdörrar, skjutdörrar, klimatdörrar och även brand- och ljudklassade dörrar. Med marknadens bredaste sortiment av dörrar strävar de efter att täcka olika kunders behov med mottot: ”dörren som passar din stil och ditt hus”. Deras försäljning sker primärt via återförsäljare och grossister samt direkt till entreprenörer, industrier och husfabriker. ([www.swedoor.se](http://www.swedoor.se)) ([www.vest-wood.com](http://www.vest-wood.com))
- Faner-Importen AB är ett företag som baserar sina affärsaktiviteter på försäljning av faner, massivträ och träbaserade skivor. Bredvid detta har de en egen fanérformatavdelning. Faner-Importen ligger i Sävsjö och har 30 anställda. Företaget är del av Danzergruppen. (Danzer group är världens största tillverkare av hårdträfanér, har 4700 anställda) ([www.fanerimporten.se](http://www.fanerimporten.se)) ([www.danzer.com](http://www.danzer.com))
- AB Gustav Kähr är ett av Europas ledande parkett- och trägolvstillverkare. Företaget har 1700 anställda i tre produktionsenheter i Sverige (Nybro, Ljusdal och Blomstermåla) samt en i Norge. Försäljning av produkterna görs mest till återförsäljare, grossister och entreprenörer. Kährs är ett affärsområde inom Nybron Flooring International - Schweiz. (NFI Group är Europas ledande trägolvföretag med 3000 anställda) ([www.kahrs.se](http://www.kahrs.se)) ([www.nibron.com](http://www.nibron.com))



- AB Skanditrä är ett företag som tillhör grossister och levererar lövträ till parkett-, möbel-, köks- och leksaksindustrin. Det handlar framförallt om ljusa och nordiska träslag som ek, bok, ask och björk. Deras filosofi är att alltid kunna erbjuda den bästa kvaliteten och ge största möjliga leveranssäkerhet till sina kunder. Detta görs genom kontroll av hela loppet från sågning av stock till måttbeställda trävaror. Där finns ... anställda och huvud kontor ligger i Malmö. ([www.skanditra.com](http://www.skanditra.com))
  
- Rögle Tröskeln AB är med över 30 års erfarenhet av tröskeltillverkning idag den största leverantören av trösklar till den nordiska marknaden. Produktionen av trösklar och madrassben är kärnan i Rögle Tröskelns verksamhet. Företaget säljer mest till dörrindustrin. Deras största kund idag är Vest-Wood Sverige AB och störst leverantör Skanditrä AB. Fabriken ligger i Örkelljunga och har 25 anställda. ([www.rogletroskeln.se](http://www.rogletroskeln.se))
  
- Pro-line furniture AB är ett mindre företag (14 anställda) med mångårig erfarenhet av tillverkning av kontorsmöbler. Bolaget och produktionen ligger i Tibro, av många även kallad "Sveriges möbel centrum". Deras affärsområde är inte bara Sverige, utan de har etablerat sig även på den norska marknaden. (intervju, 051128)
  
- Olby Design AB är ett hantverksföretag som tillverkar massiva trämöbler. Produktionen med 6 anställda ligger i Skövde. Deras företagsfilosofi är att kombinera traditionell yrkeskunskap med modern sober design och på så sätt producera vackra möbler som underlättar vardagen. ([www.olbydesign.se](http://www.olbydesign.se))

# Intervjufrågor

## Arbetsituation

1. Vad har du för titel/position på företaget?
2. Vilka är dina tidigare erfarenheter i korthet?
3. Har du haft några chefsjobb tidigare?
4. Vilka är dina arbetsuppgifter?
5. Vad har du för utbildning?
6. Hur lång erfarenhet har du inom branschen?
7. Reser du mycket i arbetet?
8. Till vilka platser?
9. Hur många timmar arbetar du i genomsnitt i veckan?
10. Har du några förmåner?
11. Uppfattar du ditt jobb som stressigt?
12. Vad anser du att det finns för utvecklingsmöjligheter?
13. Vilka är dina ambitioner? (Idag och innan du fick dess jobb) Var ser du dig själv om 5-10 år?

## Frågor kring ditt chefsjobb idag

14. Hur många underordnade medarbetare har du?
15. Hur många av dessa är kvinnor?
16. Tycker du att det är någon skillnad på att ha underställda kvinnor och män?
17. Är det någon utav kvinnorna som du skulle tänka dig ha en chefsroll?
18. Försöker ni anställa kvinnor före män då de har samma kvalifikationer?
19. Är de personer du har kontakt med på andra företag oftast män eller kvinnor?
20. Umgås ni utanför jobbet? Om ja – hur? Om de är mest män, kan det vara något problem för en kvinna att vara med?

## Beskrivning av arbetsplatsen

21. (Hur många anställda, har ni på företaget som är män resp. kvinnor?)
22. Hur många av de anställda har en högre utbildning?
23. Vilken är medelåldern på de anställda.
24. Finns det arbetsuppgifter som är fysiskt krävande?
25. Upplevs arbetsplatsen som stressig?

### Kvinnor inom träindustrin

26. (Anser du att en kvinna kan utföra de fysiskt krävande arbetsuppgifterna?)
27. Tror du att kvinnor är mindre intresserade av den här typen av produkter?
28. Vad ser du som främsta orsak till att det finns så få kvinnor inom branschen?
29. Varför är det inte många kvinnor som jobbar som chefer i träindustrin? Av vilken anledning tror du?
30. Finns det möjligheter för kvinnor att avancera inom träindustri?  
Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?

### Personliga frågor

31. Hur gammal är du?
32. Är du gift?
33. Hur många barn har du?
34. Hur gamla är de?
35. Vilka är dina fritidsintressen?
36. Hur skulle du beskriva din personlighet?

### Dina erfarenheter som chef

37. Vilka av dina egenskaper ser du som positiva resp. negativa i din roll som chef?
38. Tycker att dessa hjälper/försvårar dig på din arbetsplats?
39. Har du märkt någon förändring i din personlighet sedan du har börjat jobba som chef?
40. Har du märkt någon förändring i din sätt av kommunikation med medarbetarna?

### Frågor kring kvinnligt ledarskap

41. Vad tycker du om kvinnor som jobbar som chefer?
42. Känner du någon kvinna som har motsvarande tjänst som du?
43. Hur skulle du känna om att ha en kvinnlig chef?
44. Vad ser du som störst fördel resp. nackdel för en kvinnlig resp. manlig chef i ditt företag?
45. Ser du någon skillnad i dagens läge och förut när det gäller kvinnligt ledarskap?
46. Hur kommer framtid att se ut när det gäller kvinnligt ledarskap?

