



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kvinnor på chefspositioner

En analys av det låga antalet kvinnliga chefer

Anja Andersson
Linda Frankovic

Handledare:
Elin Bommenel
Carl R. Hellberg

D-uppsats
Vt 2007

Sammanfattning

Arbetets art: Magisteruppsats, 10 poäng, inom Magisterprogrammet Service Management.

Titel: Kvinnor på chefspositioner. En analys av det låga antalet kvinnliga chefer.

Sidantal: 48

Författare: Anja Andersson och Linda Frankovic

Handledare: Elin Bommenel och Carl R Hellberg

Datum: juni 2007

Problem och syfte: Kvinnor är starkt underrepresenterade på ledande befattningar i organisationer samtidigt som serviceyrken med föga möjligheter att avancera domineras av kvinnor. Samhället har visserligen gått framåt och förändringar har skett för kvinnor på olika sätt men de föråldrade strukturerna vad gäller chefskap fortlever, något som exempelvis kan urskiljas i könsfördelningen på chefspositioner. Vårt syfte är att beskriva och analysera förklaringar till den låga andelen kvinnliga chefer samt vad detta innebär. För detta ändamål har vi valt att titta närmare på områdena ledarskap, genus, service och mångfald.

Frågeställning: Varför finns det så få kvinnliga chefer?

Metod: Teorier och information relevant för vår frågeställning har samlats in från böcker och artiklar. Teoriunderlaget har sedan använts till att samköra fälten för att finna gemensamma kritiska nämnare när det gäller bristen på kvinnliga chefer. Vår metod, att låta teorin tala och sedan använda den som underlag för att beskriva fälten, kan jämföras med den kvalitativa metoden med skillnaden att det där istället är människor som får ge uttryck för problematiken. Följaktligen är vår studie rent teoretisk och belyser samhällets kulturella normer.

Slutsatser: Skillnaderna mellan könen används för att motivera varför kvinnor betraktas som underordnade och bäddar för uppkomsten av stereotyper, vilka inverkar på kvinnors positioner i arbetslivet. Stereotyperna förstärks när kvinnor tar sig för sådant som de inte anses lämpade för. Detta blir särskilt tydligt när det handlar om ledarskap där mannen betraktas som norm, vilket också förklarar varför kvinnor stöter på motstånd när de försöker göra karriär. Vår studie visar att kvinnor ofta bedöms efter stereotypa föreställningar som går att härleda till föråldrade bilder av kvinnan där hon beskrivs som det svagare könet, oförmögen att utöva makt och fatta beslut. Detta används för att motivera det låga antalet kvinnor på chefspositioner och hindrar kvinnor från att nå höga befattningar och bedriva ledarskap.

Nyckelord: Genus, Mångfald, Ledarskap, Service, Service Management, Glastaket, Könsmaktordning, Stereotyper

1 INLEDNING	4
1.1 PROBLEMBESKRIVNING	4
1.2 SYFTE.....	6
1.3 DISPOSITION.....	6
2 METOD	7
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	7
2.2 DATAINSAMLING	9
2.3 KÄLLKRITIK.....	10
3 LEDARSKAP.....	12
3.1 UTMÄRKANDE EGENSKAPER FÖR EN GOD CHEF.....	12
3.2 KOMMUNIKATION OCH INFORMATIONSSPRIDNING.....	13
3.3 TYDLIGHETENS BETYDELSE	14
3.4 SYNLIKGÖRA MEDARBETARNA	14
3.5 TILLVARATA OLIKHETER	15
3.6 FEEDBACK OCH DELEGERING MOTIVERAR OCH FÖRHÖJER SJÄLVINSIKTEN	15
3.7 EMOTIONELLA ASPEKTER.....	16
3.8 ROLLMEDVETET LEDARSKAP SKAPAR EFFEKTIVA TEAM	17
4 ”KÖN” ELLER ”GENUS” OCH RELATERADE BEGREPP.....	19
5 SERVICEVERKSAMHETER.....	22
5.1 KVINNOR OCH SERVICE	22
5.2 KVINNLIK ARBETSKRAFT – EN HISTORISK ÖVERSIKT	23
5.3 FÖRKLARINGAR TILL VARFÖR KVINNOR DOMINERAR INOM SERVICEVERKSAMHETER.....	25
6 SVÅRIGHETER OCH HINDER	28
6.1 SVÅRIGHETER FÖR KVINNliga LEDARE	28
6.2 KONSTRUKTIONER AV MANLIGHET SKAPAR HINDER FÖR KVINNliga CHEFER	31
6.3 KVINNlighETEN SOM HINDER FÖR CHEFSKAP.....	32
7 MÅNGFALDS- OCH JÄMSTÄLLDHETSARBETE	34
7.1 JÄMSTÄLLDHETSARBETE.....	34
7.2 FÖRDELAR MED MÅNGFALDSARBETE.....	35
7.3 MÅNGFALD OCH STEREOTYPER.....	36
8 SLUTDISKUSSION.....	38
9 AVSLUTANDE KOMMENTARER.....	43
KÄLLOR	44
TRYCKTA KÄLLOR	44
OTRYCKTA KÄLLOR	48

1 Inledning

Med detta kapitel vill vi få läsaren insatt i den problematik som varit avgörande för uppkomsten av vår studie. Här presenteras problematiken, vad studien kan användas till, syfte och frågeställning.

1.1 Problembeskrivning

Fortfarande på 2000-talet är kvinnor starkt underrepresenterade på ledande befattningar i organisationer. Som exempel utgör 28 procent av cheferna kvinnor mot 72 procent män¹, vilket vittnar om att ledarskapet är starkt könsstämplat som manligt. Serviceyrken med föga möjligheter att avancera domineras däremot av kvinnor², varför vi finner det intressant att undersöka sambandet mellan serviceverksamheter och det faktum att kvinnor här är i majoritet. Vi undrar om det går att motivera att kvinnor är överrepresenterade inom service med att egenskaper som betraktas som kvinnliga krävs inom dessa verksamheter? Det är också särskilt angeläget att titta på serviceyrken för att dessa, i och med kvinnors intrång, värderas lägre. Sambandet mellan service och kvinnor, vilka betraktas som det svagare könet, blir nämligen här särskilt påtagligt och en markör för att det samhälle vi lever i är långt ifrån jämställt. Detta trots att mångfaldsarbete är något allt fler organisationer ägnar sig åt. Det låga antalet kvinnor på chefspositioner tyder således på att mångfaldsarbete kanske bara är fina ord och att service, trots att det är en växande bransch, är lågavlönat och klassas som en verksamhet med typiska kvinnoyrken. Resultatet; samhället har visserligen gått framåt och förändringar har skett för kvinnor på olika sätt men de föråldrade strukturerna vad gäller chefskap fortlever, något som framförallt kan urskiljas i könsfördelningen på chefspositioner.

Ämnet för vår studie är i högsta grad aktuellt och angeläget, vilket den pågående debatten om glastaket bekräftar. Vår studie tar upp en problematik som bygger på föråldrade bilder av kvinnan där hon beskrivs som passiv, trög, bräcklig, irrationell och med låg intelligens. Dessa bilder framställer kvinnan som det svagare könet och mindre värd. Bräckligheten gör henne inte kapabel att ta sig an allt för konkurrenskraftiga sysslor, varför hon har sämre förutsättningar och tvingas vara beroende av mannen. Enligt detta föråldrade synsätt innefattar kvinnans huvuduppgifter olika former av service. Hon skall sköta hem, barn och hushåll men framförallt; hon skall vara ett stöd för mannen. Här kommer vi naturligt in på *management* som kommer från det latinska ordet för hand. "Management" betyder på

¹ Statistiska Centralbyrån, 2006:102

² Statistiska Centralbyrån, 2006:62

engelska, förutom företagsledning även manipulation. Ursprunget av ordet antyder *den styrande handen* menar Marmgren, konsult inom området organisations- och ledarutveckling, och Ragnarsson, konsult med fokus på projektområden. För att nå de uppsatta målen ”manipulerar” ledningen resurser, människor och maskiner.³ *Service management* är en ledningsfilosofi som har ett annorlunda synsätt än traditionell företagsledning. Här står kunden i centrum, varför helt andra kompetenser krävs av de anställda än i traditionella tillverkningsföretag. Då tjänsteverksamhetens framgång bygger på att kunna tillfredsställa kundernas behov av service fokuserar service managementföretag, i större utsträckning än traditionella organisationer, på sina anställda.⁴ Värderingar, kultur och etiska normer är därför centrala faktorer i serviceverksamheter, varför management brukar beskrivas som förmågan att styra den sociala processen mellan kund och anställd.⁵ Sambandet mellan det stora antalet kvinnor inom servicebranschen och färdigheter som anses typiskt kvinnliga blir tydligt. I denna studie använder vi det faktum att majoriteten kvinnor verkar inom denna bransch för att förklara deras sämre möjligheter och förutsättningar att ta sig till chefspositioner.

Genus som könsteoretiskt begrepp kommer från engelskans gender och betecknar det sociala och kulturella kön en människa formas till. Genus har alltså inte med biologi att göra. Ett genusperspektiv lyfter fram idéer och föreställningar om kvinnligt och manligt, vilket vi studerar närmare i denna studie. Genusregimer, genusrelationer och genuspräglade institutioner uppstår på grund av att vi hela tiden formar genus. Detta bidrar även till att det uppstår en könshierarki där mannen är överordnad kvinnan. Genusforskning är *inte* samma sak som jämställdhetsforskning, inte heller är det politik eller ideologi. Det finns däremot en tydlig koppling mellan genusforskning och samhällets strävan efter ökad jämställdhet på så vis att en del av genusforskningen undersöker hur olika villkor för män och kvinnor återskapas, något vi fokuserar på i denna studie. Genusforskningens resultat kan fungera som kunskapsunderlag för att förstå hur en förändring mot ökad jämställdhet är möjlig.⁶

Konceptet mångfald brukar rubriceras som en ledarskapsfilosofi där målet är att hantera och dra nytta av den mångfald som karaktäriserar dagens arbetsmarknad. Med andra ord är målet att tillvarata alla människors resurser och olikheter i en organisation på bästa möjliga sätt.⁷ Således skall kvinnor i samhället och i arbetslivet, precis som män, ha samma möjligheter att utvecklas. Att så inte är fallet idag vittnar det låga antalet kvinnor på

³ Marmgren & Ragnarsson, 2005:74f

⁴ Grönroos, 2002:219ff

⁵ Normann, 2000: 58

⁶ Hedlin, 2006:42f

⁷ Westin, 2001 i Mlekov & Widell, 2003:7ff

chefspositioner om, varför även mångfald är en nödvändig aspekt att ta hänsyn till för att förklara anledningar till att det finns så få kvinnor på chefsposter.

Varför blir då inte kvinnor i lika stor utsträckning som män chefer? Har det med kvinnligheten att göra och vilken betydelse har könsrollerna och isärhållandet av män och kvinnor för kvinnors dominans inom serviceverksamheter? Kan det vara så att chefskapet innebär särskilda problem för kvinnor och att detta bidrar till att kvinnor inte blir ledare? Var finns roten till problemet? Är det de ständigt återkommande stereotyperna om kvinnor som spökar? Frågorna är många och intressanta men går det att förändra situationen så att fler kvinnor blir chefer? Vi söker svaren inom jämställdhets- och mångfaldsarbete.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att beskriva och analysera förklaringar till den låga andelen kvinnliga chefer samt vad detta innebär. För att analysera detta har vi valt att titta närmare på områdena ledarskap, genus, service och mångfald. Den frågeställning som kommer att behandlas i denna studie är:

Varför finns det så få kvinnliga chefer?

1.3 Disposition

Efter vårt inledande kapitel där problem och syfte beskrevs följer ett metodkapitel där vi redogör för hur vi gått tillväga när vi komponerat denna studie, hur datainsamlingen gått till samt källkritik. I kapitel tre skildrar vi ledarskapet, först generellt, men sedan utifrån sju färdigheter som vi valt att lyfta fram som särskilt centrala för gott ledarskap.

I kapitel fem söker vi svar på varför kvinnor dominerar inom servicebranschen. Vi vill här tydliggöra betydelsen av genus och service för det låga antalet kvinnor på chefspositioner, varför vi i kapitel fyra förklarar termer som är viktiga för att förstå kapitel fem. Kapitel sex behandlar särskilda problem som kvinnor på chefspositioner ställs inför, där stereotyper spelar en viktig roll. Jämställdhets- och mångfaldsarbete, vad de innebär, hur de bedrivs samt för- och nackdelar med dessa redogör vi för i kapitel sju. Därefter presenteras resultaten under kapitlet *Slutdiskussion* som följs av avslutande kommentarer där även förslag på vidare forskning ges.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för hur vi skapat vårt arbete: tillvägagångssättet under teoriinsamlingen liksom arbetssättet under analysfasen presenteras. Sist följer ett avsnitt om källkritik.

2.1 Tillvägagångssätt

Då vårt syfte är att undersöka vad det låga antalet kvinnor på chefsposter beror på och vi alltså redan i ett tidigt skede valde att fokusera på ett definierat fenomen (det låga antalet kvinnor på chefspositioner) har vi använt oss av det deduktiva angreppssättet. Enligt Jacobsen, författare till *Vad Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, är detta en fördel då risken att få ny, överraskande information som förbisetts innan undersökningen inleddes, blir mindre.⁸ Tack vare det deduktiva angreppssättet har vi kunnat begränsa insamlingen av information.

Vi började med att läsa in oss på de fyra områdena då vi båda brann för ämnet och hade inspirerats av tidigare kurser inom Service Managementprogrammet. I takt med att vi blev allt mer insatta i problematiken ökade vår nyfikenhet och det som inledningsvis bara varit ett intresse utvecklades till ett genuint engagemang och en iver att djupare undersöka vad som kunde ligga bakom det låga antalet kvinnor på chefspositioner. Teorier och information relevant för vår frågeställning samlades in från böcker och artiklar vilket resulterade i noggranna anteckningar på närmare hundra sidor. Idén om att använda det enorma teoriunderlaget till att samköra fälten för att finna gemensamma kritiska nämnare när det gäller bristen på kvinnliga chefer, föddes. Vi sållade bland texterna och teorierna samt bearbetade anteckningarna. Efter att ha valt ut den mest relevanta teorin för att besvara vår frågeställning hade sidantalet sjunkit till cirka trettio sidor. Dessa teorier presenteras i studiens analytiska del och leder fram till svar på frågeställningen under kapitlet *Slutdiskussion*.

Vi har inte testat om teorierna överensstämmer med hur kvinnor i organisationer upplever problematiken. I studiens tidiga stadium funderade vi på att göra kvalitativa intervjuer, vilka sedan skulle användas för att exemplifiera det vi kunnat konstatera med hjälp av teorin. Emellertid valde vi bort denna metod för att istället gräva djupare i redan tillgängliga teorier. Vi menar dock att vår metod, att låta teorin tala och sedan använda den som underlag för att beskriva fälten, kan jämföras med den kvalitativa metoden med skillnaden att det där istället

⁸ Jacobsen, 2002:147

är människor som får ge uttryck för problematiken. Hade vi valt djupintervjuer hade utfallet blivit ett annat och sannolikt mer av fallstudiekaraktär, det vill säga i större utsträckning baserat på hur fåtalet intervjupersoner upplever problematiken.

Vår metod var i stället att koncentrera oss på vårt insamlade teoretiska material. Slutprodukten är således en rent teoretisk studie där vi tar upp kritiska punkter ur litteraturen som kan förklara det låga antalet kvinnliga chefer. Följaktligen undersöker vi de normer som format samhället. Våra källor hjälper oss skapa förståelse för anledningar till att det finns så få kvinnor på ledande befattningar, varför dessa anledningar kan likställas med kritiska punkter. Då vi använt oss av flertalet forskares studier gäller vårt resultat på kulturnivå, inte på det individuella planet. När det talas om genus görs detta nämligen på två olika nivåer; antingen genom kulturen i samhället, eller; på individnivå. Hirdman, en av Sveriges tyngsta genusforskare som flitigt används som referens av politiker när de talar om genus, talar om den kulturella nivå, något även vi gör i denna studie. Kulturen är en verklighet och på individnivå beskrivs en annan. På individnivå har allt flera kvinnor lyckats bli chefer och dessa kvinnor har kanske aldrig stött på orättvisor och jämställdhetsproblem i arbetslivet. Därmed inte sagt att problemet inte existerar. På det individuella planet beskrivs nämligen verkligheten så som dessa kvinnor uppfattar den. Tilläggas bör att individnivån tyvärr inte är den normgivande då normer är något som gäller för hela samhället. Vi människor vill dock gärna att individnivån skall utgöra normen och spegla verkligheten.

Vi inleder studien med att beskriva egenskaper som är utmärkande för en god ledare. Anledningen till detta är att vi vill visa att gott ledarskap inte har något med könstillhörighet att göra. I kapitlet som följer ställer vi frågan varför det trots detta inte finns fler kvinnliga chefer, något som vi använder fälten genus och service för att förklara. Därefter lyfter vi fram situationer inom fälten genus och service som skapar svårigheter för kvinnor och begränsar deras möjligheter att bedriva chefskap. Slutligen ger vi förslag på åtgärder för att skapa jämställdhet och mångfald.

Utgångspunkten är fyra stora övergripande områden som har valts ut på grund av deras relevans när det handlar om att förklara det låga antalet kvinnor på chefspositioner; ledarskap för att lyfta fram utmärkande positiva egenskaper, genus och service för att finna förklaringar till att det finns så få kvinnor på chefspositioner samt mångfald då detta fält är en ledarskapsfilosofi vars mål är att tillvarata mänskliga resurser på bästa möjliga sätt.

2.2 Datainsamling

Redan tillgänglig data brukar kallas sekundärdata. Denna information har tidigare samlats in av någon annan för ett annat ändamål. Rienecker och Jørgensen, verksamma vid Köpenhamns universitet och författare till böcker om skriftlig framställning och uppsatsskrivning menar att sekundärdata, trots att dess ursprungliga syfte varit ett annat, ofta är ett både enklare och billigare alternativ än att samla in egen, en anledning till att det är ett naturligt val då ett arbete komponeras.⁹ Vår sekundärdata innefattar böcker, forsknings- och tidningsartiklar samt andra trycksaker. En kortfattad beskrivning av använda sekundärkällor och anledningen till att dessa valts följer här.

Connell är sociolog som fick stort inflytande på mansforskningen genom sin bok *Masculinities* (1995), men har även påverkat inom andra forskningsinriktningar så som social-, queer- och historieforskning. Hon är Professor of Education vid universitetet i Sydney samt författare eller medförfattare till 16 böcker, många med anknytning till genusproblematiken. Därtill sitter hon med i en rad rådgivande politiska kommittéer och är bidragsgivare till forskningsmagasin inom sociologi, utbildning, politisk vetenskap, genusstudier och relaterade forskningsfält.

Kandola är psykolog och grundare till företaget Pearn Kandola som specialiserat sig på ledarskap, ledarskapsutveckling och program för mångfald. Fullerton är psykolog och partner i Pearn Kandola sedan 1991. Hon har bedrivit forskning på området mångfald och är särskilt intresserad av dess implementering i organisationer. Fullerton är också coach i ledarskap och till hennes klienter hör flertalet internationella företag. Kandola och Fullertons bok *Diversity in Action. Managing the Mosaic* har hjälpt oss se kopplingar mellan mångfald och stereotyper. Kompletteringar och tillägg från andra källor, såsom Erson, docent i svenska språket med genusinriktning vid Institutionen för svenska, retorik och journalistik vid Södertörns högskola har gjorts i de fall där vi ansett att sådana behövts eller där forskaren kunnat bidra med särskilt viktiga aspekter som inte Kandola och Fullerton behandlat.

För området som rör ledarskap har flertalet forskare använts. Ahltop, utbildad arbetspsykolog, är idag en av Sveriges ledande konsulter inom ledarutveckling och teambuilding. Hon har skrivit flera böcker, varav en har fått pris som årets PA-bok. Med 20 års erfarenhet inom området lyfter hon i sin forskning fram vikten av att chefer använder sig av många olika roller i det dagliga arbetet. Eriksson och Lilliesköld har mångårig erfarenhet av att undervisa projektstyrning vid KTH. Marmgren och Ragnarsson har många års erfarenhet av projektledarområdet, något de även idag arbetar med. Tonnquist är lärare och konsult med lång

⁹ Rienecker & Jørgensen, 2002:134ff

erfarenhet av utbildning i bland annat projektledning. Han har också flerårig erfarenhet som projektledare och chef. Gjerde är utbildad civilekonom och certifierad coach från The Coaches Training Institute (CTI), San Francisco. Idag arbetar hon som coach, organisationskonsult och undervisar på olika bachelor- och mastersprogram vid Handelshögskolan i Oslo. Dessutom har Goleman flitigt använts som referens. Han är en internationellt känd psykolog som ofta håller föredrag för företagsrepresentanter och på olika universitet samt är forskare inom beteendevetenskap. En av hans böcker, *Emotional Intelligence*, såldes i mer än 5 000 000 exemplar världen över på 30 olika språk.

Alvesson och Billing behandlar problematiken kring kön inom ett företag. De drar i sin forskning paralleller mellan kvinnors underordnade situation på arbetsmarknaden och stereotypa uppfattningar om kvinnor, varför deras forskning framförallt bidragit med värdefull information till kapitlet som handlar om särskilda svårigheter som kvinnor ställs inför som ledare. Då fälten i stor utsträckning överlappar varandra har flera forskare kunnat användas i flera av studiens kapitel. Således har Alvesson och Billing även tillfört viktig information till kapitlet där vi redogör för sambandet mellan kvinnor och serviceverksamheter. I dessa kapitel har dock även andra källor använts, såsom Jekander och Brandelius.

Elvin-Nowak och Thomsson är båda filosofie doktorer i psykologi med specialområdet om hur familjeliv och arbetsliv är kopplade till könstillhörighet. Idag driver de gemensamt ett konsultföretag som arbetar med frågor om kvinnor och män på toppositioner i näringsliv och offentlig sektor. Elvin-Nowak och Thomsson har vi därför flitigt använt, med en del tillägg från Blom et al. och böckerna från Wahl et al., för att skildra fältet ledarskap. Deras olika resonemang om hur kön skapas på arbetsplatser har hjälpt oss förstå hur detta begränsar och hindrar kvinnor från att nå ledande befattningar.

För att skapa ytterligare bredd i vår studie har vi använt oss av Hedlin (2006) för att lyfta fram eller illustrera ett resonemang. Därtill har studien kompletterats med tre artiklar skrivna av Eggers och Clark (2000), Hermansson (2007) samt Meyerson och Fletcher (2001). Även en trycksak skriven av Myndigheten för skolutveckling samt en av Statistiska Centralbyrån har använts. Gemensamt skapar våra källor en bas som är relevant för den teoretiska grund vilken vi baserar vår studie på.

2.3 Källkritik

Vi är två unga kvinnor med olika bakgrund som härstammar från olika platser. Trots detta har vi uppmärksammat och tolkat problematiken som beskrivs i denna studie på ett likartat sätt. Intresset för de fyra fält som utgjort grunden för vår analys har varit medvetna val, vilket kan

ha påverkat insamlingen av information och vårt sätt att skriva. För läsaren blir detta uppenbart då det tydligt framgår att vi tar parti för kvinnorna som beskrivs som det underordnade könet.

Den metod vi valt att använda oss av kan ge undersökningen en yttlig prägel och leda till att det som anses relevant att besvara i förväg definieras.¹⁰ Således är vi medvetna om att vårt urval av teorier kan ha skuggat utfallet. Kvalitativa intervjuer hade kunnat tillföra högre validitet då dessa hade gjort det möjligt att ställa egna kontrollfrågor. Vi valde dock bort detta alternativ med motiveringen att de forskare vi valt har högt anseende inom sina respektive områden och används flitigt av andra forskare, uppsatsskrivare och skribenter. Jacobsen menar att den kvalitativa metoden ofta är lämplig för att skapa klarhet i ett oklart ämne.¹¹ Vi menar emellertid att klarhet råder inom de olika områdena och att problematiken tydligt framgår. Däremot hade det varit intressant att i framtiden undersöka samma problem ur ett annat perspektiv, exempelvis genom att använda kvalitativa intervjuer som underlag.

Kritik skulle även kunna riktas mot oss då vi endast behandlar sju utvalda egenskaper för gott ledarskap. Emellertid menar vi att dessa valts då de täcker ett brett spektra av ledaregenskaper.

¹⁰ Jacobsen, 2002:147

¹¹ Jacobsen, 2002:145

3 Ledarskap

Vi kommer här att skildra ledarskapet utan att inta ett könsperspektiv. Istället kommer vi att beskriva en god ledare utifrån de kunskaper om ledarskap vi som Service Management studenter fått under utbildningen. För tydlighetens skull har vi valt att dela in kapitlet efter de uppgifter som framförallt brukar lyftas fram när det talas om gott ledarskap. Inledningsvis sker en allmän beskrivning av en ledares uppgifter. Tilläggas bör att vi inom ramen för denna studie kommer att behandla begreppen chef och ledare som synonyma. Vi är medvetna om skillnaderna i begreppens innebörd. Vårt val; att inte göra någon skillnad mellan begreppen motiverar vi med att det för vår studie inte är av betydelse om chefs- eller ledarskapet tilldelats ovan- eller underifrån.

3.1 Utmärkande egenskaper för en god chef

Att förklara vad ledarskap är eller vilka egenskaper och attribut som krävs för att uppbära det är svårt att fastslå då det inte finns några givna sanningar. Ahltopp, forskare och ledarskapskonsult, menar att en idealisk ledarskapstil som kan uppnås genom att ledaren är utrustad med särskilda egenskaper inte existerar. Enligt henne handlar det istället om en så bra matchning som möjligt mellan ledaren, de som leds och arbetsuppgifterna, det vill säga den givna situationen.¹² Ändå envisas forskare och professorer med att försöka beskriva hur en god ledare skall vara. Kotter, professor i ledarskap vid Harvard Business School är en av dessa. Enligt honom bör en framgångsrik chef kunna planera, budgetera, tilldela resurser, organisera, bemanna, skapa stöd och supportsystem, kontrollera och följa upp, övervaka och lösa problem samt skapa stabilitet.¹³ Till detta hör att chefens vardag ofta präglas av långa och hektiska arbetsdagar där ständiga avbrott är mer regel än undantag, varför en förmåga att samordna krävs.¹⁴ Emellertid är detta bara en del av chefens vardag. Han eller hon skall nämligen också peka ut riktningen, utveckla visionen, bygga upp strategier, kommunicera målen till medarbetarna, motivera och inspirera samt skapa förutsättningar för att möta framtidens krav.¹⁵ Som synes befinner sig chefen i en situation som kräver en uppsjö av färdigheter, vilka ofta är svåra, om inte rentav omöjliga att leva upp till oavsett om chefen är kvinna eller man.

Vi instämmer med Ahltopp när hon hävdar att ledarskapet inte är uppbyggt efter särskilda egenskaper. Istället menar vi att ledarens viktigaste roll är att känna till sina medarbetares

¹² Ahltopp, 1998:42f, 84

¹³ Kotter, 1990 i Ahltopp, 1998:32

¹⁴ Marmgren & Ragnarsson, 2005:75

¹⁵ Kotter, 1990 i Ahltopp, 1998:32

styrkor, svagheter och kompetenser för att på så sätt kunna matcha rätt medarbetare med rätt omvärldssituation. Det råkar bara vara en tillfällighet att kvinnor anses ha mer av denna förmåga än män, vilket får oss att undra varför föråldrade föreställningar om kvinnor ofta leder till att de kvinnliga egenskaperna underskattas när de i själva verket är viktiga färdigheter som krävs av en ledare. Vi menar att om dessa föreställningar om kvinnor och ledarskap används som riktlinjer vid förklaringar till varför kvinnor inte passar som ledare, bör de också lyftas fram i de sammanhang där kvinnliga egenskaper särskilt efterfrågas och kanske till och med bättre överensstämmer med kriterierna för gott ledarskap. Med andra ord menar vi att fler kvinnor borde finnas på chefspositioner.

Under följande sju underrubriker redovisas de färdigheter eller kombinationer av färdigheter som särskilt utmärker gott ledarskap. Målet är att skapa medvetenhet kring hur föråldrade uppfattningar påverkar bilden av ledarskap och i regel får oss att associera till män, vilket indirekt ger kvinnliga ledare sämre förutsättningar och möjligheter att bedriva ledarskap.

3.2 Kommunikation och informations-spridning

Enligt många forskare kännetecknas gott ledarskap av kommunikation och informations-spridning. Marmgren och Ragnarsson, erfarna inom området organisations- och ledar-utveckling, menar att flertalet medarbetare värderar ledarens tolkning av fakta högt, något som kan göra det svårt att skilja tolkning från verklig fakta. Enligt Marmgren och Ragnarsson är därför spridning av information till alla gruppmedlemmar, samt en uppföljning av denna betydelsefullt.¹⁶ Eriksson och Lilliesköld, båda med flerårig erfarenhet av projektstyrning, menar att information måste vara lättillgänglig och kunna anpassas efter individen.¹⁷

Ett viktigt tillägg i detta sammanhang är att information inte enbart förmedlas via språket, utan också genom handlingar.¹⁸ Vi menar att en ledares agerande är ett minst lika viktigt styrinstrument när det gäller att förmedla vad som bör och skall göras, en känslig situation oavsett om du som ledare är kvinna eller man. Ahltopf betonar särskilt vikten av att som ledare vara ett föredöme. Därtill menar hon att det är viktigt att en ledare uppmuntrar till öppen kommunikation och försäkras sig om att all information är lättillgänglig. Enligt henne är det annars svårt för medarbetarna att ta chefens ord på allvar.¹⁹ Detta tyder på att

¹⁶ Marmgren & Ragnarsson, 2005:89,105

¹⁷ Eriksson & Lilliesköld, 2004:52

¹⁸ Marmgren & Ragnarsson, 2005:141

¹⁹ Ahltopf, 1998:172

kommunikation och informationsspridning är centrala färdigheter i ett gott ledarskap. Dessa egenskaper är dock inte på något sätt knutna till vare sig kvinnor eller män som ledare.

3.3 Tydlighetens betydelse

Ett gott ledarskap syftar till att fördelningen av roller, befogenheter och ansvar blir tydlig.²⁰ Just tydligheten är en aspekt som många forskare poängterar. Tonnquist, lärare och konsult med lång erfarenhet av utbildning i bland annat projektledning, hävdar i sin bok att otydligt ledarskap är en av de främsta orsakerna till att problem uppstår i projekt. Han menar att medarbetarna, i de fall där tillräcklig information saknas och direktiven är brisfälliga, gissar sig till vad som ska göras. Detta vittnar om att ledaren inte fullgjort sina plikter som handlar om att leda arbetet, sätta mål, samordna resurser, motivera och engagera personalen, kommunicera mål, planer och resurser samt påverka organisationen och omgivningen för att få saker gjorda.²¹

Viktigt är också att chefen gör medarbetarna delaktiga i den aktuella verksamheten. Detta kan, enligt Eriksson och Lilliesköld uppnås, genom att fördela ansvaret, något som visar att chefen känner förtroende för medarbetarna.²² En god ledare är alltså tydlig, en egenskap som inte relateras till stereotypa föreställningar av vare sig kvinnor eller män.

3.4 Synliggöra medarbetarna

Vikten av att se människan har blivit ett vanligt inslag i många ledarfilosofier och något som också många forskare lyfter fram. Att som ledare lyssna på medarbetarnas tankar, känna till deras starka och svaga sidor, hur de mår och hur de trivs med sin arbetssituation kan, menar Eriksson och Lilliesköld, leda till förbättringar i arbetet.²³

För detta syfte kan coaching användas, en metod som enligt Gjerde, certifierad coach och organisationskonsult, är ett sätt för ledaren att uppmärksamma de enskilda individerna genom att få dem att lyssna till sina egna svar. Tanken är att den coachade skall bli medveten om sina styrkor och möjligheter och att han eller hon skall få en större förståelse för sig själv, insikter som kan vara till hjälp i arbetssituationer. Forskare menar att coaching påskyndar en förändringsprocess som sannolikt ändå skulle ha ägt rum, dock betydligt senare.²⁴

Vi menar att det inte finns något som säger att coaching skulle vara en metod som särskilt passar kvinnor eller män. Istället handlar coaching, precis som mångfaldsarbete, om att sätta

²⁰ Tonnquist, 2004:75

²¹ Tonnquist, 2004:77, 217

²² Eriksson & Lilliesköld, 2004:61f

²³ Eriksson & Lilliesköld, 2004:63f

²⁴ Gjerde, 2003:79 ff; Eggers & Clark, 2000:68f

individerna i centrum och lyfta fram hans eller hennes värdefulla egenskaper oavsett kön etnicitet eller bakgrund. Vi menar att insikten om att det är viktigt att sätta människan i centrum är en självklarhet för ett gott ledarskap. Enligt vår mening sätter en god ledare sina medarbetare främst, något som har med ledaren som person att göra, inte med könstillhörigheten. Enligt stereotyp tänkande är värden som samarbetsförmåga, mottaglighet, acceptans och empati typiskt kvinnliga.²⁵ Mannen däremot är rationell, självständig och aggressiv till sin natur.²⁶ Om stereotyper, när det gäller detta kriterium för gott ledarskap, hade fått avgöra vilket av könen som är bäst på att se människan, hade kvinnor haft ett försprång. Emellertid tycks inte egenskaper som associeras med kvinnor värderas lika högt. Dessutom leder stereotyper om kvinnor till att kvinnliga chefer ifrågasätts och klandras för att de bryter mot könsordningen medan män och chefskap betraktas som norm.²⁷

3.5 Tillvarata olikheter

Flertalet forskare anser att ledaren har en betydelsefull roll när det handlar om att värna om och uppmuntra olikheter; mångfald. Det är inte ovanligt att chefer anställer personer med samma värderingar som han/hon själv besitter, vilket kallas homosocial reproduktion.²⁸ Trots att konflikter och diskussioner i större utsträckning förekommer i en grupp som består av olikheter, hävdar Ahltorp och Tonnquist att individerna i sådana grupper kompletterar varandra, vilket effektiviserar arbetet och förbättrar resultatet.²⁹

Enligt vår mening är förmågan att tillvarata olikheter en självklar egenskap hos en ledare, vare sig det är en kvinna eller en man. Vi menar därför att det i grund och botten handlar om hur medveten ledaren är om de fördelar som skapas när olikheterna i en grupp stimuleras samt vad detta på sikt kan leda till för företaget. Enkelt uttryckt handlar det om ledarens inställning till mångfaldsarbete.

3.6 Feedback och delegering motiverar och förhöjer självinsikten

Feedback innefattar såväl beröm som kritik och lyfter fram personliga styrkor och svagheter. Flera forskare menar att feedback motiverar medarbetarna, varför det är något ledare bör använda sig av.³⁰ Ahltorp menar dessutom att det är viktigt att en chef vågar delegera då detta

²⁵ Marshall, 1993 i Deetz (red.) i Alvesson & Billing, 1999:93

²⁶ Connell, 1995 i Alvesson & Billing, 1999:97

²⁷ Höök i Wahl et al., 1998:99ff

²⁸ Kanter, 1977 i Wahl et al., 2001:107; Lindgren, 1999 i Wahl et al., 2001:146

²⁹ Ahltorp, 1998:173, 176; Tonnquist, 2004:81

³⁰ Tonnquist, 2005:205, 211; Eriksson & Lillesköld, 2004:62 f

skapar lärande i organisationer och vittnar om att ledaren känner förtroende för sina anställda.³¹

Förmågan att ge feedback och att delegera förknippas ofta med kvinnor. Anledningen är att dessa egenskaper bättre stämmer överens med bilder av kvinnor där de anses ha en särskild förmåga att kompromissa och fatta beslut (se *Kvinnlighet som hinder för ledarskap*). Då dessa egenskaper ofta ingår i de kriterier som brukar nämnas när det talas om gott ledarskap och alltså är något eftersträvansvärt undrar vi varför det inte finns fler kvinnliga ledare. Manliga chefer är också utrustade med dessa egenskaper, som ju egentligen inte har något med könstillhörighet att göra. Det intressanta är att egenskaper som förknippas med kvinnor inte lyfts fram som kvinnliga när de innehas av män.

3.7 Emotionella aspekter

Goleman, författare och filosofie doktor i psykologi och personlig utveckling, menar att de bästa ledarna är utrustade med emotionell intelligens där följande fem egenskaper ingår: självkänedom, självkontroll, motivation, empati och social förmåga. Självkänedom handlar om att vara medveten om sina känslor, svagheter, styrkor, behov och drivkrafter. En ledare med god självkänedom vet således hur de egna känslorna påverkar dem själva, andra och arbetsprestationen. Självkontroll innebär att kunna kontrollera sina känslor och impulser, en egenskap som är viktig hos en ledare då den inger förtroende. Motivation är något som alla effektiva ledare är utrustade med och kännetecknen är passion för arbetet samt en ständig strävan efter att göra saker bättre. Empati hos en ledare innebär att vara mån om sina anställda och deras känslor. Social förmåga, slutligen, handlar om att kunna interagera med andra och att vägleda dem i den önskvärda riktningen, förmågor som särskilt krävs vid arbete i team, där samarbete och handlingskraft är nödvändigt.³²

Såväl kvinnor som män kan vara utrustade med en eller flera av ovanstående egenskaper. Enligt vår mening borde därför inte könstillhörigheten få avgöra vad som utmärker gott eller dåligt ledarskap. Värt att uppmärksamma när det gäller detta kriterium för gott ledarskap är att empati och social förmåga i större utsträckning får oss att associera till kvinnlighet, varför vi också valt att ta med Golemans resonemang om emotionell intelligens. Vi menar att det är viktigt att betona att egenskaper som betraktas som kvinnliga kan vara användbara och nödvändiga också på ledande positioner och alltså inte enbart inom verksamheter som normalt betraktas som kvinnliga.

³¹ Ahlthorp, 1998:147f

³² Goleman, 1998:94ff

3.8 Rollmedvetet ledarskap skapar effektiva team

De mest effektiva teamen är, enligt Ahltorp, de som vet hur de enskilda medlemmarnas kompetens och kvalitet kan nyttjas på bästa sätt. Detta innebär att en skicklig ledare genom sin lyhördhet och flexibilitet också kan motivera, stimulera och utveckla människor trots att de är olika. Denna förmåga menar Ahltorp är av vikt, särskilt i större grupper där många olika individer skall fungera tillsammans som en enhet och samtidigt producera ett bra resultat. Här kan även en parallell dras till det som Ahltorp kallar rollmedvetet ledarskap, vilket innebär att det av en chef erfordras en förmåga att anpassa ledarskapet efter den aktuella situationen. Ledarskapet utgörs således inte enbart av en roll utan flera, där ledaren har huvudrollen.³³ Att ledaren har kunskaper om och kan anpassa sitt ledarskap efter situationen, har ingen anknytning till vare sig manligt eller kvinnligt. Dock har kvinnor i större utsträckning fått anpassa sig efter normen för ledarskap som utgörs av mannen. Att kvinnor i alla tider mer eller mindre kuvats av regler och värderingar skapade för och av män, menar vi kan vara en anledning till att kvinnor oftare beskrivs som relationsinriktade, har lättare för att samarbeta och kompromissa, egenskaper som står i kontrast till männens mer karriärinriktade och aggressiva sätt. Vi menar att det faktum att kvinnor varit tvungna att anpassa sig kan ha bidragit till att de är bättre rustade för att agera rollmedvetet.

Summerar vi ovanstående kan vi konstatera att en god ledare är utrustad med följande färdigheter: förmågan att kommunicera och förmedla information, tydlighet, insikt om att det är viktigt att lyfta fram och se sina medarbetare, kunskap om hur olikheter tillvaratas, förmågan att delegera och ge feedback, han/hon är försedd med emotionell intelligens samt har en förmåga att skapa effektiva team genom att agera rollmedvetet. Efter att ha fördjupat oss i dessa sju färdigheter som särskilt utmärker gott ledarskap har vi inte kunnat finna något som förbinder ledarskap med egenskaper som förknippas med vare sig manligt eller kvinnligt. En del egenskaper är mer förenliga med kvinnlighet och andra med manlighet. Egenskaper som förknippas med kvinnor, till exempel lagarbete och personalutveckling, lyfts idag ofta fram när vi talar om ledarskap, en anledning till att fler kvinnor borde bli ledare. Problemet är dock att kvinnor, i den omfattning de överhuvudtaget blir chefer, verkar inom områden som motsvarar de egenskaper som anses typiska för kvinnor, exempelvis omvårdnad. De högre positionerna är därmed i säkert förvar hos männen.

Då vi menar att ledarskap är något ytterst personligt där varken kvinnlighet eller manlighet är giltiga förklaringar till att något av könen inte skulle passa som ledare, finns det inget som

³³ Ahltorp, 1998:176, 195, 205ff

motiverar det låga antalet kvinnor på chefspositioner eller de hinder som de möter för att ta sig till toppen. Trots detta stöter kvinnor på motstånd när de söker sig in på områden som avviker från de stereotypa bilderna av kvinnor och vad de bör syssla med. Varför ser situationen då ut som den gör? För att bringa klarhet i detta krävs först en förklaring till varför kön är av betydelse i detta sammanhang.

4 "Kön" eller "genus" och relaterade begrepp

Med detta kapitel avser vi förklara skillnaderna mellan de båda begreppen "kön" och "genus". Vi vill här återge vår tolkning för varför de båda begreppen inte kan likställas. I anslutning till detta vill vi också göra läsaren förtrogen med begreppen genusregim, genusrelationer och genuspräglade institutioner, samtliga viktiga för förståelsen av kapitlen som följer.

På 1970-talet föreslog ett antal teoretiker en åtskillnad mellan de båda begreppen. Kön var det biologiska begreppet, det vill säga skillnaden mellan hona och hane hos djurarten människa. Genus var det sociala begreppet, alltså skillnaden mellan mansrollen och kvinnorollen, skillnaden mellan mäns och kvinnors personligheter.³⁴ Denna förklaring visade att de naturliga skillnaderna, det vill säga de biologiska, inte kunde användas för att legitimera kvinnoförtryck. Dessa skillnader kunde begränsas till den biologiska sfären. Vad som återstod var hela den sociala sfären med kultur och roller där genus så som vi upplever det konstrueras.³⁵ Området sågs som en frihetens område där individerna och samhället kunde välja de genusmönster de ville ha. De förtryckande genusmönster som blivit resultatet av val i det förgångna kunde avskaffas genom nya val.³⁶

Forskare i Sverige började använda begreppet genus i början av 1980-talet och idag används det för att markera att det handlar om ett analytiskt begrepp.³⁷ Begreppet är myntat av Yvonne Hirdman då hon ansåg att män och kvinnor inte frivilligt väljer sina roller utan att varje människa föds och växer upp i ett genussystem som redan definierat vad som är manligt och kvinnligt.³⁸ Hon menar att "Genussystemet är som ett slags apartheidsystem som anvisar kvinnor och män till olika platser, olika jobb och olika egenskaper."³⁹ Det bygger således på två principer, isärhållande av könen samt könshierarki.⁴⁰

Genusregimer avser mindre könsordningar, så som vem som anställs för att utföra en viss typ av syssla, vilka sociala indelningar som iakttas, hur känslomässiga relationer hanteras och hur dessa förhåller sig till andra. Dessa kan upptäckas vid jämförelser av olika delar i ett land, olika arbetsplatser eller särskilda subkulturer. Om en arbetsplats jämförs med en annan,

³⁴ Connell, 2003:50; Wahl et al., 2001:49

³⁵ Connell, 2003:50

³⁶ Connell, 2003:51

³⁷ Wahl et al., 2001:49

³⁸ <http://www.jamstallldhet.nu/jmst/maktkon/hirdman/hirdman.htm>, 2007-04-10

³⁹ <http://www.jamstallldhet.nu/jmst/maktkon/hirdman/hirdman.htm>, 2007-04-10

⁴⁰ Hirdman, 1988 i Wendt Höjer & Åse, 2003:22 samt i Myndigheten för skolutveckling, 2003:8

kanske föreställningarna om manligt och kvinnligt, normerna och arbetsarrangemangen kring kön skiljer sig åt en hel del trots att arbetsplatserna på andra sätt är lika varandra.⁴¹ I vår studie har vi inte studerat sambandet mellan olika geografiskt belägna arbetsplatser, men däremot tittat generellt på samhällets könsordning. Genusregimer är vanliga inslag i företagens liv och möjliga att förändra, även om detta möter motstånd. Ett företags genusregim ingår även i ett större mönster, som också har utsträckning i tiden; samhällets könsordning. En förändring börjar ofta i *en* samhällssektor och behöver tid på sig för att tränga igenom alla.⁴²

Relationer mellan exempelvis kollegor, olika yrkesgrupper och/eller olika arbetsplatser kan förstås som *genusrelationer*. Relationerna uppstår i och kring företag och skapas hela tiden. Det är emellertid inte tillåtet att göra hur som helst. Vi människor styrs av sociala strukturer utan att vi reflekterar över det. Strukturen ger möjligheter och konsekvenser, till exempel genom att vi som individer väljer hur vi vill vara, vilket i sin tur får konsekvenser för hur vi uppfattas. Enligt bland annat Connell, Professor of Education vid universitetet i Sydney samt författare till flertalet böcker med anknytning till genusproblematiken, är detta något företagen måste respektera och kunna tillvarata för att skapa mångfald. Genusrelationernas struktur existerar bara för att vi, både som individer och grupper, vill upprätthålla dessa relationer, varför det är centralt för företagen att skapa öppenhet. Strukturerna kan inte bestå om de inte vidmakthålls. I den bemärkelsen är genus någonting som faktiskt görs. Genusrelationerna ser olika ut i olika sammanhang och över tid. Utgångspunkten är att det skapas i sociala processer och därav också kan omskapas.⁴³ Därmed blir det uppenbart att vi människor är delaktiga i bevarandet av könsordningen.

Företag är *genuspräglade institutioner*, vilket innebär att företag skapar olika normer för vad kvinnor och män skall göra, hur kvinnor och män skall uppträda och se ut samt för vem som har makten. Detta är något som går att härleda ur historien, både generellt och inom företaget.

Som två unga högutbildade kvinnor på väg ut i arbetslivet ställer vi oss kritiska till att samhället fortfarande låter könsrollerna få ett så stort utrymme. Vi vill dock betona att vi inte tar parti för kvinnorna för att vi är kvinnor utan för att vi själva knacker på dörren till arbetslivet och riskerar att stöta på många av de hinder som vår studie behandlar samt för att vi menar att det är oacceptabelt att föråldrade bilder av kvinnan som underordnad och med sämre förutsättningar tillåts existera i en tid då allt fler förespråkar jämlikhet mellan könen.

⁴¹ Connell, 2003:75

⁴² Connell, 2003:75f

⁴³ Connell, 2003:22, 76ff; Myndigheten för skolutveckling, 2003:9

Kanske är det just gränsdragningen och åtskillnaden mellan män och kvinnor som bidragit till det låga antalet kvinnor på chefspositioner. Men vad har då det faktum att kvinnor dominerar inom servicesektorn för betydelse? Så här ligger det till. Majoriteten kvinnor verkar inom servicesektorn men det är inte på de ledande positionerna vi finner kvinnorna, utan på de lägre nivåerna i hierarkin. I nästa kapitel skall vi närmare förklara vad vi menar.

5 Serviceverksamheter

I detta kapitel behandlas framförallt sambandet mellan kvinnligt arbete, kvinnliga egenskaper och tjänstesektorn. Syftet är att peka på förklaringar till att kvinnor dominerar inom serviceverksamheter, varför vi även skildrar framväxten av servicesamhället.

5.1 Kvinnor och service

Vi menar att det faktum att kvinnor utgör majoriteten i serviceinriktade yrken egentligen inte vore något problem om det inte samtidigt inneburit att kvinnor tjänar mindre än män (2004 tjänade kvinnlig kontorspersonal i genomsnitt 19 500 kronor och manlig kontorspersonal 21 500 kronor)⁴⁴ och att verksamheter i och med kvinnors intrång klassas som lågstatusyrken.⁴⁵ Med detta som bakgrund är det oundvikligt att inte beröra en av de mest centrala frågorna i detta sammanhang, nämligen hur det kommer sig att kvinnor lyser med sin frånvaro på de mest framstående och statusbringande positionerna trots att de utgör nästan hälften av arbetskraften,⁴⁶ medan männen befinner sig på toppen. (22 procent kvinnor är chefer inom den privata sektorn jämfört med 78 procent män)⁴⁷.

Blom skildrar i boken *Kvinnor i västvärlden, från renässans till nutid* hur kvinnor varit centrala i arbetet mot en välfärdsstat. Förändringar har skett för såväl kvinnor som människor i allmänhet (ekonomiskt stöd för de som inte klarade av att försörja sig själva, sjukförsäkrings- och pensionssystem, barnbidrag, upprättande av daghem för att främja kvinnlig arbetskraft, rätten till utbildning med mera). Ofta fick välfärdsstaten benämningen *kvinnostat*, där kvinnor förvisso fick bättre möjligheter men hade föga att säga till om på det politiska eller ekonomiska planet som fortsatte att vara en manlig värld. Kvinnor arbetade för andra människor, engagerade sig socialt och skapade trivsel. På de höga maktposterna var de dock nästintill obefintliga.⁴⁸ Därmed ser vi följande: kvinnors underordning och beroende av mannen har existerat som djupt rotade föreställningar genom olika tider och; kvinnors engagemang i verksamheter som senare blev den offentliga sektorn har bidragit till att de fortfarande förknippas med service.

Vad säger oss då detta? Jo, kvinnor och män hålls åtskilda. De verkar inom olika områden och på olika nivåer, något som betraktas som naturligt. Frågan är *hur* det faktum att kvinnor

⁴⁴ Statistiska Centralbyrån, 2006:72

⁴⁵ Jekander & Brandelius, 2005:133; Dahlerup, 1988 i Alvesson & Billing, 1999:71

⁴⁶ Alvesson & Billing, 1999:73

⁴⁷ Statistiska Centralbyrån, 2006:102

⁴⁸ Blom i Blom et al., 2006:382ff

befinner sig på underordnade positioner har kunnat bli till självklarheter. Vi skall i följande avsnitt försöka återge vår förklaring till detta genom att vända blicken mot historien i syfte att finna ursprunget till att män och kvinnor hålls isär.

5.2 Kvinnlig arbetskraft – en historisk översikt

Förr fungerade samhället till stor del enbart på männens villkor, något som pågick länge utan att ifrågasättas. Först efter 1846 fick änkor, frångilda eller ogifta kvinnor lagligen rätt att bedriva näringsverksamhet inom hantverk och viss del av handel, 1873 fick kvinnor rätt att ta akademisk examen med några undantag, 1925 fick kvinnor, med vissa undantag, samma rätt som män till statliga tjänster, 1980 införs lag mot könsdiskriminering i arbetslivet och först 1983 öppnas alla yrken upp för kvinnor.⁴⁹ I detta avsnitt skildras framväxten av ett servicesamhälle. Kvinnors dominans inom servicebranschen kan härledas till den ursprungliga indelningen av arbetsmarknaden efter yrken som ansågs passa kvinnor respektive män. För att förstå hur denna indelning förstärkt bilden av kvinnor som det underordnade könet och gett upphov till stereotyper om kvinnor kommer vi här att redogöra för synen på kvinnlig arbetskraft under olika tider.

Segregation används för att beskriva indelningen av kvinnor och män på arbetsmarknaden, ett begrepp som vi anser befogat att använda då denna indelning varken är ett resultat av individernas egen vilja eller deras naturliga förutsättningar.⁵⁰ Det finns en stark koppling mellan den vertikala segregationen som innebär att kvinnors och mäns arbeten är indelade i olika områden efter kön och den horisontella segregationen som handlar om att kvinnor och män agerar på olika nivåer trots att de arbetar inom samma område.⁵¹ Typiska kvinnojobb är nämligen oftast sämre betalda, har lägre status och ger färre möjligheter att klättra på karriärstegen. Alvesson och Billing, forskare inom genus och organisationsteori, menar att denna indelning av arbetsmarknaden i ”kvinnliga” och ”manliga” arbetsområden banat väg för kvinnors underordning.⁵²

Under den förindustriella tiden var avlönat arbete en sällsynthet. Att kvinnor och män tillsammans ansvarade för produktionen av hushållets nödvändigheter vittnar om att gränsen mellan kvinnliga och manliga sysslor var otydlig. Därmed inte sagt att dörren till alla slags sysslor stod öppen för båda könen. Mjölknings förknippades till exempel med kvinnor och att

⁴⁹ Statistiska Centralbyrån, 2006:10

⁵⁰ Alvesson & Billing, 1999:61

⁵¹ Elvin-Nowak i Elvin-Nowak & Thomsson, 2003:199

⁵² Alvesson & Billing, 1999:61

som man ta sig an en kvinnlig syssla ledde till att anseendet sänktes.⁵³ En kvinna kunde mycket väl utföra en manlig syssla men följden blev att arbetet fick en lågstatusstämpel.⁵⁴

I och med kapitalismen förändrades situationen för kvinnor. Behovet av arbetskraft ledde till att kvinnor nu fick tillträde till manliga arbetsområden. Från att under den industriella revolutionen ha befunnit sig i mannens skugga när det gällde arbete utanför hemmet fick hushållsarbetet nu en undanskynd roll och kvinnor började förvärvsarbete. Enligt Engels som tillsammans med Marx grundade marxismen, var kärnfamiljens upplösning därmed ett faktum, då förvärvsarbete och hushållsarbete inte samtidigt gick att förena.⁵⁵ Under denna tid övergick sysslor som hade med hushållet att göra, till exempel vävning, stickning och bakning till att bli industriverksamheter. 1800-talet innebar således att majoriteten arbetande inom industrin var kvinnor.⁵⁶

En tid följde då det blev allt svårare för familjer att livnära sig genom egen produktion. Då männen hade högre löner fick de huvudansvaret för försörjningen av familjen, något som gjorde kvinnorna beroende av sina män. Arbetsmarknaden bestod nu övervägande av män medan kvinnorna var hushållerskor.⁵⁷ Överhuvudtaget var kvinnor en sällsynthet på arbetsmarknaden under denna tid. Då kvinnors plats ansågs vara i hemmet hade medelklasskvinnor bara inkomstbringande arbeten tills de ingick äktenskap. Arbetarklassens kvinnor fortsatte arbeta trots giftermål.⁵⁸ Det förekom också att kvinnor nekades inträde på arbetsmarknaden. I 1930-talets USA tillämpade offentliga verksamheter som försäkringsbolag och banker sådana restriktioner mot kvinnor, något som kan tyckas märkvärdigt då den offentliga sektorn idag övervägande består av kvinnor (75 procent kvinnor mot 25 procent män).⁵⁹ Att majoriteten kvinnor är offentliganställda förklarar deras låga löner. Inom den offentliga sektorn är lönerna nämligen lägre än inom den privata sektorn. Som exempel kan nämnas att offentligt anställda kvinnor tjänar 16 500-19 000 kronor och privatanställda kvinnor 16 000-22 000 kronor.⁶⁰

Under världskrigen fick kvinnor även arbeta inom manliga områden, bara för att efter kriget återgå till de sämre betalda kvinnoyrkena som montörer och maskinskriverskor. Med andra ord var tjänstesektorn efter andra världskriget det enda alternativet för kvinnor om de överhuvudtaget tilläts arbeta. Inte förrän på 1970-talet fick kvinnor på allvar tillträde till manliga yrken. Könsrollerna inom arbetslivet bestod dock och många kvinnor fortsatte att

⁵³ Shorter, 1975 i Alvesson & Billing, 1999:62

⁵⁴ Göransson, 1996 i Alvesson & Billing, 1999:62

⁵⁵ Engels, 1973 i Alvesson & Billing, 1999:64

⁵⁶ Baude, 1992 i Alvesson & Billing, 1999:65

⁵⁷ Kessler-Harris, 1995 i Alvesson & Billing, 1999:65

⁵⁸ Reskin & Padavic, 1994 i Alvesson & Billing, 1999:65

⁵⁹ Statistiska Centralbyrån, 2006:102

⁶⁰ Jekander & Brandelius, 2005:137; Statistiska Centralbyrån, 2006:77

vara beroende av sina män. Införandet av barnomsorg på 1950-talet bidrog till att allt fler kvinnor kunde förvärvsarbeta.⁶¹

5.3 Förklaringar till varför kvinnor dominerar inom serviceverksamheter

Hur kommer det sig att kvinnor dominerar inom serviceverksamheter också i dagens samhälle? Forskare och författare har tagit sig an denna fråga och förklaringarna varierar. Några av dessa kommer vi här att redogöra för.

Enligt Novarra är kvinnors arbete knutet till följande sex punkter; att föda barn; att ge barn och andra familjemedlemmar näring; att hålla med kläder; att ta hand om de små, de sjuka, de äldre och de vanföra; att ansvara för barnens fostran och; att sköta hemmet.⁶² Dessa typiska kvinnouppgifter är utgångspunkten till de flesta förklaringarna om varför kvinnor arbetar med service. Ofta antas kvinnor söka sig till just serviceyrken för att de innefattar någon eller några av de sex nämnda huvuduppgifterna, varför det faktum att kvinnor dominerar inom yrken som har med barn, sjukvård eller mänskliga relationer att göra betraktas som naturligt. Dessa yrkeskategorier hör till servicesektorn varför sambandet mellan stereotyper om kvinnor som förknippas med underordning, huslighet, sexualitet och serviceverksamheter blir tydligt. Blomqvist går ett steg längre genom att hävda att redan begreppet *kvinnor* får oss att associera till service.⁶³ Därmed är det kanske inte så konstigt att majoriteten kvinnor verkar inom områden som har med utbildning, distribution och sjukvård att göra.

Vidare anses kvinnoyrken, som ofta är deltidsarbeten, vara mer förenliga med kvinnors livssituation och ansvaret de har för hem och familj, något som också Friberg i sin bok betonar. Friberg menar att kvinnor, genom att välja yrken som betraktas som typiskt kvinnliga, medverkar i bevarandet av könsrollerna.⁶⁴ Vi menar att stereotypa uppfattningar ligger bakom dessa förklaringar då det tas för givet att kvinnors placering inom särskilda yrkesområden är ett medvetet val från deras sida. Man går till och med så långt som att hävda att kvinnor identifierar sig med dessa yrken.⁶⁵ Däremot är den lägre lönen inom dessa verksamheter inte försvarbar och vi menar att den också kan härledas till uppfattningar om att kvinnligt arbete har lägre status, varför manligt arbete i alla tider värderats högre.

⁶¹ Borchorst, 1993 i Alvesson & Billing, 1999:67; Bradley, 1989 i Alvesson & Billing, 1999:67; Reskin & Padavic, 1994 i Alvesson & Billing, 1999:67

⁶² Novarra, 1980 i Alvesson & Billing, 1999:61f

⁶³ Blomqvist, 1994 i Alvesson & Billing, 1999:117

⁶⁴ Reskin & Padavic, 1994 i Alvesson & Billing, 1999:85; Friberg, 1990 i Acker et al., 1992:115

⁶⁵ Reskin & Padavic, 1994 i Alvesson & Billing, 1999:85

I de första industrierna konkurrerade kvinnor och män om jobben, något som förändrades med de nya industrierna och den offentliga sektorn där särskilda kvinnliga och manliga yrken istället skapades.⁶⁶ Kvinnliga arbeten som hushålls- och jordbruksarbete samt arbete inom textilindustrin klassades som lågstatus och kvinnlig arbetskraft var billigare, vilket förklarar varför kvinnor i alla tider befunnit sig i en underordnad position på arbetsmarknaden. Arbeten kunde omvandlas från kvinnliga till manliga och tvärtom. Så blev till exempel typiskt kvinnliga lågstatusyrken som bakning och spinning med teknikens intrång manliga och fick därmed högre status. Kontorist och vävare, tidigare manliga yrken med hög status, blev nu kvinnliga lågstatusyrken.⁶⁷

Den historiska skildringen ger oss inte bara en bild av synen på kvinnligt arbete. Den visar även hur utvecklingen av ett tjänstesamhälle och den offentliga sektorn bidrog till att nya yrken växte fram och är relevanta aspekter för att förstå varför kvinnor främst arbetade och fortfarande arbetar inom serviceinriktade arbeten. Detta innebar stora förändringar för kvinnor som lämnade industrin och övergav sina traditionella sysslor i hemmet för att istället börja arbeta som kontorister inom posten och telegrafan, yrken som tidigare dominerats av män. I samma stund som kvinnorna gjorde intrång på manliga yrkesområden sjönk lönerna och arbetet fick lägre status. Kvinnor arbetade nu även inom utbildning och omsorg, vilket bidrog till att de sysslor som kvinnorna tidigare uteslutande utträttat i hemmet nu istället utfördes i en offentlig miljö. Kvinnligt arbete blev allt mer accepterat och genom att arbeta med vård och omsorg kunde kvinnorollen bevaras.⁶⁸ Det var dock främst utbildade kvinnor ur medelklassen som fick tillgång till erkända yrken inom sjukvård och skola, uppgifter för vilka kvalifikationer krävdes som särskilt stämde med de kvinnliga egenskaperna. Utbildade kvinnor figurerade inom lågstatusyrken som maskinskriverskor eller sekreterare åt direktörer, i affärer och butiker.⁶⁹ Enligt Forsberg, högskolelektor vid kulturgeografiska institutionen vid Uppsala universitet, har kvinnor, på ett eller annat sätt alltid tjänat andra, varför tjänstesamhällets grundidé som byggde på att kvinnor särskilt passade för serviceverksamheter inte är något nytt. Rörlighet och flexibilitet är exempel på färdigheter som kvinnor anses vara utrustade med, drag som är centrala i dagens tjänstesamhälle. Forsberg ställer frågan hur rörlighet och flexibilitet som likställs med rumslig rörlighet och tillgänglighet kan förknippas med kvinnor som samtidigt förväntas ha ansvaret för hem och familj. I samband med detta

⁶⁶ Göransson, 1996 i Alvesson & Billing, 1999:66

⁶⁷ Bradley, 1994 i Alvesson & Billing, 1999:66

⁶⁸ Rosenbeck i Blom et al., 2006:292

⁶⁹ Rosenbeck i Blom et al., 2006:294f

undrar hon varför det inte finns fler män i branschen. Logiskt sett borde de vara mer rörliga och flexibla än kvinnor.⁷⁰

Det faktum att så få män finns inom servicebranschen, menar vi, har sin grund i att dessa verksamheter värderas lägre och har en stark koppling till kvinnor. Trots att dagens samhälle blivit mer jämställt finns, som vi visat, fortfarande uppfattningar och stereotyper där kvinnor nedvärderas. Deras starka förankring under lång tid har resulterat i strukturer och regler som vi blivit så vana vid att vi knappt ens är medvetna om dem och vägen mot jämställdhet är bra mycket längre än vi tror. Varje tid har haft sina kriterier för jämställdhet vilket, menar vi, har bidragit till att de normer och regler som gällde just då var naturliga och betraktades som jämställda. Med tiden förändras dock definitionen av jämställdhet, vilket innebär att det som var jämställdhet då inte är det idag. Att kvinnor fortfarande dominerar inom verksamheter som har med service att göra, kan, enligt oss, bero på att rester av inbyggda och föråldrade uppfattningar om att dessa verksamheter särskilt passar kvinnor har lämnats kvar och lever vidare i vår tid.

Detta avsnitt har hjälpt oss förstå varför kvinnor är överrepresenterade inom service-sektorn. Att så är fallet hade egentligen inte behövt vara ett problem om det inte samtidigt vore så att kvinnor sällan återfinns på toppositionerna i denna bransch. Kvinnor blir helt enkelt inte chefer. Varför undrar vi nu. Har det att göra med att kvinnor som ledare i större utsträckning ställs inför svårigheter av diverse slag? Låt oss närmare granska de problem kvinnliga chefer möter.

⁷⁰ Forsberg i Acker et al., 1992:113

6 Svårigheter och hinder

*Med detta kapitel vill vi illustrera rådande svårigheter för kvinnliga chefer eller kvinnor som har för avsikt att bli chef. Utgångspunkten är den fråga som Magnusson, legitimerad psykolog och universitetslektor vid Institutionen för tillämpad psykologi och föreståndare för Kvinnovetenskapligt forum i Umeå, ställer i boken *Makt och kön*, nämligen: är stereotyper om kvinnan som underordnad en anledning till att kvinnors situation på högre befattningar försvaras?⁷¹*

6.1 Svårigheter för kvinnliga ledare

Genom att göra intrång i en mansdominerad värld bryter kvinnor mot samhällets föreskrifter och den existerande könsordningen där män och kvinnor redan på förhand har fastställda positioner. Distinktionen könen emellan får fungera som markör för mannens överlägsenhet.⁷² Kvinnors oförmåga att utöva makt och fatta beslut anses berättiga det låga antalet kvinnliga representanter på ledande befattningar och kopplingen mellan makt och kön blir tydlig, något som också författare som Bjerrum-Nielsen och Rudberg konstaterar genom att peka på sambandet mellan kvinnlighet och underordning.⁷³ Kvinnor på inflytelserika positioner eller på befattningar som normalt sett betraktas som manliga skapar oreda i en struktur där mannen utgör normen.⁷⁴ Därför stöter dessa kvinnor ofta på motstånd av diverse slag. Connell berättar att krav på tillträde för kvinnor till företagsledningarna inte kom i fokus förrän på 1970-talet då akademiska feminister började kritisera organisationsteorierna. Boken *Men and Women of the Corporation* av Rosabeth Moss Kanter, professor vid Harvard Business School och specialiserad på områden om företagskultur och ledarskap, som publicerades 1977 betraktas som en milstolpe då författaren kritiserar bristen på genusmedvetenhet i organisationsforskningen och påvisar att genusfrågor är viktiga.⁷⁵ Sedan dess har flera närstudier av näringslivet publicerats och avsevärt ökat vår förståelse för företagets genusregimer.

Connell hävdar att genushierarkierna, det vill säga mäns överordning som gör att kvinnor hamnar i en underordnad position, inte bara är tradition. Många gånger införs de avsiktligt och försvaras aktivt, något som kan upprätthållas genom männens agerande. Som exempel

⁷¹ Magnusson, 1997 i Nordborg (red.), 1997:88.

⁷² Laqueur, 1994:30; Höök i Wahl et al., 1998:101

⁷³ Bjerrum-Nielsen & Rudberg, 1991 i Nordborg (red.), 1997:75; Elvin-Nowak i Elvin-Nowak & Thomsson, 2003:128f

⁷⁴ Holgersson i Wahl et al., 1998:56

⁷⁵ Jekander & Brandelius, 2005:156f. Mer om genus och genusfrågor kan du läsa om i Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

nämner Connell att flera kvinnor har blivit chefer på mellannivå utan möjligheter att avancera.⁷⁶ I dagsläget pågår en debatt om det så kallade glastaket som hindrar kvinnorna från att nå toppen. Hindret är en osynlig barriär som metaforiskt beskrivs som ett *glastak*. Det är inte ett direkt hinder, det vill säga reglerat genom lagstiftning utan indirekt, vilket innebär att det är förankrat i samhället genom till exempel praxis i arbetet och kulturella normer. Detta kan ta sig uttryck genom att företaget har sena eller spontana möten som personalen informeras om i sista minuten. Därigenom utesluts kvinnor indirekt eftersom de flesta kvinnor fortfarande har det största ansvaret för hem och barn, något som är svårt att kombinera med oregelbundna arbetstider. Detta visar att många organisationer redan i grunden är skapade av och för män, något som kan försvåra kvinnors möjligheter att nå högre positioner varför många kvinnor lämnar företaget precis innan de nått toppen av hierarkin. Understrykas bör dock att den ojämlikhet som råder inom många organisationer inte nödvändigtvis är resultatet av något som skapats medvetet, utan helt enkelt speglar hur starkt rotade traditionella normer och värderingar är i samhället.⁷⁷

För att kvinnor som chefer skall bli bekräftade enligt samma kriterier som män tvingas de förneka sitt kön. De tillämpar då en könsneutral strategi för att bli tagna på allvar och bli bedömda efter kompetens, inte efter kvinnlighet.⁷⁸

Enligt Alvesson och Billing är chefskapet en befattning som innebär restriktioner för båda könen. Kvinnliga chefer befinner sig dock i en särskilt komplicerad situation då de förväntas uppträda på ett sätt där balansen mellan feminint och maskulint överensstämmer med omgivningens förväntningar. Med andra ord bör de varken bete sig för kvinnligt eller för manligt.⁷⁹ Detta kan vara nog så svårt då kvinnor, med sin feminina ofta späda kropp i förhållande till den manliga, ställs inför större problem än män när det gäller att hävda sig och bli respekterade som chefer.

Då föräldrade bilder av kvinnor banat väg för uppfattningar om att kvinnor och ledarskap inte hör ihop, kan många kvinnliga chefer känna sig illa till mods för att de ändå gett sig in på en yrkesbana som de inte anses lämpade för.⁸⁰ Morrison, White och van Velsor menar att kvinnorna i deras studie, som lyckats krossa glastaket, möter en vägg av traditioner och stereotyper som hindrar ett tillträde till den absoluta toppen. Kvinnorna, jämfört med männen, utsattes för mycket större press eftersom de upplevde ytterligare två sorters stress som

⁷⁶ Connell, 2003:129ff

⁷⁷ Meyerson & Fletcher, 2001:68ff

⁷⁸ Wahl i Wahl et al., 1998:44

⁷⁹ Alvesson & Billing, 1999:122

⁸⁰ Elvin-Nowak, 1996 i Nordborg (red.) 1997:77

männen inte upplevde. Den ena handlade om att vara pionjär och avvikande. Den andra orsakades av ansvaret för familjelivet eller livet utanför organisationen. De upplevde att deras identitet som kvinnor påverkades av arbetet. Som exempel: en ogift kvinna ses ofta som onormal och en framgångsrik kvinna kan betraktas som okvinnlig och oattraktiv.⁸¹

Kvinnor och män kommunicerar på olika sätt vilket kan resultera i att kvinnor får problem när de försöker ta sig in på manlig terräng. Chefer vill nämligen kunna kommunicera och då chefer övervägande är män väljer de män eftersom de talar samma språk.⁸² Här ser vi en koppling till homosocialitet som innebär att manliga chefer gärna anställer individer av sin egen sort. Samma problem speglar det faktum att kvinnor inte lyckas ta sig högre än till mellanchefernivå. Som mellanchefer befinner sig kvinnorna i en komplicerad situation där de både måste kunna kommunicera med kvinnorna under dem och med männen på samma nivå eller över dem. För att kunna avancera till högsta ledarskapsnivå tvingas kvinnor ta sig igenom de här kommunikationsbarriärerna, vilket ofta misslyckas och följden blir att mannen står som vinnare i konkurrensen om de högre posterna.⁸³ Ur detta framgår tydligt att kommunikationen fungerar som en spärr mellan könen, vilken skapar osäkerhet bland såväl kvinnor som män.⁸⁴

Att vara i minoritet, så som att vara kvinna, ger upphov till tre typer av strukturella effekter: synlighet, assimilering och kontrasteffekten. *Synlighet* är något kvinnliga chefer utsätts för i större utsträckning än män, vilket kan vara positivt då de med ”fel kön” på ”fel plats” väcker intresse. Synlighet kan emellertid också få negativa följder på grund av att kvinnor som chefer är i minoritet och därför ofta känner sig observerade och granskade. Kvinnliga chefer upplever oftare att de måste leva upp till förväntningarna och visa att de är minst lika bra som män.⁸⁵ Detta kan verka hämmande för handlingsförmågan. Kvinnan representerar minoriteten och hennes prestationer ses som symboliska för vad minoriteten klarar av. Hon bedöms också som undantag, för om alla vore lika bra som hon hade fördelningen på toppositionerna sett annorlunda ut.⁸⁶ *Assimilering* innebär att kvinnan inte betraktas som en individ, utan generaliseras och bedöms utifrån befintliga stereotyper. Det har visat sig vara lättare för kvinnor att acceptera en tilldelad stereotyp än att bekämpa den, något som begränsar deras möjligheter att visa hela sin kompetens. *Kontrasteffekten* innebär att närvaron av någon eller några kvinnor gör majoriteten mer medveten om vad de har

⁸¹ Morrison, White & van Velsor, 1987 i Wahl et al., 2001:103f

⁸² Elvin-Nowak i Elvin-Nowak & Thomsson, 2003:204f

⁸³ Elvin-Nowak i Elvin-Nowak & Thomsson, 2003:212f

⁸⁴ Gherardi, 1995 i Alvesson & Billing, 1999:119

⁸⁵ Elvin-Nowak i Elvin-Nowak & Thomsson, 2003:207f

⁸⁶ Kanter, 1977 i Wahl et al., 2001:70, 108

gemensamt samtidigt som detta gemensamma hotas. Majoriteten blir rädd att förlora sin kultur, något som gör att kvinnan ofta hamnar i *gate-keeper*-position. Hon får se till att inte fler kvinnor kommer in i gruppen och de ska visa tacksamhet över att just hon fått komma så här långt.⁸⁷

6.2 Konstruktioner av manlighet skapar hinder för kvinnliga chefer

För att förklara och beskriva den situation kvinnor som ledare befinner sig i räcker det inte med att titta på hur kvinnor är som ledare. Då män utgör normen för ledarskap som kvinnor sedan jämförs med, vill vi med detta avsnitt lyfta fram de ledarskapsattribut som anses vedertagna för chefsyrket, det vill säga ses som typiskt manliga.

Det finns olika konstruktioner av manlighet. Forskare har kopplat dessa till följande ledarstilar som de identifierat i organisationer: auktoritarism, paternalism, entreprenörialism, karriärism och informalism. *Auktoritarism* återfinns på högre poster och karaktäriseras av en intolerans mot oliktankande och styrande via tvingande maktrelationer. Genom att skapa rädsla bland underställda hyllar detta synsätt en brutal och aggressiv maskulinitet, vilken blir ett kriterium utifrån vilket man utvärderar sig själv och andra. En fientlig inställning finns till dem som inte uppvisar samma beteende, exempelvis kvinnor. Genom att avfärda dem som svaga kan de som ansluter sig få sin identitet och makt bekräftad.⁸⁸

I motsats till auktoritarism försöker *paternalismen* förkasta tvången och istället utöva makt genom samarbete, frivillighet och förtroende. Det ömsesidiga beroendet i hierarkin framhålls och därigenom en låtsad jämlikhet, vilken gör att makten kan behållas. Paternalism berättigar sig själv genom att hävda att maktutövningen är positiv och sker för de underställdas bästa. Via detta synsätt försöker chefer differentiera sig själva från kvinnor och identifiera sig med andra män. Kulturen är väluppfostrad, civiliserad och exklusivt manlig där kvinnor hålls kvar på sina positioner av äldre manliga chefer som är hövliga och omtänksamma. Så länge kvinnor anpassar sig till den konventionella bilden av kvinnlighet kommer de inte uppleva fientlighet utan behandlas som för sköra och värdefulla för att involveras i det tuffa näringslivet.⁸⁹ En parallell kan här dras till situationen på 1800-talet där kvinnor bara ansågs lämpade att utföra sysslor som deras bräckliga natur tillät.

Entreprenörialismen har en mer konkurrensinriktad inställning till näringsliv och organisationer. Här upphöjs ekonomisk effektivitet och kontroll på bekostnad av mer mjuka

⁸⁷ Kanter, 1977 i Wahl et al., 2001:70, 108f

⁸⁸ Collinson & Hearn 1994 i Wahl et al., 2001:123f

⁸⁹ Collinson & Hearn 1994 i Wahl et al., 2001:123f

aspekter. Män identifierar sig med män som, precis som de, är lika konkurrensinriktade, har samma höga arbetstempo, klarar av lika långa arbetsdagar och är lika geografiskt rörliga. De som inte klarar av att uppfylla dessa krav utesluts, till exempel män som inte anses vara ”karlar” och kvinnor på högre nivåer som inte anses ha tillräcklig entreprenörsanda. Endast kvinnor som kan anpassa sig till den manliga familjeförsörjarlivsstilen accepteras.⁹⁰

Karriärismen blir den främsta drivkraften i arbetet för medelklassmän, vilket resulterar i överdriven upptagenhet kring rykte och självhävdelse. Mannen identifierar sig som familjeförsörjare och är villig att arbeta mycket, varför de blir beroende av stödet från en fru som sköter familj och hushåll. Anpassning till företagets krav, i kombination med den egna fokuseringen på karriär, skapar inte bara djupa klyftor mellan manliga anställda utan också mellan deras betalda arbete och familjeliv.⁹¹

Informalism innebär att män ofta bygger informella relationer på arbetsplatsen. Relationerna är baserade på gemensamma traditionellt manliga intressen och värderingar. Män försöker identifiera sig med andra män i gruppen samtidigt som de försöker särskilja sig från andra grupper, exempelvis kvinnor. Dessa informella relationer överskrider ofta olika organisatoriska gränser då relationerna även utvecklas mellan män som träffas genom yrkesrelaterade möten och genom fritids- och/eller sportaktiviteter.⁹²

6.3 Kvinnligheten som hinder för chefskap

Kvinnlighet och egenskaper som betraktas som typiskt kvinnliga lyfts ofta fram som något positivt. Först när samma egenskaper nämns som anledningar till att kvinnor inte passar som chefer blir dessa karaktärsdrag till nackdel för kvinnorna. De kvinnor som ändå lyckas ta sig till en chefsposition anses antingen försumma hem och familj eller arbete. Kvinnlighet och ledarskap blir, liksom manligt och kvinnligt, en motsägelse. Normen säger att chefer är män.⁹³ I detta avsnitt beskrivs situationer och problem som utgör hinder för kvinnor på chefspositioner.

Som chefer förväntas kvinnor ha särskilda förmågor (moderliga, omhändertagande, relationsinriktade, sociala och empatiska), ofta baserade på stereotypa uppfattningar som bidragit till

⁹⁰ Collinson & Hearn 1994 i Wahl et al., 2001:124

⁹¹ Collinson & Hearn 1994 i Wahl et al., 2001:124f

⁹² Collinson & Hearn 1994 i Wahl et al., 2001:125

⁹³ Wahl i Wahl et al., 1998:44f, 13, 34f; Elvin-Nowak i Elvin-Nowak & Thomsson, 2003:229

att kraven på kvinnor skiljer sig från kraven på män.⁹⁴ Kvinnlighet stämmer dåligt överens med kriterierna för chefskap som bygger på manliga normer.

Att som kvinna ta sig in på en ledarposition är liktydigt med att ”göra kön” fel, ett uttryck myntat av West och Zimmerman, där agerandet och inte personligheten betonas.⁹⁵ Det är männen som utövar ledarskap. Kvinnor som utövar ledarskap finns inte i samma bemärkelse då ledarskap sägs vara oförenligt med sysslor som anses utmärkande för kvinnor, det vill säga vård och omsorg. Kvinnligt ledarskap är därför liktydigt med graden av anpassning till normen som utgörs av det manliga ledarskapet.⁹⁶ För att återgå till West och Zimmermans uttryck, handlar det alltså om att ”göra kön” rätt.⁹⁷ Också här syns tydligt hur stereotyper gett upphov till att ledarskap och egenskaper för en ”god” ledare förknippas med män medan kvinnors kompetens och engagemang istället ifrågasätts.⁹⁸

Det blir uppenbart att stereotyper förekommer i samtliga situationer där kvinnor som ledare stöter på motstånd, något vi menar kan förklaras med att kvinnors sysslor, såväl i hemmet som i arbetslivet, inte haft samma status och värde som manliga sysslor. Så länge kvinnor håller sig inom arbetsområden som betraktas som kvinnliga är stereotyperna inte lika starka. Vi hävdar att de förstärks och börjar verka först när de tar sig för sådant som inte anses vara passande för kvinnor där ledarskap är ett exempel.

Med detta får vi belägg för att stereotyper spelar en avgörande roll när det handlar om att förstå kvinnors begränsade möjligheter att bli chefer. Vilka åtgärder kan då vidtas och vilka förändringar behöver göras för att förbättra situationen för kvinnor? Vi tror att jämställdhets- och mångfaldsarbete kan erbjuda en lösning på problemet. Vad detta i praktiken innebär samt vilka effekter det kan få beskrivs i följande kapitel.

⁹⁴ Elvin-Nowak i Elvin-Nowak & Thomsson, 2003:212

⁹⁵ West & Zimmerman, 1991 i Nordborg (red.), 1997:76

⁹⁶ Wahl i Wahl et al., 1998:74f; Höök i Wahl et al., 1998: 89

⁹⁷ West & Zimmerman, 1991 i Nordborg (red.), 1997:76

⁹⁸ Powell, 1988 i Kandola & Fullerton, 1996:98f

7 Mångfalds- och jämställdhetsarbete

Mångfalds- och jämställdhetsarbete har enligt vår mening flera likheter. Skillnaden består i att jämställdhet endast handlar om lika rättigheter mellan könen. I detta kapitel beskrivs vad jämställdhets- och mångfaldsarbete handlar om, vilka problem ett företag ställs inför på vägen mot jämställdhet och mångfald samt fördelarna med arbetet. Med detta kapitel vill vi också tydliggöra sambandet mellan mångfald och kvinnors situation i samhället.

7.1 Jämställdhetsarbete

I dagens samhälle talas det ofta om att arbeta för jämställdhet, något som bidragit till att jämställdhetsarbete, enligt lag, ska vara en naturlig ingrediens i många företag. Det har utvecklats till en del av den moderna ledarskapsfilosofin. På ytan låter detta positivt men faktum är att många företag använder kvinnorna i organisationen som befinner sig på ledande positioner för att bevisa att de aktivt engagerar sig för jämställdhet. Dessa, intet ont anande kvinnor, inser inte att de många gånger i själva verket representerar företagets jämställdhetsarbete och inte sig själva.⁹⁹

Jämställdhet innebär lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter för både kvinnor och män. I arbetslivet är de formella kraven på jämställdhet störst. Arbetsgivaren är enligt svensk lag skyldig att arbeta med att; 1) skapa en jämställdhetsplan; 2) skapa förhållanden som lämpar sig både för kvinnor och män; 3) underlätta för arbetstagaren att förena arbete och föräldraskap, 4) förebygga och förhindra sexuella trakasserier; 5) försöka bryta köns-segregeringen genom rekrytering, utbildning och kompetensutveckling, samt; 6) kartlägga förekomsten av löneskillnader mellan kvinnor och män. Arbetsgivaren måste genom aktiva åtgärder verka för jämställdhet på arbetsplatsen.¹⁰⁰

Trots att det idag finns få formella hinder för att jämställdhet ska kunna förverkligas visar det sig ändå vara svårt att omsätta i verkligheten. Som tidigare nämnts, rekryteras män fortfarande i större utsträckning till chefspositioner inom företag, något som beror på makt-skillnader.¹⁰¹ Reproduktionen eller homosocialiseringen är därmed ett faktum. Bilden av att chefspositioner är skapade för män förstärks. När en kvinna försöker ta sig in upplevs hon

⁹⁹ Elvin-Nowak i Elvin-Nowak & Thomsson, 2003:210f

¹⁰⁰ Wahl et al., 2001:166ff; Myndigheten för skolutveckling, 2003:7

¹⁰¹ Wahl et al., 2001:68ff

som inkompetent eftersom hon tillför andra synsätt. Ingroupen, i detta fall männen, får bekräftat att de gör rätt i att verka exkluderande.¹⁰²

Den största fördelen med jämställdhetsarbete är en bredare kompetens. Kvinnor och män besitter olika färdigheter, vilka visar sig i deras sociala förmågor och sätt att tänka.¹⁰³ Fördelarna kan ge effekt på lönsamheten och är alltså inte enbart en moralisk fråga. Den kvinnliga köpkraften kan i detta avseende nämnas som exempel.¹⁰⁴ Eriksson-Zetterkvist, forskare vid Handelshögskolan i Göteborg, förklarar: ”Man måste ha kvinnorna med sig annars tappar man kunder. Och har inte företagen kvinnor i ledningsgruppen får de inte heller affären.”¹⁰⁵

7.2 Fördelar med mångfaldsarbete

Akademiker, konsulter och organisationer som förespråkar mångfaldsarbete betonar fördelar som handlar om alltifrån sänkta kostnader till förbättrad problemlösningsförmåga och flexibilitet. Kandola och Fullerton menar att flertalet av de fördelar som lyfts fram inte har kunnat styrkas, varför de har gjort en egen indelning enligt följande: bevisade, möjliga och indirekta fördelar.

De bevisade fördelarna med mångfald som presenteras innefattar sådant som en bredare rekryteringsbas, lägre personalomsättning och frånvaro samt större flexibilitet, bland annat när det gäller att tillmötesgå de anställdas behov. Det som främst talar för mångfaldshantering är de fördelar som kommer av att de som är bäst lämpade rekryteras, behålls och befordras oavsett bakgrund, etnicitet, kön et cetera. Företag som fortsätter rekrytera efter traditionella kriterier, det vill säga efter normen vita män, riskerar att hamna på efterkälken jämfört med sina konkurrenter då den övriga befolkningen och de resurser som den kan bidra med inte betraktas som ett alternativ. Bättre kvalitet, förbättrad kundservice, ökad försäljning till minoriteter, ökad kreativitet, bättre beslutsfattande och problemlösningsförmåga är några av de möjliga fördelarna som brukar lyftas fram. Till de indirekta fördelarna hör en gemytlig arbetsmiljö, ökad arbetstillfredsställelse och moral, bättre sammanhållning bland personalen i organisationen och förbättrad image.¹⁰⁶ Dessa fördelar ger effekter på lång sikt och är en naturlig följd av arbetet i en organisation där de bästa anställda väljs ut, får chansen att

¹⁰² Hermansson, 2007:9; Kanter, 1977 i Wahl et al., 2001:107; Lindgren, 1999 i Wahl et al., 2001:146

¹⁰³ Wahl, 1994a i Wahl et al., 2001:175

¹⁰⁴ Hermansson, 2007:9; Sundin, 1992 i Wahl et al., 2001:175

¹⁰⁵ Hermansson, 2007:9

¹⁰⁶ Kandola & Fullerton, 1998:34ff

utvecklas och befordras. De uppstår först efter att både de bevisade och de möjliga fördelarna uppfyllts.¹⁰⁷

Vi menar att paralleller kan dras mellan mångfaldsresonemanget och kvinnors situation i samhället. Detta då kvinnor, precis som till exempel människor med annan etnisk bakgrund eller sexuell läggning, ingår i samhället och är en del av mångfalden som bör tillvaratas. De resurser som dessa grupper förfogar över går i dag istället till spillo för att samhället placerar in oss i olika fack där vi bedöms efter kön, etnicitet et cetera. Överfört till problematiken med att det finns så få kvinnor på chefspositioner, menar vi att kvinnor har färdigheter som inte utnyttjas till fullo när deras möjligheter att nå chefspositioner begränsas.

7.3 Mångfald och stereotyper

Att tala om mångfald utan att komma in på stereotyper är oundvikligt då dessa påverkar och, enligt en del, också försvårar mångfaldsarbetet. I detta avsnitt kommer vi därför kort behandla de aspekter som är relevanta när mångfald kopplas till kvinnors situation och möjligheter i arbetslivet. Syftet med detta avsnitt är att visa att stereotyper om kvinnor påverkar kvinnors möjligheter att avancera.

Överför vi mångfaldsresonemanget på kvinnors situation i samhället och i arbetslivet, handlar det om att kvinnor, precis som män, skall ha samma möjligheter att utvecklas.¹⁰⁸ Detta tolkar vi som att kvinnor och män skall ha samma förutsättningar att avancera, ha lika lön och bedömas efter samma kriterier, något som emellertid har visat sig svårt att förverkliga. Enligt undersökningar i USA och Storbritannien ställs många företag inför problemet att behålla kvinnor och etniska minoriteter, vilket inte behöver bero på en ovilja från dessa gruppers sida att göra karriär. Snarare ser forskare en koppling till stereotyper om, framförallt kvinnor, och vad som bedöms vara lämpliga karriärvägar för dem. Kvinnor som lyckats ta sig till en chefspost verkar framförallt på mellanchefsnivå och har huvudsakligen fått befattningar med personal- och kundansvar, något som hindrat dem från att nå toppen. Vidare är kvinnor, som redan tydliggjorts, utrustade med egenskaper som står i kontrast till de mer manliga drag som en chef bör uppvisa, trots att inga belägg för skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap har kunnat konstateras. I de fall skillnader kunnat urskiljas har dessa ofta kunnat härledas till

¹⁰⁷ Kandola & Fullerton, 1998:51

¹⁰⁸ Erson, 2006:10

attitydskillnader orsakade av fördomar och diskriminering, det låga antalet kvinnliga ledare samt, att kvinnliga och manliga ledares livssituation skiljer sig åt.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Davidson, 1991 i Kandola & Fullerton, 1998:103; Marshall, 1984 i Wahl et al., 2001:114f

8 Slutdiskussion

Avsikten med denna studie har varit att förklara vad som ligger bakom problemet med det låga antalet kvinnor på chefspositioner. Detta har vi valt att göra genom att fördjupa oss i de fyra fälten ledarskap, genus, service och mångfald. Dessa fält, har vi kunnat konstatera, är starkt kopplade till varandra och är alla betydelsefulla för att förklara den låga andelen kvinnor på ledande befattningar. Det är dessa samband och förklaringar som lett fram till de slutsatser som vi här kommer att presentera och som besvarar vår frågeställning: Varför finns det så få kvinnliga chefer?

Vi menar att paralleller kan dras mellan mångfaldsresonemanget och kvinnors situation i samhället. Detta då kvinnor, precis som till exempel människor med annan etnisk bakgrund eller sexuell läggning, ingår i samhället och är en del av mångfalden som bör tillvaratas. Här finns det emellertid stora brister då vi kunnat urskilja att mänskliga resurser går till spillo för att samhället placerar in oss i olika fack där vi bedöms efter kön, etnicitet et cetera. Därmed menar vi att kvinnor har färdigheter som inte utnyttjas när deras möjligheter att nå chefspositioner begränsas. Skillnaderna mellan könen används för att motivera varför kvinnor betraktas som det underordnade könet och bäddar för uppkomsten av stereotyper, vilka inverkar på kvinnors positioner i arbetslivet.

Vi har fastnat i det stereotypa tänkandet, där mannen är norm och kvinnor ses som underordnade, eller åtminstone avvikande. Men går det att bevisa att vissa egenskaper är direkt manliga respektive kvinnliga? Vi har kunnat konstatera att få studier kunnat visa på skillnader mellan kvinnor och män när det gäller ledarskap. Vår analys har dock också visat att män ofta använder stereotyper när de vill försvara den rådande genusordningen. Det råder alltså ett motstånd till kvinnliga chefer, män känner sig hotade och har svårare att acceptera kvinnligt chefskap. De sociobiologiska ”sanningar” som presenteras leder till att försvara för kvinnor som vill bli chefer. Därför begränsas kvinnor till att bli ledare inom områden som motsvarar de egenskaper typiska för kvinnor, exempelvis omvårdnad. Trots att vi med de sju färdigheterna som särskilt utmärker gott ledarskap inte kunnat finna något som förbinder ledarskap med egenskaper som förknippas med vare sig kvinnligt eller manligt, är det alltså männen som regerar på toppositionerna. Detta visar att fördomar och stereotyper styr våra uppfattningar om ledarskap.

Vi har kunnat konstatera att stereotyper förekommer i samtliga situationer där kvinnor som ledare stöter på motstånd, vilket kan förklaras med att kvinnors sysslor, såväl i hemmet

som i arbetslivet, inte haft samma status och värde som manliga sysslor. Det är också uppenbart att stereotyperna förstärks när kvinnor tar sig för sådant som de inte anses vara lämpade för. Ledarskap hör till det som kvinnor inte bör befatta sig med, varför de, till skillnad från män, stöter på motstånd både på väg mot toppen och när de väl befinner sig där. Exempel på svårigheter som kvinnor på chefspositioner möter är att de ofta inte känner att de blir tagna på allvar och bedömda efter kompetens, de har svårare att hävda sig som chefer och de för en ständig balansgång mellan familj och arbete.

Vi menar att djupt rotade föreställningar där kvinnor betraktas som det svagare könet, särskilt lämpad för uppgifter som har med hem och familj att göra samt kvinnors engagemang i verksamheter som sedermera blev den offentliga sektorn, bidragit till att de förknippades och fortfarande förknippas med service. Detta har i sin tur bidragit till att kvinnors möjligheter att göra karriär skiljer sig från männens, varför få kvinnor befinner sig på chefspositioner. Att kvinnor fortfarande dominerar inom verksamheter som har med service att göra beror på att rester av inbyggda och föråldrade uppfattningar om att dessa verksamheter särskilt passar kvinnor har lämnats kvar och lever vidare i vår tid. Kvinnor och service hör ihop då uppgifter som ingår i serviceverksamheter överensstämmer med egenskaper som förknippas med kvinnor. Att serviceverksamheter dessutom ofta är deltidsarbeten har bidragit till att kvinnor, på grund av sitt ansvar för hem och familj, varit tvungna att söka sig till serviceyrken. Chefskap däremot, är inget som associeras med kvinnor, snarare är chefskap och kvinnlighet motsatser. De kvinnor som arbetar med service håller könsrollerna intakta medan kvinnliga ledare bryter mot samhällets könsordning. Även här syns alltså tydligt hur stereotypa uppfattningar hindrar kvinnor från att göra karriär. Kvinnor som lyckats ta sig till en chefspost får ofta befattningar med personal- och kundansvar. Homosocialiseringen mellan männen som befinner sig över dem hindrar dem från att ta sig ända upp till toppen.

Vår studie visar att kvinnor i större utsträckning än män bedöms efter stereotypa föreställningar som går att härleda till föråldrade bilder om kvinnan som underordnad och det svagare könet. Kvinnligheten gör henne mindre kapabel att utföra alltför konkurrenskraftiga och statusgivande sysslor som förknippas med män, något som motiveras med att kvinnor till sin natur är alldeles för bräckliga och ömtåliga. Bräckligheten gör också att de inte är kapabla att utöva makt och fatta beslut. Detta används för att motivera det låga antalet kvinnor på chefspositioner och hindrar kvinnor från att nå höga befattningar och bedriva ledarskap. Följden blir att kvinnor har helt andra förutsättningar att göra karriär än män. Att göra karriär är i kvinnornas fall detsamma som att nå glastaket, längre än så kommer de sällan. Detta vittnar om att den föråldrade synen på kvinnan som mindre värdig och tvingad att underkasta

sig mannen fortfarande är starkt förankrad i vårt samhälle. Genom att titta på fälten ledarskap, genus, service och mångfald kan vi också konstatera att stereotyper förekommer inom samtliga fält samt har en central roll i formandet av föreställningar och skapandet av förutfattade meningar om kvinnligt och manligt.

Då stereotypa uppfattningar om kvinnor funnits under lång tid och är svåra att förändra, menar vi, att vår studie är ett viktigt bidrag mot en ny syn på kvinnan och hennes förmåga att utöva chefskap enligt samma kriterier som män. Förr hade kvinnor inget annat alternativ än att acceptera att de var det svagare könet och att vara hemma med barnen betraktades som naturligt. Numera är det de osynliga strukturerna som hindrar utvecklingen och kvinnors möjligheter att ta sig upp på toppositioner. Det är dessa strukturer vi i denna studie lyft fram.

Vi menar att vår studie kan fungera som en väckarklocka för många företag då den gör dem medvetna om närvaron av stereotyper och hur dessa kan sätta käppar i hjulen när det handlar om företagets arbete för jämställdhet. Stereotypers starka förankring har fått till följd att de betraktas som naturliga och allmänna sanningar för de flesta människor. Även kvinnor har i stor utsträckning "accepterat" att de är underordnade männen. Vi vill att företagen skall gå till botten med problemet och förstå varifrån problemet med kvinnors underordning härstammar. Vi menar att endast då kan de påbörja förändringsarbetet, en tidskrävande process där resultaten kommer att dröja men där positiva effekter så småningom kommer att märkas. En bredare rekryteringsbas som ger tillgång till ett större antal kompetenta individer, vilket i sin tur ökar effektiviteten samt tillgång till kvalifikationer som anses typiskt kvinnliga och kompletterar männens förmågor är bara några fördelar som företagen kommer att få genom att öka antalet kvinnor på chefspositioner. Bättre beslutsfattande, ökad kreativitet och problemlösningsförmåga samt bättre kundservice är ytterligare några. Så som det ser ut idag har den trångsynta och fördomsfulla inställningen till kvinnor och chefskap i kombination med de strukturer inom organisationen som utgör hinder för kvinnor då de försöker avancera istället lett till att många företag gått miste om de vinster som kvinnor kan bidra med. Vår förhoppning är att företagen kommer till insikt om att arbetet mot en utjämning av de existerande orättvisorna mellan könen i arbetslivet i högsta grad är en viktig del av företagets ledarfilosofi.

Hur förändrar man då ett så inpräntat synsätt som fått existera under så lång tid? För att kunna arbeta mot ökad jämställdhet måste vägen mellan ledning och anställda förkortas. Med andra ord måste de som befinner sig på toppen inom företaget anstränga sig för att kommunicera med alla anställda. Dessutom, för att jämställdhet och integrering av kvinnor verkligen skall implementeras och inte sluta vid en plan, anser vi att det är ytterst viktigt att

arbetsättet man har i åtanke blir lätthanterligt och framförallt begripligt för alla inom organisationen. Detta innebär att den önskvärda jämställdhetsandan som målet är att företaget ska präglas av, måste genomsyra organisationen från rot till gren och vara något alla arbetar och står för. Strategier och planer där stora ord är i fokus används allt för ofta som brickor i ett spel för att företagets namn skall hamna i positiv dager, inte för att den verkliga avsikten är att leva enlighet med kriterierna för jämställdhet.

Att forskare och andra framstående personer som är väl insatta i problematiken har ett försprång när det handlar om att påverka och etablera ett speciellt synsätt i samhället går inte att förneka. Vi anser dock att alla människor har ett ansvar när det gäller att förändra ett synsätt som verkar diskriminerande, varför vi alla måste ta detta ansvar och våga stå upp för våra åsikter. Vi menar att särskilt kvinnor borde engagera sig och bedriva forskning på området. Detta grundar vi på att det faktum att alldeles för få kvinnor finns på chefspositioner för att den forskning som ändå utförs på området ska ge en rättvis bild av hur det faktiskt ser ut. Det låga antalet kvinnor på chefsbefattningar kan istället ge en missvisande bild av att problemet inte existerar. I själva verket handlar det alltså om att studier kring problematiken inte gjorts i tillräckligt stor utsträckning. Vi menar att om fler kvinnor, vare sig de är experter och väl medvetna om problemet eller inte, aktivt började studera och utforska själva roten till att könsskillnader finns, så hade vägen mot en lösning på problemet varit mycket kortare. Vi tror att trots att ämnet diskuteras praktiskt taget dagligen är just insatsen för kvinnor av kvinnor central och kan många gånger väga tyngre när det handlar om att uppmana till ett avståndstagande från stereotypbaserade uppfattningar och fördomar om kvinnor. Företag, där ledaren har en nyckelroll, måste gå dessa krav tillmötes och en gång för alltid våga bryta med trångsynta värderingar och förutfattade meningar om vem som lämpar sig som chef och börja grunda sina uppfattningar på fakta, inte på *stereotyper*. Detta innebär bland annat att ledaren måste se över företagets rekryteringsprocess och själv föregå med gott exempel genom att visa att normen för ledarskap har med människan och personligheten att göra, inte med manlighet eller kvinnlighet. Förhoppningsvis kan detta leda till att homosocialiseringen inom företaget på sikt ersätts av jämlikhet där rekryteringen sker efter kompetens, inte efter könstillhörighet.

Hur kan vi då sammanfatta ovanstående och besvara frågeställningen: *Varför finns det så få kvinnor på chefspositioner?* Låt oss gå tillbaka till de frågor som vi lyfte fram i inledningen, nämligen: Varför blir inte kvinnor i lika stor utsträckning som män chefer? Har det med kvinnligheten att göra och vilken betydelse har könsrollerna och isärhållandet av män och kvinnor för kvinnors dominans inom serviceverksamheter. Kan det vara så att chefskapet

innebär särskilda problem för kvinnor och att detta bidrar till att kvinnor inte blir ledare? Var finns roten till problemet? Är det de ständigt återkommande stereotyperna om kvinnor som spökar? Går det att förändra situationen så att fler kvinnor blir chefer?

Vi vet nu att en god chef bör kunna kommunicera och förmedla information, vara tydlig, ha insikt om att det är viktigt att lyfta fram och se sina medarbetare, ha kunskap om hur olikheter tillvaratas, kunna delegera och ge feedback, vara försedd med emotionell intelligens samt kunna skapa effektiva team genom att agera rollmedvetet. Vi vet också att dessa egenskaper varken är manliga eller kvinnliga. Ändå är det kvinnligheten eller, närmare bestämt skillnaderna mellan könen, som används för att försvara kvinnors underordning och deras sämre förutsättningar att göra karriär. Följaktligen är kvinnligheten en del av förklaringen till det låga antalet kvinnor på chefspositioner.

Kvinnor har i alla tider på ett eller annat sätt tjänat andra. De sysslor de utförde, först inom hemmets fyra väggar men sedan också i det offentliga, har alltid haft någon anknytning till service. Det faktum att serviceverksamheter med kvinnors intrång fått lägre status förklarar varför kvinnors möjligheter att göra karriär skiljer sig från männens. Kvinnor och service hör ihop till skillnad från kvinnlighet och ledarskap som snarare är varandras motsatser. Däri ligger också svaret på varför få kvinnor befinner sig på chefspositioner.

Vi kan också konstatera följande: stereotyper styr i allra högsta grad både synen på kvinnor och på ledarskap. I båda fallen har mannen betraktats som norm och kvinnan som underordnad. Ledarskapet anses inte förenligt med kvinnlighet, varför kvinnor som bryter mot denna normskapande regel betraktas som avvikande. Då dessa stereotyper om kvinnor sedan urminnes tider varit starkt förankrade i samhället samt påverkat och fortfarande påverkar synen på kvinnor och ledarskap, kan de betraktas som roten till problemet.

Detta ger oss svaret på varför kvinnor stöter på motstånd när de försöker göra karriär och förklarar varför de ofta inte når toppositionerna. De svårigheter kvinnor möter då de försöker krossa glastaket har nämligen även de ofta sin grund i stereotypa uppfattningar om att kvinnor är för bräckliga och därför inte kapabla att utöva makt. Dessa stereotyper används för att motivera det låga antalet kvinnor på chefspositioner.

Vilka åtgärder behöver då vidtas för att fler kvinnor skall bli chefer? Vi menar att jämställdhets- och mångfaldsarbete är nyckeln till en förändrad situation för kvinnor. För att lyckas krävs dock att koncepten blir en del av ledarfilosofin som präglar företaget från rot till gren.

9 Avslutande kommentarer

I detta kapitel vill vi lägga fram några avslutande kommentarer. Mycket forskning, har som sagt, bedrivits inom respektive fält, men ännu finns mycket kvar att göra för att kartlägga hur de påverkar varandra. Med detta kapitel vill vi således också lyfta fram förslag på vidare forskning.

Kvinnor och män lever i samma värld. Vi andas samma luft, har tillgång till samma natur och följer samma lagar och regler. Vi är mer lika än olika och ändå finns normer och olika former av ordningsskapande som försöker dela på oss. Detta gör att kvinnor och män ändå lever i skilda världar. Mannen har tillgång till kvinnans värld medan kvinnan stöter på motstånd när hon försöker ta sig in i mannens värld. Att samhället är uppbyggt efter manliga normer är uppenbart. Här spelar förutfattade meningar och stereotyper om hur kvinnan bör bete sig för att passa in i detta samhälle en avgörande roll. Dessa djupt rotade fördomar är svåra att komma tillrätta med och det största problemet är att vi människor själva bidrar till deras fortlevnad då vi accepterar de normer som stereotyperna ger upphov till. Så länge vi inte tydligt markerar vårt missnöje genom att förkasta de föreställningar som gett upphov till att kvinnor och män har olika förutsättningar och möjligheter, kommer stereotyper och fördomar att finnas kvar med risken för att ytterligare regelsystem som gör skillnad på kvinnor och män uppstår.

Som förslag på vidare forskning anser vi att det hade varit av intresse att göra ett antal olika djupintervjuer. En infallsvinkel kan vara intervjuer med kvinnor på ledande befattningar för att få svar på hur de upplever den könsproblematik som behandlats i vår studie. En annan kan vara att intervjua anhöriga till kvinnliga chefer för att se om, och eventuellt hur de upplever att kvinnan och familjen påverkats under hennes karriär. Ytterligare en annan menar vi kan röra företag och hur de arbetar med att locka till sig fler kvinnor. Vi undrar; Är detta något som överhuvudtaget förekommer och hur stor är i så fall andelen företag som arbetar med detta? Då rekryteringen inte sker på lika villkor kan det också vara värdefullt för företaget att se över utformningen av sina annonser. Är dessa lika tilltalande för båda könen?

Ett sista förslag på vidare forskning är att göra enkätundersökningar bland allmänheten för att se hur väl insatta de är i den ojämlikhet som råder.

Källor

Tryckta källor

Ahltorp, B. (1998) *Rollmedvetet ledarskap*, Malmö: Liber.

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

Baude, A. (1992) *Kvinnans plats på jobbet*. Stockholm: SNS Förlag. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Bjerrum-Nielsen, H. & Rudberg, M. (1991) *Historien om flickor och pojkar: könsocialisation i ett utvecklingspsykologiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur. I Nordborg, G. (red.) (1997) *Makt & kön. Tretton bidrag till feministisk kunskap*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

Blom, I., Sogner, S. & Rosenbeck, B. (2006) *Kvinnor i västvärlden, från renässans till nutid-renässans, reformation och revolution*. Stockholm: Liber AB.

Blomqvist, M. (1994) *Könshierarkier i gungning: Kvinnor i kunskapsföretag*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. *Studia Sociologica Upsaliensia* 39. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Borchorst, A. I Carlsen, S. & Larsen, J. E. (red.) (1993) *Den svære Balance*. Köpenhamn: Ligestillingsrådet. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Bradley, H. (1989) *Men's Work, Women's Work: A Sociological History of the Sexual Division of Labour in Employment*. Oxford: Polite Press. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Bradley, H. (1994) *Across the great divide: the entry of men into women's jobs*. Stad: förlag saknas. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Collinson, D. & Hearn, J. (1994) *Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management*. *Gender, Work and Organization*, Vol. 1, Nr. 1, s. 2-22. I Wahl, A., Holgersson, C., Höök P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Connell, R. (1995) *Masculinities*. Cambridge: Polity Press. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Connell, R.W. (2003) *Om genus*. Göteborg: Dialos.

Dahlerup, D. (1988) *From a large to a small minority: women in Scandinavian politics*. *Scandinavian Political Studies*, 11: 275-98. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

- Davidson, M. J. (1991) *Women managers in Britain-issues for the 1990's*. Women in Management Review, 6, 5-10. Kandola, R. & Fullerton, J. (1996) *Diversity in Action. Managing the Mosaic*. London: The Institute of Personnel and Development.
- Eggers, J H. & Clark, D. (2000) Executive Coaching That Wins. *Ivey Business Journal* (65) 1, s. 66-70.
- Elvin-Nowak, Y. (1996). *Kvinnors upplevelser av skuld känslor i vardagslivet*. Föredrag vid konferensen "Frø og frukter – nordisk kvinne- og kjønneforskning idag". Oslo, 21-23 nov 1996. I Nordborg, G. (red.) (1997) *Makt & kön. Tretton bidrag till feministisk kunskap*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Elvin-Nowak, Y. & Thomsson, H. (2003) *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag AB.
- Engels, F. (1973) *Familjens, privategendomens och statens ursprung*. Stockholm: Arbetarkultur. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, M. & Lilliesköld, J. (2005) *Handbok för mindre projekt*. Malmö: Liber.
- Erson, E. (2006) "Skärp dig." *Språk och kön i utbildningsmiljö*. Falun: Norstedts Akademiska Förlag.
- Friberg, T. (1990) *Kvinnors vardag. Om kvinnors arbete och liv. Anpassningsstrategier i tid och rum*. Meddelande från Lunds Universitets Geografiska institutioner, Avhandlingar 109, Lund university Press, Lund. I: Acker, J., Baude, A., Björnberg, U., Dahlström, E., Forsberg, G., Gonäs, L., Holter, H. & Nilsson, A. (1992) *Kvinnors och mäns liv och arbete*. Stockholm: SNS.
- Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Gjerde, S. (2004) *Coaching, vad – varför – hur*. Lund: Studentlitteratur.
- Goleman, D. (1998) *What Makes a Leader?* Harvard Business Review, nov-dec. 1998.
- Grönroos, C. (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Göransson, A. I Borgström, E. & Nordenstam, A. (red.) (1996) *Kvinnovetenskapens vadan och varthän*. Göteborg: Länsarkivet. i Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedlin, M. (2006) *Jämställdhet – en del av skolans värdegrund*. Stockholm: Liber AB.
- Hermansson, I-B. (2007) *Ny metod för ökad jämställdhet på jobbet*. genus – aktuellt magasin från nationella sekretariatet för genusforskning. 2007, nr 1, sid. 9.

- Hirdman, Y. (1988) *Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning*. Kvinnovetenskaplig Tidskrift. Vol 9, nr 3. I Wendt Höjer, M. & Åse, C. (2003) *Politikens Paradoxer – En introduktion till feministisk politisk teori*. Andra upplagan. Lund: Academia Adacta AB. Samt i Myndigheten för skolutveckling. (2003) *Hur är det ställt? Tack, ojämt! Erfarenheter av jämställdhetsarbete i grundskolor och gymnasieskolor*. Ödeshög: AB Danagårds Grafiska.
- Jacobsen, D. I. (2002) *Vad Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jekander, A. & Brandelius, P. (2005) *Med list & lust. En handbok för kvinnor och lärobok för män*. Falun: ScandBook AB.
- Kandola, R. & Fullerton, J. (1996) *Diversity in Action. Managing the Mosaic*. London: The Institute of Personnel and Development.
- Kanter R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books. I Wahl, A., Holgersson, C., Höök P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Kessler-Harris, A. (1995) *The paradox of motherhood: night work restrictions in the United States*. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Stad och tryckeri saknas. I Ahltoorp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap*, Malmö: Liber.
- Laqueur, T. (1994) *Om könets uppkomst. Hur kroppen blev kvinnlig och manlig*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Lindgren, G. (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber. I Wahl, A., Holgersson, C., Höök P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Magnusson, E. (1997) *Vi skulle ha ändrat på det där! Nutida svenska kvinnligheter mellan arbete och familj*. (preliminärtitel på avhandling under produktion) Institutionen för tillämpad psykologi, Umeå universitet. Nordborg, G. (red.) (1997) *Makt & kön. Tretton bidrag till feministisk kunskap*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Marmgren, L. & Ragnarsson, M. (2005) *Organisering av projekt – Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv*. Stockholm: Thomson Fakta AB.
- Marshall, J. (1984) *Women Managers. Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley. I Wahl, A., Holgersson, C., Höök P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Marshall, J. i Deetz, S (red.) (1993) *Communication Yearbook*. Vol. 16. Newbury Park, CA: Sage. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Meyerson, D. & Fletcher, J. A (2001) *Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*. Harvard Business School Publishing Corporation, H.B.S.P., Ed. Harvard Business Review on

Managing Diversity. Harvard business review paperback series. Boston, Business School Pub. Corp.: Harvard Business School Press.

Morrison, A., White R. & van Velsor, E. (1987) *Breaking the Glass Ceiling*. Reading: Addison-Wesley. I Wahl, A., Holgersson, C., Höök P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Myndigheten för skolutveckling. (2003) *Hur är det ställt? Tack, ojämt! Erfarenheter av jämställdhetsarbete i grundskolor och gymnasieskolor*. Ödeshög: AB Danagårds Grafiska.

Normann, R. (2000) *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber AB.

Novarra, V. (1980) *Women's Work, Men's Work: The Ambivalence of Equality*. London: Marion Boyars. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Powell, G.N. (1988) *Women and Men in Management*. Newbury Park, CA: Sage. I Kandola, R. & Fullerton, J. (1996) *Diversity in Action. Managing the Mosaic*. London: The Institute of Personnel and Development.

Rienecker, L. & Jørgensen, P S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Liber AB.

Reskin, B. & Padavic, I. (1994) *Women and men at Work*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Shorter, E. (1975) *The Making of the Modern Family*. New York: Basic Books. I Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999) *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Statistiska Centralbyrån (2006) *På tal om kvinnor och män 2006*. Örebro: SCB-tryck.

Sundin, E. (1992) *Equality through Regional Policy*. I Eduard, M, et al. (red.) *Rethinking Change. Current Swedish Feminist Research*. Uppsala: Ord & Form. I Wahl, A., Holgersson, C., Höök P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Tonnquist, B. (2005) *Projektleddning*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.

Wahl, A. (1994a) *Att arbeta för förändring*. I Wahl, A., Holgersson, C., Höök P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A., Holgersson, C. & Höök, P. (1998). *Ironi & sexualitet: om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök P. & Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

West, C & Zimmerman, D: "Doing gender". *Gender & Society*, 1, s.125-151. Omtryckt i Lorber, J. & Farrel, S. (1991) *The Social Construction of Gender*. Newbury Park, Cal.: Sage

Publications. I Nordborg, G. (red.) (1997) *Makt & kön. Tretton bidrag till feministisk kunskap*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

Westin, C. (2001). *Mångfald som vision och praktik*, rapportserie 2001:05. Norrköping: Integrationsverket. I Mlekoy, K. & Widell, G. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.

Otryckta källor

<http://www.jamstalldhet.nu/jmst/maktkon/hirdman/hirdman.htm>. Tillgänglig: 2007-04-10