

# *”Män väljer män”*

- En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

Hiba Charkas

Fatmeh Neama

Handledare:  
Elisabeth Högdahl

Kandidatuppsats  
KSKK01 VT2013  
Grupp 84

## **Förord**

Vi vill tacka vår handläggare Elisabeth Högdahl för sitt engagemang.  
Vi vill även tacka respondenterna för deras delaktighet samt för deras vilja att dela med sig av sina personliga åsikter.

## **Sammanfattning**

**Titel:** ”Män väljer män” – En fallstudie om kvinnans låga representation på högre chefspositioner

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen

**Författare:** Hiba Charkas och Fatmeh Neama

**Handledare:** Elisabeth Högdahl

**Fem nyckelord:** Genus, kön, ledarskap, könsarbetsdelning och organisation

**Syfte:** Syftet med kandidatuppsatsen är att undersöka hur föreställningar om genus skapar förutsättningar för kvinnliga chefer på arbetsmarknaden. Utgångspunkten är den ojämna fördelningen bland de högre chefspositionerna. Uppsatsen kommer att behandla följande frågeställningar.

**Frågeställningar:** Vilka faktorer leder till att det finns en könsarbetsdelning på arbetsmarknaden? Vilka utmaningar möter kvinnliga chefer i sin karriär?

**Metod och material:** En kvalitativ studie baserad på tio djupintervjuer fördelade mellan två företag. Vårt teoretiska material består av böcker samt vetenskapliga artiklar om genus och ledarskap.

**Slutsatser:** Våra slutsatser är att könsarbetsdelningen främst beror på de föreställningar som finns om kön och arbete. Det har även visat sig att kvinnor behöver strategier för att uppnå karriär i arbetslivet. Kvinnliga chefer möter hinder och utmaningar i sitt chefskap vilket leder till att kvinnan inte kan vara familjeorienterad. Det är även av stor vikt att det förekommer en jämställd fördelning i hemmet.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Problemformulering .....	4
1.2 Syfte och frågeställningar .....	6
1.3 Disposition .....	7
2. Metod .....	8
2.1 Val av metod .....	8
2.1.1 Studieobjekt .....	9
2.2 Semistrukturerade intervjuer .....	11
2.2.1 Genomförande av intervjuer .....	12
2.3 Transkribering .....	13
2.4 Litteraturinsamling .....	14
3. Tidigare forskning .....	15
4. Teoretisk referensram.....	17
4.1 Social konstruktion av kön.....	17
4.1.1 Genuskontraktet .....	18
4.2 Föreställningar om kön.....	19
4.2.1 Vem är ledaren? .....	20
4.3 Kön och ledarskap.....	21
4.3.1 Skillnader i ledarskapsstil .....	22
5. Analys.....	24
5.1 Könsfördelningen .....	24
5.1.1 Dominans av manliga chefer i höga ledarpositioner .....	24
5.1.2 Förebildernas påverkan .....	27
5.1.3 Den ideala arbetsmarknaden .....	30
5.2 Hinder för den kvinnliga chefen.....	33
5.2.1 Faktorer som påverkar kvinnligt chefskap.....	35
5.2.2 Manligt och kvinnligt ledarskap.....	36
6. Diskussion .....	39
6.1 Presentation av slutsatser .....	39
6.1.1 Arbetsdelning bland kön.....	39
6.2 Kvinnans utmaningar .....	40
6.3 Vidare forskning.....	42
7. Källhänvisning .....	43
Bilaga 1	
Bilaga 2	

### 1. Inledning

*”Chefsjobb förknippas helt enkelt med män. Föreställningarna om vilka egenskaper en chef skall besitta överensstämmer med existerande föreställningar om manlighet. Det är svårare för kvinnor än för män att göra karriär, bli chef och få hög lön”<sup>1</sup>*

#### 1.1 Problemformulering

Föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt har bidragit till en arbetsdelning på arbetsmarknaden<sup>2</sup>. Inom genusforskning benämns detta som könsarbetsdelning vilket innebär att specifika arbeten associeras som manligt respektive kvinnligt<sup>3</sup>. Föreställningar om manliga och kvinnliga arbeten har, enligt genusforskning, bidragit till stereotyper på arbetsmarknaden och om de som utför arbetet. Wahl, Holgersson, Höök & Linghag (2011) menar att könsarbetsdelningen inte endast betyder att kvinnor och män dominerar i olika yrken men även att arbetsvillkoren varierar på grund av löner, utvecklingsmöjligheter samt fördelningen i hemmet<sup>4</sup>. Wahl et al. menar att det finns två aspekter av könsarbetsdelning: en horisontell och en vertikal. Den horisontella könsarbetsdelningen beskriver fördelningen bland könen i olika branscher, organisationer eller på arbetsplatsen<sup>5</sup>. Denna fördelning skapas utifrån de föreställningar och kulturella uppfattningar om vad som betraktas vara typiskt manligt och kvinnligt arbete<sup>6</sup>. Den vertikala fördelningen visar hur män och kvinnor är placerade hierarkiskt, både när det gäller yrken eller arbetsuppgifter<sup>7</sup>. Alvesson och Due Billing (2009) menar att de kvinnliga cheferna är främst koncentrerade på mellannivå, som exempelvis gruppchefer, och att dem inte syns i samma utsträckning som män i de högre chefspositionerna. De högre chefspositionerna förblir därmed mansdominerade och de ojämlika maktförhållandena fortsätter att existera<sup>8</sup>. Detta kan tänkas bero på att höga chefsbefattningar normalt förknippas med en föreställning av en specifik typ av manlighet vilket skapar utmaningar för den kvinnliga ledaren<sup>9</sup>. Följderna av dessa föreställningar medför att kvinnor inte anses besitta de rätta egenskaperna. Detta beror på att en ledare anses vara dominant och resultatorienterad vilket inte associeras med kvinnliga egenskaper<sup>10</sup>. Ytterligare

---

<sup>1</sup> SOU 1998:6:107

<sup>2</sup> Lopez-Zafra, Garcia-Retamero & Martos 2012:97

<sup>3</sup> Connell 2009:101

<sup>4</sup> Wahl, Holgersson, Höök & Linghag 2011:62-63

<sup>5</sup> Wahl et al. 2011:65

<sup>6</sup> Alvesson & Due Billing 2009:16,69

<sup>7</sup> Wahl et al. 2011:66

<sup>8</sup> Alvesson & Due Billing 2009:13

<sup>9</sup> ibid.:68,100

<sup>10</sup> Stoker, Velde & Lammers 2012:32

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

en förklaring till avsaknaden av högre kvinnliga chefer är de föreställningar som finns om kvinnors låga representation. En mer genusorienterad utgångspunkt skulle förklara det som att arbetslivets hierarkiska strukturer och traditionella organisationer hindrar kvinnor från att synliggöra sin kompetens<sup>11</sup>.

Resultat från genusforskningen betonas i debatten om den ojämställdhet som finns på arbetsmarknaden. Jämställdhet på arbetsmarknaden förutsätter att män och kvinnor ska ha samma arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter i karriären<sup>12</sup>. Dock visar statens offentliga utredning (1994) att kvinnors kompetens inte utnyttjas tillräckligt i arbetslivet då kvinnor inte erbjuds samma karriärmöjligheter och är sällsynta på högre chefsposter<sup>13</sup>. Enligt Riskdagens diskrimineringslag ska arbetsgivare som har en större verksamhet verkställa en jämställdhetsplan vart tredje år. Planen ska redogöra för de åtgärder verksamheten ska genomföra för att främja en jämställd arbetsplats. Detta innebär att arbetsgivare är ålagda att verka för att medarbetarna ska ha lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet<sup>14</sup>. Jämställdhetspolitikens syfte är att män och kvinnor ska ha samma makt att forma samhället. För att både män och kvinnor ska kunna påverka det som sker på arbetsplatsen, riksdagen och företagsstyrelser är det en förutsättning att fördelningen är jämn bland män och kvinnor. Trots denna politik förekommer det en tydlig dominans av män i statligt ägda företag där styrelseordförandena består av 63 procent män och 37 procent av kvinnor. Det kan även konstateras att det inom staten finns fler manliga chefer än kvinnliga och i den privata sektorn är tre av tio chefer kvinnor<sup>15</sup>.

Att studera organisationer och organisationsledning utifrån ett genusperspektiv innebär en analys av konsekvenserna av vad som kulturellt definieras som manligt och kvinnligt på en arbetsplats<sup>16</sup>. Kön handlar inte bara om hur män och kvinnor konstrueras utan kön förklarar även hur organisationer fungerar horisontellt och vertikalt<sup>17</sup>. Eftersom män och kvinnor socialiseras på olika sätt bidrar detta till konstruktionen av könsarbetsdelningen på arbetsmarknaden<sup>18</sup>. Då det idag är få kvinnor som når högre chefspositioner kan det ifrågasättas ifall det finns svårigheter för kvinnor att inta högre positioner. I sådana fall, vilka hinder möter dem? Vilka förutsättningar har kvinnliga chefer på arbetsmarknaden?

---

<sup>11</sup> SOU 1994:3

<sup>12</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se)

<sup>13</sup> SOU 1994:3

<sup>14</sup> [www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)

<sup>15</sup> [www.scb.se](http://www.scb.se)

<sup>16</sup> Alvesson & Due Billing 2009:16

<sup>17</sup> Alvesson & Due Billing 2009:17

<sup>18</sup> Alvesson & Due Billing 2009:18

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

### **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med kandidatuppsatsen är att undersöka hur föreställningar om genus skapar förutsättningar för kvinnliga chefer på arbetsmarknaden. Utgångspunkten är den ojämna fördelningen bland de högre chefspositionerna. Uppsatsen kommer att behandla följande frågeställningar.

1. Vilka faktorer leder till att det finns en könsarbetsdelning på arbetsmarknaden?
2. Vilka utmaningar möter kvinnliga chefer i sin karriär?

### **1.3 Disposition**

Uppsatsens upplägg presenteras i detta avsnitt för att underlätta för läsarens fortsatta läsning. Varje kapitel kommer nedan att kort presenteras.

#### **Kapitel 2 – Metod**

Här introduceras vårt metodval, tillvägagångssätt samt vårt empiriska material. Vårt metodval är baserat på semistrukturerade intervjuer och vidare förs en diskussion om metodvalets fördelar samt nackdelar.

#### **Kapitel 3 – Tidigare forskning**

I detta kapitel ställs tidigare forskare mot varandra och vi presenterar tidigare studier om kön och ledarskap.

#### **Kapitel 4 – Teoretisk referensram**

Den teoretiska referensramen är strukturerad utifrån två teman: genus och ledarskap. Vi börjar med att introducera begreppet genus för att sedan diskutera förhållningssättet gentemot ledarskap och organisation.

#### **Kapitel 5 – Analys**

I detta kapitel analyseras vårt empiriska material utifrån vår teoretiska referensram. Analysen är indelad i två huvudkapitel och är strukturerad utifrån våra frågeställningar. Det första kapitlet fokuserar på arbetsdelningen och de förutsättningar den medför. Det andra kapitlet diskuterar vilka utmaningar kvinnan möter i en chefsposition.

#### **Kapitel 6 – Diskussion**

Här diskuterar vi analysens resultat samt vilka slutsatser vi har kommit fram till. Vi besvarar även våra frågeställningar för att sedan lyfta blicken och reflektera över vårt kunskapsbidrag. Vidare presenteras förslag för vidare forskning.



## 2. Metod

*I följande kapitel introduceras det empiriska tillvägagångssättet för studien. Vi kommer att börja med att beskriva vilken typ av metod vår studie är baserad på för att sedan beskriva hur vi har valt att genomföra metoden.*

### 2.1 Val av metod

Alan Bryman (2011) pläderar för att en forskningsstrategi konstrueras utifrån två ansatser; deduktion och induktion. Deduktion innebär att forskarna startar att samla in teori för att sedan använda det som grundinformation för den empiri som hämtas. En induktion innebär däremot att teorin är ett resultat av en forskningsansats. Detta innebär även att den induktiva processen drar generaliserbara slutsatser utifrån resultatet<sup>19</sup>. Studiens utgångspunkt baseras på en induktiv strategi vilket är ett relevant angreppssätt för vår undersökning. Genomförandet av intervjuerna utfördes i början av uppsatsprocessen vilket styrde vår arbetsriktning och vårt syfte med studien. Dessutom underlättades val av litteratur med hjälp av intervjuernas innehåll som vidare används i analysen. Då vi har en induktiv strategi anser vi att en kvalitativ metod kommer att leda till djupare diskussioner samt bidra till en ökad förståelse av ämnet. Detta poängterar Anne Ryen (2011) som anser att den induktiva forskningen oftast relateras med den kvalitativa forskningen eftersom att empirin påverkar val av teori<sup>20</sup>. Den kvalitativa forskningen fokuserar även på individens föreställningar och syftar till att upptäcka det huvudsakliga i det som studeras<sup>21</sup>. Jacobsen (2002) klargör även att en kvalitativ metod innebär att skapa en ökad förståelse av det ämne som ska undersökas. Forskningsmetoden förknippas även med djupintervjuer och fallstudier<sup>22</sup> vilket därmed förklarar syftet med vårt val av metod. Vidare fokuserar vi på djupintervjuernas kvalitet och innehåll snarare än exempelvis observationer eftersom en sådan studie kräver mer tid vilket vi anser inte ha en möjlighet till. Våra frågeställningar kan därmed inte mätas i kvantitativa termer utan det är innehållet i intervjuerna som är relevanta för studien och tolkningen av dessa<sup>23</sup>. Steinar Kvale (1997) menar att målet med kvalitativa intervjuer är att få nyanserade beskrivningar av ett ämne med hjälp av ord och därmed är de inte mätbara i kvantitativa termer<sup>24</sup>. Grunden för vår studie är respondenternas personliga åsikter och beteenden eftersom vi vill ta del av deras verklighetsuppfattning kring manligt och kvinnligt ledarskap.

---

<sup>19</sup> Bryman 2011:415

<sup>20</sup> Ryen 2004:25

<sup>21</sup> Bryman 2011:413

<sup>22</sup> Jacobsen 2002:32,142

<sup>23</sup> Jfr Kvale 1997:17

<sup>24</sup> Kvale 1997:36

### 2.1.1 Studieobjekt

Vår empiriska insamling är baserad på tio djupintervjuer fördelade mellan två företag. Respondenterna i företagen bestod av manliga respektive kvinnliga chefer samt manliga och kvinnliga medarbetare. Vid första kontakt med företagen förklarade vi vårt syfte med intervjun samt vilka personer som var relevanta att intervjua för vår studie. Vidare bokade företagen intervjuerna och valde respondenter utifrån de önsknings vi hade. Anledningen till detta beror på att vi ansåg att de själva kunde forma intervjutiderna utifrån deras schema på grund av tidsbristen som företagen hade. Vi valde att intervjua manliga och kvinnliga chefer utifrån två anledningar: (1) vi ville intervjua människor som redan befinner sig på chefspositioner och som därmed har erfarenhet av ledarskap och förhållningssätt till medarbetare och (2) vi ville inte få ett ensidigt perspektiv och genom att intervjua både manliga och kvinnliga chefer med olika erfarenheter och kunskaper kan vi ta del av flera olika synvinklar på kön och ledarskap. Vi valde även att intervjua medarbetare för att ta del av deras tankar och funderingar och på så sätt få ett bredare perspektiv kring manligt respektive kvinnligt chefskap. Genom att både ha ett manligt och kvinnligt perspektiv på chefskap och jämställdhet kan vi reflektera över tankesätten och därmed utvidga vår förståelse. Kvale menar att detta är styrkan i djupintervjuerna - att det kan fånga olika uppfattningar av ett ämne och ge en mångsidig bild<sup>25</sup>.

Vi utgick från ett målinriktat urval då vi redan i början av uppsatsprocessen bestämt oss för att genomföra intervjuer som bidrar med relevant information till vår studie<sup>26</sup>. Målet var att intervjua personer på två företag; ett med en uttalad jämställdhetsplan och en utan en sådan uttalad plan. Vi har redan konstaterat i problemformuleringen att det är obligatoriskt för större organisationer att verkställa en sådan plan, men vi ville intervjua företag som tydligt arbetade med att främja jämställdhet på arbetsplatsen. Detta visade sig vara ineffektivt och tidskrävande eftersom vi inte hittade ett företag som offentligt gjorde sin jämställdhetsplan. Däremot fann vi en hemsida med en lista över företag som vann jämställdhetspriset år 2012<sup>27</sup>. *Veckans Affärer* har för tredje gången undersökt svenska företag för att undersöka om företagen tillämpar sin jämställdhetsplan i praktiken. Undersökningen är baserad på fyra mätningar: (1) *demografien*; andel kvinnor som arbetar i företaget på olika nivåer. Denna mätning utgår inte från antal kvinnor i företaget utan antalet kvinnor i de högre nivåerna, (2) *fördelningen av belöning och förmåner*; finns det löneskillnader mellan män och kvinnor och

---

<sup>25</sup> Kvale 1997:14

<sup>26</sup> Bryman 2011:434

<sup>27</sup> [www.va.se](http://www.va.se)

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

finns det lika förmåner samt avtal, (3) *balans i livet*; om man vill attrahera både män och kvinnor i familjebyggande generationer, bland annat hur stor andel föräldraledighet papporna tar ut på företaget jämfört med kvinnorna och slutligen (4) *företagskulturen*; kan anställda uttrycka sina åsikter och hur ser man på jämställdhet<sup>28</sup>. Utifrån denna undersökning bestämde vi oss för att ändra riktning på vårt urval. Vi bestämde oss för att använda ett företag som har vunnit detta pris och ett företag som inte har vunnit detta pris som fallstudie. Dessvärre uppstod det svårigheter med att boka intervjuer då flera av dessa företag inte är lokaliserade i Helsingborg eller inte hade tid att avsätta för flera djupintervjuer. Dock lyckades vi boka intervjuer med ett företag på den listan och dessa intervjuer hade vi lite längre in i uppsatsprocessen. Vi fann inga problem med att utföra intervjuerna så pass sent, förutom att vi kände oro när vi inte hade bokat intervjuerna.

Eftersom att flera av de företag vi kontaktade inte kunde avsätta tid för djupintervjuer valde vi att basera vårt val av det andra företaget på deras tidigare medverkande i studentrelaterade situationer. Vår förhoppning var att dessa skulle finna en motivation och mervärde i att delta som studie i vårt arbete. Vi utgick från de företag som medverkade på marknadsdagen AGORA-dagen på Campus Helsingborg<sup>29</sup>. Vår föreställning visade sig vara rätt och kontakten med vårt förstahandsval var framgångsrikt. Dessa intervjuer bokades i början av uppsatsprocessen och lade i stort sätt grunden till den teoretiska referensramen i undersökningen. Svaren från intervjuerna underlättade vårt val av teoretisk inriktning och sökandet efter relevanta teorier och forskningar.

Vårt empiriska material är baserat på två manliga chefer, fyra kvinnliga chefer samt två manliga medarbetare och två kvinnliga medarbetare. Dessa respondenter fördelades mellan två företag lokaliserade i Helsingborg. Ett av dessa företag valde att vara anonyma i arbetet och därför tilldelades de fiktiva namn. I samråd med det andra företaget kom vi fram till att båda företagen ska vara anonyma och därför tilldelades de också fiktiva namn. Vi anser inte att detta har negativa effekter på arbetet eftersom vår studie inte är baserad på de företag vi intervjuar utan på informationen vi får från respondenterna.

*Företag A* är verksamma inom servicesektorn och huvudkontoret är lokaliserat i Helsingborg. Vi intervjuade fem anställda: två chefer och tre medarbetare. Följande respondenter är från Företag A: Olof Svensson; affärsutvecklare/kontorschef, Sanna Rydkvist; ekonomichef samt

---

<sup>28</sup> ibid.

<sup>29</sup> [www.agoradagen.se](http://www.agoradagen.se)

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

medarbetarna Adam Blomqvist, Oliver Lundin och slutligen Isabelle Björk. Intervjuerna genomfördes den 10:e och 11:e april 2013.

*Företag B* är verksamma inom finansbranschen och två kontor, lokaliserade i Helsingborg, ställde upp på intervju. Från första kontoret intervjuade vi följande tre respondenter: Magnus Pettersson; kontorschef, Sandra Kvint; företagsmarknadschef samt medarbetaren Malin Andersson. Från andra kontoret intervjuades följande två respondenter: Erika Ek; kontorschef och Lena Gustavsson; ställföreträdande chef. Intervjuerna genomfördes den 3:e och 10:e maj 2013.

### 2.2 Semistrukturerade intervjuer

Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer för vår undersökning. En semistrukturerad intervju är uppdelad i specifika teman i en så kallad intervjuguide. Dessa teman innehåller frågor som forskaren vill beröra under intervjun. Dock har respondenten möjligheten att utforma svaren på sitt eget sätt och det behöver alltså inte följa någon specifik ordning<sup>30</sup>. Syftet med den semistrukturerade intervjun är att gå på djupet hos den enskilde respondenten och försöka fånga personens tolkning av frågorna. Huvudpoängen är att dra till sig relevanta situationer och händelser från respondenten. Till skillnad från kvantitativa undersökningar där frågeformuläret är det viktiga, är det i kvalitativa undersökningar själva forskaren som leder frågorna och därmed det viktiga i undersökningen. Intervjun bör pågå som ett samtal vilket underlättar för respondenterna att svara på frågorna. Det är därför av stor vikt att redan i början av samtalet skapa en behaglig start för både intervjuaren samt respondenten<sup>31</sup>. De semistrukturerade intervjuerna associeras med djupintervjuer<sup>32</sup> där syftet är att ta del av respondenternas åsikter och tolkningar<sup>33</sup>.

Våra intervjuer är baserade på två intervjuguider<sup>34</sup>, en för medarbetare och en för chefer, eftersom frågorna varierade beroende på respondentens position på företaget. Dock var utgångspunkten densamma för intervjuerna, det vill säga att samma teman berördes. Intervjuerna är strukturerade i tre delar; introduktion, jämställdhet och chefskap. Vi började med att klargöra vårt syfte samt vilka teman vi ska beröra för att förbereda respondenten. Vi ville undvika framtida missförstånd och därför var det viktigt med en grundlig introduktion till syftet med intervjun. I samråd med respondenterna spelades intervjuerna in dels för att

---

<sup>30</sup> Bryman 2011:415

<sup>31</sup> Ryen 2004:63

<sup>32</sup> Bryman 2011:416

<sup>33</sup> Kvale 1997:13

<sup>34</sup> Se bilaga 1 & 2

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

säkerställa att ingen information går förlorad och dels för att kunna lyssna tillbaka på intervjun.

Frågeställningarna börjar med ”beskriv” och ”hur” för att ge utrymme till respondenten att svara utan att känna sig begränsad. Vi ville uppmuntra våra respondenter att tala fritt vilket ledde till olika följdfrågor och diskussioner beroende på respondenten. Detta visade sig vara väsentlig i analysen då vi fick information och kunskap om aspekter vi inte hade räknat med tidigare men som ledde till en djupare analys<sup>35</sup>. Under varje tema hade vi förslag på frågor som vi ville beröra samt eventuella följdfrågor. Anledningen till att vi hade baserat våra intervjuguider på teman och frågor var för att ha struktur på våra intervjuer för att underlätta skrivandet av analysen. Vi kunde även på så sätt fokusera på ett tema i taget och ha djupa diskussioner med respondenterna. Skulle det behövas kunde vi även effektivt gå tillbaka till föregående tema utan att missleda respondenterna.

### **2.2.1 Genomförande av intervjuer**

Intervjuerna utfördes på respektive arbetsplats för respondenternas bekvämlighet. Detta var även till en fördel för oss på grund av tidsbristen som fanns hos företaget. Dock kan det ifrågasättas om respondenterna kände att de kunde svara med frihet på våra frågor utan att tänka på konsekvenserna eftersom vi befann oss på deras arbetsplats. Utifrån de svar vi har fått från respondenterna kan vi dra slutsatsen att detta inte är fallet eftersom frågorna varierade beroende på respondenterna<sup>36</sup>. Under intervjun hade vi två roller för att inte förvirra respondenterna och för att skapa struktur i intervjun. Vi är två personer som skriver uppsatsen och delade upp de på så sätt att ena personen antecknade medan den andra ledde intervjun. I samband med detta spelades intervjuerna in i samråd med respondenterna. Bryman menar att inspelningen av intervjun kan leda till att respondenterna kan tänkas hålla tillbaka sina svar<sup>37</sup> men vi anser att fördelen med inspelningen överväger nackdelen då vi inte vill gå mista om värdefull information. I samband med inspelningen fördes anteckningar av relevanta nyckelord och meningar. Det har diskuterats kring anteckningarnas relevans vid inspelning av intervjun. Bryman anser att det leder till en tappad fokus<sup>38</sup> medan Ryen däremot pekar på att det alltid ska föras anteckningar under intervjun<sup>39</sup>. Vi bestämde oss för att föra anteckningar av den anledningen som beskrivits ovan. Intervjuerna varade mellan en 1 – 1.5 timme, förutom två intervjuer som varade i 45 minuter vardera, och i vissa fall kunde vi efter

---

<sup>35</sup> Bryman 2011:415

<sup>36</sup> Jfr Kvale 1997:14

<sup>37</sup> Bryman 2011:428–429

<sup>38</sup> *ibid.*

<sup>39</sup> Ryen 2004:69

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

intervjun tala med respondenterna och få en överblick på arbetsplatsen.

Utifrån våra intervjuer kan följande reflektioner sammanfattas. Vi upplevde att samtalen med respondenterna var framgångsrika då vi förde en dialog med respondenterna under intervjun. Vi tror att detta beror på att vi skapade en bra relation genom att först inleda med en presentation av båda parterna för att sedan påbörja intervjun. Dock kunde vi känna att det var obehagligt att ställa frågor kring bland annat skillnaden mellan män och kvinnor för att frågorna var personliga. En annan fråga som kändes obekvämt berörde de utmaningar kvinnan möter i sitt chefskap. Vi upplevde inte motstånd från respondenterna eftersom de aktivt svarade på våra frågor utan detta är något vi, som intervjuare, kände. Vi upplevde även att vi försökte driva fram följdfrågor för att få utvecklande svar vilket vi ibland tyckte var påträngande. Detta kan tänkas bero på att våra frågor är personliga och reflekterar individens personliga åsikter och därför var det obehagligt att ställa dessa frågor. Slutligen är vi tacksamma för respondenternas delaktighet under intervjun och för att de delade med sig av sina personliga åsikter.

### 2.3 Transkribering

Vi valde att spela in våra intervjuer för att kunna fokusera på respondenten och för att transkribera intervjuerna. Bryman menar att en transkribering underlättar att utföra en noggrann analys av det som har sagt under intervjun samt att forskaren kan gå igenom respondenternas svar ett flertal gånger. En transkribering bidrar även till nya teoretiska infallsvinklar som undersökningen inte ursprungligen var baserad på<sup>40</sup>. Däremot finns det även nackdelar med transkriberingar då det är en tidskrävande process och forskaren får mycket underlag som måste sorteras och struktureras<sup>41</sup>. Själva transkriberingen var väldigt tidskrävande men samtidigt väldigt givande. Utan en transkribering anser vi inte ha kunnat få fram så mycket material till analys, dels för att vi inte skulle uppfatta allt som sägs under intervjun och dels för att transkriberingen gav oss idéer för nya infallsvinklar. Enligt oss överväger fördelarna våra nackdelar och därför var transkribering en självklar uppgift i vår empiriska insamling.

Efter transkriberingen läste vi igenom dem ett par gånger för att hitta likheter och skillnader i svaren. Detta underlättade strukturen av analysen samt försäkrade oss ytterligare om vi hade relevanta teorier i vår teoretiska referensram, eller om vi behövde komplettera den. Då vår analys är uppdelad i två huvudteman kunde vi strukturera resultat från

---

<sup>40</sup> Bryman 2011:428–429

<sup>41</sup> Bryman 2011:429

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

transkriberingen utifrån dessa teman. I och med att vi är två personer som skriver uppsatsen kunde vi därmed diskutera svaren och vilka relevanta teorier vi kunde använda oss av i analysen. Vi behövde inte komplettera våra teorier men däremot hade vi teorier som visade sig vara irrelevanta för uppsatsen och dessa togs bort.

### 2.4 Litteraturinsamling

Vi startade vår litteraturinsamling genom att undersöka specifika sökord i både Lubsearch och Retriever. De sökord vi använde oss av var *genus*, *kön*, *ledarskap* och *organisation*. Utifrån denna sökning fick vi en inblick på vilka teorier som var lämpliga för vår studie. Vi tittade främst på litteraturens källförteckning för att kunna gå vidare med vår undersökning. I samband med detta sökte vi efter gamla uppsatser på Uppsök via Ämnesguiden för Service Management. Vi tittade även här på uppsatsernas referenser och vilka teorier som användes. Därefter kunde vi avgöra vår teoretiska utgångspunkt, genus och ledarskap, och sökte därefter relevanta böcker samt artiklar. Det förekom svårigheter vid insamling av litteratur om genusteorier till skillnad från genusrelaterat ledarskap. Detta kan tänkas bero på att genus inte är ett begrepp som används i service management litteraturen och därför fick vi ta hjälp av bibliotekarierna på Campus. Däremot var det enkelt att finna litteratur om genus och ledarskap respektive organisation eftersom detta är mer relevant för Service Management programmet och finns därför tillgängliga i databaserna. Vårt teoretiska material består av böcker om genus och ledarskap samt vetenskapliga artiklar om kön, ledarskap och organisation. Vi valde att använda oss av kända forskare, bland annat Anna Wahl och Yvonne Hirdman, för att belysa olika perspektiv.

### 3. Tidigare forskning

Det har tidigare studerats om förhållandet mellan kön och ledarskap och dessa studier har påvisat att kön har betydelse i organisationer eftersom att kön konstrueras av olika faktorer<sup>42</sup>. Anna Wahl har framförallt studerat områden inom genus, organisation och ledning. Hennes specifika forskningsområde har utgått från ledarskap och organisation där hon fokuserat på genus och feministisk teori. Wahl publicerade avhandlingen *Könsstrukturer i organisationer* år 1992 där hon studerade kvinnans situationer i arbetslivet och problematiserade kvinnans låga representationer bland beslutsfattare i svenskt arbetsliv<sup>43</sup>. Wahl menar att arbetsdelningen bland könen är synlig och gäller både inom olika yrken, sektorer samt de olika nivåerna i hierarkierna. En annan studie diskuterar hur kvinnor bör agera som chefer och varför det finns en avsaknad av kvinnliga chefer i lika stor utsträckning som män<sup>44</sup>. Detta område studerades i framförallt USA under 70-och 80-talet och utgick från könsneutrala synsätt inom ledarskapsteorin<sup>45</sup>. Könsneutralism är ett synsätt som inte utgår från ett särskilt kön vilket i ledarskapsteorin innebär att det inte finns särskilda manliga eller kvinnliga beteenden och egenskaper.

I den studie där forskarna undersökte begränsningen med antalet kvinnliga chefer visade resultatet att det beror på kvinnan som individ och att kvinnor oftast uppfattas som bristfälliga och därmed inte passar in på en chefsposition. Resultatet påvisar även att kvinnor kan förväntas kompensera de brister som uppväxten skapat för att kunna skapa en chefskarriär. Dessutom har undersökningen visat att redan under barndomen skapas bilden av en chef med manlig karaktär<sup>46</sup>. Det finns även studier i *Women in Management* där en undersökning kring kvinnors ledarstil studeras och ifrågasätter huruvida denna ledarstil skiljer sig från män. Resultatet från dessa studier har visat att kvinnor kan sägas ha liknande beteende och ledarstil som män<sup>47</sup>. Däremot har Helgesen (1990) påvisat att kvinnor leder på ett annat sätt eftersom de utför sitt arbete på ett annorlunda vis än det som anses vara typiskt för manliga chefer. Ytterligare en studie påpekar att kvinnor är underlägsna i maktpositioner till skillnad från män. Förklaringen till detta har kopplats med autonomi samt resultatriktning vilket associeras med kvinnliga egenskaper<sup>48</sup>. Vidare har forskarna Rosen och Jerdee (1974) studerat hur föreställningar påverkar organisationens förhållningssätt gentemot manliga och

---

<sup>42</sup> Wahl 1992:1

<sup>43</sup> www.kth.se

<sup>44</sup> ibid.

<sup>45</sup> Schein 1975, Badawy 1978 & Alvesson & Due Billing 1997;147

<sup>46</sup> Harragan 1977:19

<sup>47</sup> Wahl 1992:1

<sup>48</sup> Helgesen 1990 i Alvesson & Due Billing 1997;150



## **”Män väljer män”**

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

kvinnliga chefsrekryteringar. Forskarna menar att män och kvinnor värderas på olika sätt eftersom dem bedöms utifrån de föreställningar som finns. Därmed associeras de manliga föreställningarna med chefsegenskaper. Dessutom utgör vanligtvis de kvinnliga stereotyperna motsatsen till det manliga<sup>49</sup>.

Vidare diskuteras teoretikernas förespråk gällande kön och ledarskap i relation till arbetsdelningen. Med tidigare forskning som utgångspunkt kommer en djupare förståelse av området presenteras.

---

<sup>49</sup> Rosen & Jerdee 1974:1-2

## 4. Teoretisk referensram

*I den teoretiska referensramen ska våra analytiska verktyg presenteras. Vi börjar med att introducera begreppet genus för att sedan diskutera hur genus påverkar föreställningarna om manligt respektive kvinnligt chefskap. Därefter ska genus i relation till organisation och ledarskap mer djupgående diskuteras och problematiseras. Syftet är att framhäva relationen mellan dessa teoretiska ingångar i analysen för att förstå effekterna på arbetsmarknaden.*

### 4. 1 Social konstruktion av kön

Genus är ett socialt klassifikationssystem som genom en social process skapar olika egenskaper, förutsättningar och handlingsmönster för de olika kategorierna i systemet. Vad som är manligt respektive kvinnligt är ett resultat av klassifikationssystemet där förutsättningarna formar deras sociala identitet i samhället och på arbetsmarknaden. Genus är en social konstruktion som är föränderlig beroende på kulturen och vart man befinner sig i världen. Denna konstruktion sker både på en samhälls- och individnivå. Genus börjar redan vid födseln och är en pågående process som formas och skapas utifrån sociala förutsättningar på vad som är manligt och kvinnligt<sup>50</sup>. Frågor om genus berör även de kulturella föreställningar om könsskillnader som skapas, uttrycks och värderas<sup>51</sup>: flickor föredrar rosa och pojkar föredrar blått; flickor leker med Barbie och pojkar med bilar; kvinnor är känsliga och män är starka<sup>52</sup>. Alvesson & Due Billing (2009) menar att genus är socialt skapade skillnader mellan vad som betecknas vara manligt respektive kvinnligt och formas redan under barndomen<sup>53</sup>.

Utgångspunkten är att kvinnor och män föds in i sina respektive roller utifrån de sociala villkor som finns i samhället. Fokus ligger inte på det biologiska könet utan på det sociala könet som skapas utifrån normer och värderingar i samhället<sup>54</sup>. Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2011) menar att den sociala konstruktionen skapar förutsättningar för vad som är manligt respektive kvinnligt och dessa kommer att ge uttryck för värderingar, attityder och egenskaper hos män respektive kvinnor<sup>55</sup>. Enligt Connell (2009) är man och kvinna inte ett tillstånd utan en aktiv konstruktion som styr en människans beteende<sup>56</sup>. Kategorierna för även med sig möjligheter, svårigheter och utmaningar för män och kvinnor som kommer att forma dem i samhället. Men genus skapas även av människan själv som förhåller sig till den roll

---

<sup>50</sup> [www.genus.se](http://www.genus.se)

<sup>51</sup> Wahl et al. 2011:34

<sup>52</sup> Connell 2009:23

<sup>53</sup> Alvesson & Due Billing 2009:9

<sup>54</sup> [www.genus.se](http://www.genus.se)

<sup>55</sup> Wahl, 2011:34

<sup>56</sup> Connell 2009:18

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

denna har fått av samhället och betar sig utifrån de förutsättningar som finns<sup>57</sup>. Sammanfattningsvis handlar genus om de sociala relationerna där individer och grupper förhåller sig till varandra och agerar utifrån de roller dem har tilldelats<sup>58</sup>.

Syftet med detta avsnitt är att skapa en förståelse av begreppet för läsaren eftersom genus kan definieras på olika sätt. Genom att inledningsvis definiera genus skapas en tydligare bild för läsaren. Detta avsnitt lägger grunden för kommande teorier genom att betona att genus handlar om en pågående social konstruktion av könsroller.

### 4.1.1 Genuskontraktet

Yvonne Hirdman (1993) skriver om ett så kallat *genuskontrakt* som skapar regler, normer, seder och förväntningar på vad som är manligt och kvinnligt i samhället. Detta kontrakt finns både på individnivå, samhällsnivå och på en arbetsnivå<sup>59</sup>. Genuskontraktet kännetecknas av tre grundläggande principer. (1) Den första principen är att vad som är manligt respektive kvinnligt är varandras motsatser. Dessa dikotomier skapar skillnaderna mellan genus redan vid tidig ålder, exempelvis finns det flickleksaker och pojkleksaker. Enligt Hirdman skapas det tydliga skillnader mellan de sociala könen som både kan vara synliga och osynliga. Exemplet med leksakerna är ett tydligt sätt att skilja mellan manligt och kvinnligt<sup>60</sup>. (2) Den andra principen är att det manliga värderas högre än det kvinnliga. Enligt Hirdman betraktas det som är manligt med högre status än det som betraktas vara kvinnligt i samhället. Detta ligger i grund till maktrelationerna mellan manligt och kvinnligt, en så kallad *genusordning*. (3) Den tredje principen är att alla är med och skapar genusordningen, den sker inte av sig själv utan via sociala samspel. Enligt Hirdman skapas detta genuskontrakt både på gruppnivå men även på en samhällsnivå som skapar struktur i samhället<sup>61</sup> och detta kontrakt ärvs från generation till generation vilket bidrar till en reproduktion av kontraktet i samhället<sup>62</sup>.

Mats Alvesson och Yvonne Due Billing (2009) menar att den så kallade *patriarkatsteorin* är anledningen till arbetsdelning bland kön i samhället. Enligt denna teori är samhället ett system av sociala relationer mellan män som tillsammans skapar en solidaritet som gör det svårt för kvinnor att bryta den traditionella arbetsdelningen bland könen<sup>63</sup>. Detta kan även tänkas beröra män som inte besitter samma preferenser. Hirdman myntade begreppet *genusssystem* för att förklara den sociala strukturen som skapar en reglering av män och

---

<sup>57</sup> Connell 2009:19

<sup>58</sup> Connell 2009:24

<sup>59</sup> Hirdman 1993:152

<sup>60</sup> Hirdman 1993:153 & Connell 2009:23

<sup>61</sup> Hirdman 1993:150, 157

<sup>62</sup> Hirdman 1993:153

<sup>63</sup> Alvesson & Due Billing 2009:76

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

kvinnor i samhället. Genussystemet är en dynamisk struktur som består av nätverk, föreställningar och förväntningar som tillsammans bidrar till mönsterbeteenden och regelbundenheter. Genussystemet är alltså en ordningsstruktur av kön och består av två så kallade logiker: logiken om i särhållandet mellan könen, dikotomin som berörde ovan, samt en logik om den hierarkisk ordning bland män och kvinnor på samhällets olika nivåer, bland annat på arbetsmarknaden<sup>64</sup>. Denna hierarki mellan det manliga och kvinnliga leder till att män betraktas vara överlägsna<sup>65</sup>. Detta bidrar till en arbetsdelning där vissa branscher mer eller mindre domineras av ett specifikt kön: omsorgsbranschen är exempelvis dominerad av kvinnor medan chefspositioner är mansdominerade<sup>66</sup>. Dock är det viktigt att ha i åtanke att det finns en skillnad mellan att ett arbete domineras av ett kön och att ett kön helt utesluts<sup>67</sup>.

Inom detta forskningsfält används två begrepp för att belysa fenomenet: genus och kön. I det svenska språket har kön både sociala och biologiska betydelser men många forskare väljer däremot att använda begreppet genus för att särskilja det från vardagsbetydelser av kön<sup>68</sup>. I fortsättningen väljer vi att använda begreppet kön istället för genus. Vi tror att begreppet genus kan skapa förvirring hos läsaren och väljer därför att i fortsättningen använda oss av begreppet kön i den teoretiska referensramen och i analysen. I analysen kommer detta avsnitt att användas för att undersöka könsrollernas effekter på arbetsdelningen och hierarkin på ett företag.

## 4.2 Föreställningar om kön

Vi har tidigare konstaterat att könsroller formas utifrån sociala konstruktioner där föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt skapas. Det har även poängterats att kön inte är statisk utan en aktiv konstruktion som är föränderlig i samband med utvecklingen i ett samhälle. Föreställningar om kön påverkar hur kvinnor och män förväntas bete sig på en arbetsplats samt vilka arbeten som anses vara lämpliga för dem. Detta kan innebära en nackdel för både könen eftersom de förväntas bete sig utifrån sitt kön för att inte gå emot genusordningen. Föreställningarna kan även innebära fördelar då arbeten associeras med ett kön; chefs- och ledarpositioner associeras exempelvis med män vilket skapar svårigheter för kvinnor<sup>69</sup>. Kvinnliga chefer försöker på grund av detta hitta en balans mellan sitt kön och ledarrollen för att minska inkongruensen mellan rollerna.

---

<sup>64</sup> Hirdman 1993:149, 157

<sup>65</sup> Alvesson & Due Billing 2009:76 & Hirdman 1993:151

<sup>66</sup> jfr Connell 2009:101

<sup>67</sup> Alvesson & Due Billing 2009:69

<sup>68</sup> Wahl et al. 2011:37

<sup>69</sup> Stoker et al. 2012:32

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

Heilman (2012) menar att föreställningar har både beskrivande och normativa egenskaper. Beskrivande föreställningar beskriver hur män och kvinnor är medan normativa föreställningar betecknar hur män och kvinnor borde vara<sup>70</sup>. Beskrivande stereotyper definierar manligt och kvinnligt utifrån två olika karaktärer som styr de stereotyper som finns i samhället. Män beskrivs ha byråkratiska karaktärer: de är resultatorienterade, kompetenta, ambitiösa, självsäkra, kraftiga, ansvarstagande, autonoma och rationella vilket överstämmer med den generella bilden av en ledare. Den kvinnliga stereotypen styrs av den gemenskapliga karaktären som betecknar omtänksamhet, hänsynsfullhet, oro för andra, vänlighet, respekt och emotionell känslighet<sup>71</sup>. Kvinnligt och manligt betraktas därmed inte vara skillnader, utan de beskrivs som varandras motsatser. Heilman menar att den beskrivande stereotypen skapar normer för hur män och kvinnor är vilket skapar fördelar och nackdelar för respektive kön. För- och nackdelarna skapas inte utifrån vem man är eller vad man har gjort utan de skapas utifrån vilken könsroll man har<sup>72</sup>. Den normativa egenskapen styrker detta genom att betona hur män och kvinnor bör vara och bete sig<sup>73</sup>.

#### **4.2.1 Vem är ledaren?**

Enligt Stoker, Velde och Lammers (2012) finns det två föreställningar kring ledarskap: den första är ”think manager – think male” som är den traditionella synen på ledarskap där en ledare associeras med en man<sup>74</sup>. Denna föreställning fokuserar inte på egenskaper utan fokus sätts på vem personen är. Därför dras slutsatsen att denna typ av föreställning har uppkommit ur den betecknade stereotypen på hur män och kvinnor ska vara. Den andra föreställningen är ”think manager – think masculine” där fokus ligger på de egenskaper som en ledare ska ha. Denna stereotyp är normativt fokuserad eftersom den syftar på hur en ledare borde vara, i det här fallet ska ledaren vara maskulin<sup>75</sup>. Problematiken i detta är att maskulinitet betecknas ur en byråkratisk karaktär som i sin tur associeras med män vilket skapar svårigheter för kvinnor. Även om denna stereotyp teoretiskt inte fokuserar på kön brister den i praktiken då föreställningar i samhället skapar associationen att maskulinitet är manligt. Kvinnor förväntas vara av feminin karaktär vilket inte stämmer överens med denna bild av ledaren<sup>76</sup>. Dessutom innebär en tillämpning av mer maskulina karaktärer att kvinnor inte spelar den roll de har fått

---

<sup>70</sup> Heilman 2012:114

<sup>71</sup> Heilman 2012:115 & de Lemus et al. 2013:109

<sup>72</sup> Heilman 2012:115

<sup>73</sup> Heilman 2012:123

<sup>74</sup> Stoker et al. 2012:32

<sup>75</sup> ibid.

<sup>76</sup> Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard 2008:40

tilldelat av samhället. Därför blir konsekvenserna att de möter motstånd från människor som inte kan acceptera förändringen i genusystemet.

I detta avsnitt har föreställningar presenterats och ställts mot varandra för att upplysa problematiken som uppstår. I analysen kommer detta användas för att diskutera hur föreställningar om det manliga och kvinnliga ledarskapet skapar svårigheter eller möjligheter för kvinnliga chefer.

### 4.3 Kön och ledarskap

Relationen mellan kön och ledarskap är intressant att diskutera då forskning inom området påvisar skillnader i ledarskapsutövandet vilket skapar olika förutsättningar för kvinnliga ledare till skillnad från manliga ledare. Vad som är effektivt ledarskap är omdebatterat och det är bland annat förutfattade meningar som leder till att könsdiskriminering uppstår. Föreställningen om den manliga ledaren har länge dominerat synen på den effektiva ledaren. Detta har i sin tur medfört att kvinnor inte haft samma möjligheter som män att avancera. En metafor som belyser denna problematik benämns som *glastaket*, det vill säga att kvinnor kan tänkas hämmas av ett osynligt filter när det gäller att avancera till högre positioner. Glastakets uppkomst kan tänkas bero på flera faktorer och ett exempel är att det finns brister för kvinnors möjligheter att inta viktiga positioner samt att det uppstår svårigheter med att kombinera ledarpositionen i samband med familjeansvar<sup>77</sup>. En annan faktor som lyfts fram i samband med detta fenomen är löneskillnaderna på arbetsmarknaden där det har påvisats att lönerna skiljer sig åt vare sig det handlar om en chefsposition eller en lägre position<sup>78</sup>.

Det bör även poängteras att senare års forskning pekat på att de stereotypa kvinnliga egenskaperna kan tänkas vara fördelaktiga för ett effektivt ledarskap<sup>79</sup>. I det postmoderna samhället, där organisationer är verksamma idag, är det även det deltagande ledarskapet som dominerar<sup>80</sup>. Det tycks alltså finnas ett samband mellan de stereotypa kvinnliga egenskaperna och forskningen inom det effektiva ledarskapet. Fenomenet belyses även av Eriksson-Zetterquist och Sthyre (2005) där författarna tittar på hur kvinnor avancerat på en global nivå vilket resulterade i ett positivt resultat. Det bör dock poängteras att nya ledningsgrupper uppstått med högre makt där majoriteten är av manlig kultur och det kan tänkas att det en maktförflyttning sker<sup>81</sup>.

---

<sup>77</sup> Yukl 2012:359

<sup>78</sup> www.economist.com

<sup>79</sup> Yukl 2010:357-358

<sup>80</sup> Svenningsson & Alvesson 2010:43,46-47

<sup>81</sup> Eriksson-Zetterquist & Sthyre 2005:23-24

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

En annan förutsättning för kvinnor att avancera i ledarpositioner kan tänkas vara att en organisation präglas av makt och könsordningar där relationen mellan män och kvinnor är strukturerade där båda könen tilldelas olika värden, makt samt egenskaper. Dessa aspekter påverkar män och kvinnors karriärmöjligheter samt hur förhållningssättet blir i organisationen och hur jämställdhetsarbetet sker<sup>82</sup>. Det har påvisats att män och kvinnor använder sig av olika strategier för att skapa karriär och att könen kan tänkas uppföra sig enligt normer för vad som anses vara manligt respektive kvinnligt. Dock har det visat att kvinnor i chefspositioner bör neutralisera sitt kön för att skapa legitimitet i sin chefsroll. Detta kan tänkas bero på att kvinnor inte vill betraktas som feminister i en organisation samt för att bli behandlade med samma respekt som en manlig chef. Studien menar att ledarskapet är könsmärkt som manligt och att manligt och kvinnligt betraktas ofta som varandras motsatser därmed kan det sägas att ledarskapet också blir en motsägelse<sup>83</sup>.

#### **4.3.1 Skillnader i ledarskapsstil**

Enligt Morrison, White och Van Velsor (1987) finns det skillnader i beteende mellan kvinnliga och manliga ledare<sup>84</sup>. Män och kvinnor har dessutom inte samma förväntningar i sitt ledarskapsutövande på grund av sin genusroll och de föreställningar som finns<sup>85</sup>. Det har tidigare poängterats att ledarskap associeras med byråkratiska karaktärer vilket skapar svårigheter för kvinnliga ledare att bemöta förväntningarna på hur en kvinna ska bete sig i kontrast till förväntningar på hur en ledare ska bete sig<sup>86</sup>. Enligt den beskrivande föreställningen har inte kvinnan det som krävs karaktärsmässigt för att fylla ledarrollen: skulle kvinnan anpassa sig till en mer maskulin ledarskapsstil för att minska gapet<sup>87</sup> kommer hon att gå emot den normativa föreställningen<sup>88</sup> och skulle kvinnan istället visa sin feminina karaktär kommer hon inte att uppfattas som tillräcklig för att inta en ledarroll<sup>89</sup>. Kvinnan möter svårigheter med vilken roll hon än väljer att ta. Forskarna Forsyth, Heiney och Wright (1997) menar att kvinnor som är resultatorienterade är mer effektiva men uppskattas mindre av medarbetare. Det visade sig att manliga chefer blev favoriserade bland medarbetare när kvinnor visade ett mer byråkratiskt beteende<sup>90</sup>.

---

<sup>82</sup> Angervall 2005:37

<sup>83</sup> *ibid.*:39

<sup>84</sup> Johnson et al. 2008:39

<sup>85</sup> Morrison, White och Van Velsor 1987 i *ibid.*

<sup>86</sup> Jfr Johnson et al. 2008:40

<sup>87</sup> Snaebjornsson & Edvardsson 2013:90

<sup>88</sup> Johnson et al. 2008:40

<sup>89</sup> Herrera, Duncan, Green & Skaggs 2012:38

<sup>90</sup> Forsyth, Heiney och Wright 1997 i Johnson et al. 2008:41

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

Utifrån resonemanget om kvinnliga och manliga karaktärer argumenteras det att kvinnor har en mer transformativ ledarskapsstil medan män har en transaktionellt ledarskapsstil<sup>91</sup>. Ett transformativt ledarskap syftar till att skapa engagerade medarbetare, delegera ansvar samt motivera och inspirera för att stärka sitt eget ledarskap<sup>92</sup>. Däremot syftar den transaktionella ledarstilen till att skapa engagemang och effektivitet genom exempelvis ett belöningsystem där en medarbetares motivation belönas<sup>93</sup>. Trots skillnader i ledarskapsstil visar studier att både manliga och kvinnliga ledare är lika effektiva på sitt sätt. Kön påverkar därmed inte effektiviseringen av ledarskapsutövandet. Problematiken ligger, ännu en gång, i det faktum att stereotyper dominerar och påverkar på så sätt resultatet av respektive ledarskapsstil<sup>94</sup>. Därför associeras män med de egenskaper som anses definiera ett effektivt ledarskap. Ledarskapsbeteendet stämmer överens med den sociala konstruktionen som tilldelats respektive kön: män anser att hierarkiska och konkurrenskraftiga beteenden är viktiga i ledarrollen medan kvinnor anser att samarbete och samförstånd är viktiga komponenter<sup>95</sup>.

I detta avsnitt har kvinnans förutsättningar att inta ledarpositioner presenterats och problematiserats i relation till föreställningar om den kvinnliga könsrollen. Fenomenet glastaket har använts för att belysa detta samt maktförhållandena som leder till den ojämna fördelningen. Detta avsnitt ska sedan användas i analysen för att förklara hur detta fenomen kan se ut i verkligheten samt för att analysera om skillnader i utövandet påverkas av könsroller eller om det är andra aspekter som påverkar uppfattningar om det kvinnliga ledarskapet.

---

<sup>91</sup> Snaebjornsson & Edvardsson 2013:90 & Lopez-Zafrá et al. 2012:98

<sup>92</sup> Svenningsson & Alvesson 2010:30

<sup>93</sup> Yukl 2012:296

<sup>94</sup> Snaebjornsson & Edvardsson 2013:99,100

<sup>95</sup> Herrera et al. 2012:38



## **5. Analys**

*I följande kapitel kommer vi att analysera vår empiriska insamling utifrån två teman. Dessa teman är utformade ur kandidatuppsatsens två frågeställningar. Det första temat kommer att beröra de aspekter som har bidragit till en arbetsdelning bland kön. Det andra temat kommer att fokusera på de utmaningar och svårigheter en kvinna möter i en chefsposition. Vidare kommer analysen vara grunden för vår kommande diskussion där vi kommer att dra slutsatser och besvara våra frågeställningar.*

### **5.1 Könsfördelningen**

De var inte alla respondenter som utgick från genusperspektivet för att förklara könsrollerna i samhället och arbetsdelningen på marknaden. Istället beskrev respondenterna förhållandet ur ett historiskt perspektiv och menade att historien har format vilka roller och egenskaper kvinnor och män har. Däremot berördes könsrollernas inverkan indirekt av respondenterna när de skulle förklara könsarbetsdelningen på marknaden och anledningen till varför hierarkin på företag ser ut som den gör.

#### **5.1.1 Dominans av manliga chefer i höga ledarpositioner**

Respondenternas inställningar till huruvida manliga chefer dominerar i höga ledarpositioner kan sägas vara likställda. Sanna Rydkvist och Magnus Petterson anser att detta resonemang har ett historiskt perspektiv där den manliga ledaren uppfattas av manlig karaktär. Sanna Rydkvist berättar att förr i tiden var det till största del kvinnor som hade huvudansvaret för hushållet och då var det uppenbart att mannen skulle arbeta för att försörja familjen. Hon berättar även att en chefsposition skapar hinder för kvinnor då det förekommer svårigheter med att balansera arbete och familj. Vidare nämner hon att alla kvinnor inte strävar efter samma mål och ambitioner samt att alla inte överväger en chefsposition<sup>96</sup>. Isabelle Björk berättar:

"Jag tror det har med normen i samhället att göra. Det har varit så i lång tid och det tar lång tid att förändra det /.../ Det har hänt jättemycket såklart och det finns mycket kvar att göra /.../ men det handlar om att samhället är byggt efter mannen som norm och det syns även i arbetslivet"<sup>97</sup>

Citatet visar tydligt vilken betydelse samhället har haft och att samhällets norm även har speglat sig i arbetslivet. Denna norm har skapat förutsättningar för män och kvinnor på

---

<sup>96</sup> Sanna Rydkvist 2013-04-11

<sup>97</sup> Isabelle Björk 2013-04-11

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

individnivå och samhällsnivå<sup>98</sup>. Denna tankegång instämmer med Sanna Rydkvists och Magnus Pettersons åsikter och det kan därmed fastställas att samhället skapat dessa föreställningar. Olof Svenssons håller med om att det finns en historisk förklaring men poängterar även att branschens natur har format arbetsdelningen. Olof Svensson berättar:

”Det kommer ur branschens natur /.../ och det har varit historiskt nästan alltid män som har jobbat med det. Jag tror att det var för att rätt så många mindre företag och man var med i allt /.../ du fick expediera och var det så att du inte kunde lyfta en låda hade du inte något att göra. /---/ Dagarna var långa och det är inte så att man kunde springa bort en timma och hämta barnen från dagis. Det har blivit så. Det är inte en strategi eller en tanke, utan branschen har format den så”<sup>99</sup>

Utifrån det kan man konstatera att dominansen berodde på två aspekter: (1) tidpunkten då företaget, och liknande företag, startades dominerades marknaden av män och (2) historia – det var män som kunde avsätta tiden för att starta och utveckla företaget. Arbetet var även fysiskt krävande eftersom man skulle delta i alla processer vilket kvinnan inte ansågs klara av, rent fysiskt. Dessutom hade kvinnorna barnen att prioritera. Det finns likheter mellan den historiska aspekten och genusperspektivets könsroller. Indirekt involveras könsrollerna eftersom dessa könsroller har format vad som förväntades av mannen och kvinnan i branschen. Resonemanget utgår från att mannens och kvinnans tillskrivna egenskaper formas utifrån de sociala villkoren i samhället<sup>100</sup>. Wahl et al. (2011) menar att villkoren skapar förutsättningar för vad som är manligt respektive kvinnligt uttryckt i värderingar, attityder och egenskaper<sup>101</sup>. I det här fallet var det i mannens natur att arbeta med fysiska arbeten och att prioritera arbetet framför familjen. Däremot förväntades det inte av kvinnan att klara av dessa arbetsförhållanden eftersom det ansågs vara fysiskt krävande och dem förväntades prioritera familjen. Kvinnor har alltså förväntningar på sig från samhällsnivå och på individnivå: på samhällsnivå är de inte tillräckligt fysisk byggda för det hårda arbeten och på individnivå förväntas dem vara familjeorienterade, medan män intar motsatt roll. Detta tyder på att könsrollerna är en pågående social konstruktion som börjar redan under barndomen. Vidare är den processen ständigt pågående som formar och skapar förväntningarna på män och kvinnors beteende<sup>102</sup>. Sandra Kvint berättar:

---

<sup>98</sup> [www.genus.se](http://www.genus.se)

<sup>99</sup> Olof Svensson 2013-04-11

<sup>100</sup> [www.genus.se](http://www.genus.se)

<sup>101</sup> Wahl et al. 2011:34

<sup>102</sup> Connell 2009:18

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

”Män och kvinnor uppträder på ett visst sätt för att man har formats på ett visst sätt /.../ så egentligen handlar det inte om skillnader utan det handlar om mentalitet, klimat och hur man har fostrats och växt upp. /---/ Det börjar redan på dagis och sedan förstärks det hela tiden av skolan, föräldrarna, samhället och media. Då handlar man enligt en viss roll. Det handlar inte om att man har någon skillnad i hjärnan när man föds utan för att man har påverkats annorlunda under sin uppväxt”<sup>103</sup>

Citatet förklarar återigen förhållandena utifrån könsroller och vad som förväntades av rollerna från omgivningen. Män och kvinnor är två kategorier i det sociala klassifikationssystem som skapar olika förutsättningar och handlingsmönster<sup>104</sup>. Det var en självklarhet att kvinnorna var hemma, att hon skulle prioritera familjen framför arbetet eftersom det ligger i deras natur, i deras könsroll som dem har tilldelats. Utgångspunkten i genusforskningen och hos flera av respondenterna är att män och kvinnor föds in i sina respektive roller utifrån de sociala villkor som finns i samhället, inte minst av kulturen. Heilman (2012) tydliggör resonemanget genom att betona att samhället formar och skapar könsroller av beskrivande och normativa egenskaper, som beskriver hur män och kvinnor förväntas vara och bete sig<sup>105</sup>. Detta överensstämmer med respondenternas tolkning av varför män och kvinnor kan tänkas ha olika förväntningar. Även om fenomenet könsroller berörs indirekt av respondenterna kan det konstateras att dem är genusmedvetna. Deras resonemang baseras kontinuerligt på att historien och normen har format förutsättningarna för det manliga och kvinnliga könet. Connell (2009) menar, som respondenterna, att människan förstärker dessa roller genom att förhålla sig till dem<sup>106</sup>. Enligt Hirdman (1993) leder det till en kontinuerlig reproduktion av rollerna, dels för att den går från generation till generation och dels för att män och kvinnor beter sig utifrån de rollerna<sup>107</sup>. På så sätt bryts inte normerna och processen fortsätter.

Magnus Pettersson menar att könsrollerna har bidragit till att det är fler män i ledningsgruppen dels för att män kan antas föredra män och dels för att kvinnan kan ha svårt att hitta balans mellan chefskap och familjen och motiveras därmed inte att söka till de högre chefspositionerna<sup>108</sup>. Sanna Rydkvist däremot påpekade på att det kan vara så att man väljer samma preferenser och därför blir ledningsgrupper mansdominerade:

---

<sup>103</sup> Sandra Kvint 2013-05-10

<sup>104</sup> [www.genus.se](http://www.genus.se)

<sup>105</sup> Heilman 2012:115

<sup>106</sup> Connell 2009:19

<sup>107</sup> Hirdman 1993:153

<sup>108</sup> Magnus Pettersson 2013-05-03

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

”.../ jag kan tro lite ibland att män väljer män. Jag vet inte varför men jag har en sådan känsla”<sup>109</sup>

Citatet visar en förklaring till den hierarkiska strukturen på arbetsmarknaden bland de högre chefspositionerna. Det betyder nödvändigtvis inte att det sker medvetet men att man har förutfattade meningar om hur en lämplig person för arbetet är och att det projicerar till det manliga könet. Alvessons och Due Billings (2009) patriarkatsteori förklarar förhållandet genom att betona att den sociala relationen mellan män försvårar framkomligheten för kvinnan i mansdominerade arbeten. Detta anses vara en ytterligare anledning till varför könsarbetsfördelningen förblir som den är eller att den förändras i låg takt<sup>110</sup>. Hirdman (1993) förklarar fenomenet med genussystemet som genom sociala strukturer skapar reglering av män och kvinnor. Även här framhävs den hierarkiska ordningen bland män och kvinnor som förklarar orsaken till könsarbetsdelningen eftersom män anses vara överlägsna<sup>111</sup>. Därmed anses detta förklara varför män dominerar de högre chefspositionerna medan kvinnor har positioner som mellancheferna. På så sätt förblir mannen överlägsen och kvinnan underlägsen och strukturen och ordningen i samhället bevaras. Det kan diskuteras ifall strukturen på arbetsmarknaden är ett resultat av ett medvetet eller omedvetet handlande. Intressanta frågeställningar för sådan forskning är att djupgående undersöka de bakomliggande aspekterna till att män dominerar de högre positionerna.

#### **5.1.2 Förebildernas påverkan**

Respondenterna delade den uppfattning att historien har format arbetsdelningen på marknaden. De menar att traditionella föreställningar om vad som förväntas av män och kvinnor har bidragit till att arbeten domineras utav det ena eller det andra könet. Detta främst eftersom det relateras med de beteenden och egenskaper som könsrollerna förväntas besitta<sup>112</sup>. Isabelle Björk berättar att hon kan förstå orsakerna bakom den ojämna fördelningen på ett företag och hon anser inte att skulden ligger på företaget utan på omständigheterna kring den. Hon tror att det framför allt beror på de föreställningar män och kvinnor har om ett arbete. Hon menar att det är fler män än kvinnor som vill inta högre chefspositioner och syftar på att kvinnor vill ha all väsentlig kompetens innan de söker ett arbete medan män tänker att de lär sig arbetet med tiden. Vidare tror Isabelle Björk att det också beror på att kvinnor inte tror att

---

<sup>109</sup> Sanna Rydkvist 2013-04-11

<sup>110</sup> Alvesson & Due Billing 2009:76

<sup>111</sup> Hirdman 1993:149, 157

<sup>112</sup> jfr Connell 2009:101

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

de klarar av chefsrollen och samtidigt hitta balansen i den privata sfären, inte minst med familjen<sup>113</sup>. Magnus Pettersson berättar:

”/.../ det gäller att stödja kvinnor och uppmuntra dem till att ta det ansvar som de klarar av lika bra som killar. Det är fortfarande så att tjejer vill kunna allting innan de tar ett chefsjobb medan killar tänker att det ordnar sig. Kvinnor är inte lika säkra och då måste man stödja och peppa. Om det är ett hinder att man inte kan arbeta heltid första året kan man kanske jobba 80 % första tiden. /.../Det handlar om att få tjejer att våga ta klivet och försöka att hjälpa till så mycket som möjligt och ta bort de hinder som finns”<sup>114</sup>.

Citatet visar att kvinnors mentalitet används för att beskriva den vertikala könsfördelningen på arbetsmarknaden. Den ojämna fördelningen förklaras genom att belysa att kvinnorna upplever att de inte har det som krävs för att hantera ett chefsjobb. Män är mer självsäkra i sig själva och i deras kompetens medan kvinnorna upplever att de inte har det som krävs, eller att de inte har tillräcklig med kompetens. Fördelningen förklaras även genom att uppmärksamma svårigheten kvinnor kan tänkas möta vilket är att balansera sin tid för att klara av ett chefskap och samtidigt ha tid för sin familj. Detta återkommer till det faktum att kvinnan förväntas prioritera familjen till skillnad från mannen. Könsarbetsdelningen förklaras utifrån socialiseringen som individer genomgår och de förebilder som förekommer under processen. Sandra Kvint berättar:

”Det är en omedveten påverkan som vi har i samhället och som börjar redan på dagis. Jag har själv två flickor och de är redan oerhört medvetna om att det är lila och rosa som är de fina färgerna och att man ska klä ut sig till en prinsessa och inte spiderman. Det börjar redan där för det är det man tar med sig och som sedan byggs på hela tiden”<sup>115</sup>.

För en djupare analys av detta ska Erika Ek berättelse först belysas eftersom den bygger vidare på ovanstående citat och kommer att medföra värde till analysen. Erika Ek berättar:

”Det beror mycket på gamla traditioner, vi är uppfostrade på det sättet och det ska vara så. Och eftersom det alltid har varit så, är det dessa förebilder vi har. Det är det vi ser redan som små. Man ser det på dagis, de små barnen ser oftast att det är kvinnor som är förskolelärare. I sjukvården var det så att läkarna var män och sjuksköterskor kvinnor /.../ då fastnar det här i våra hjärnor. Det är det vi växer upp med och det är så vi tror att det ska vara. Det är normen och den är oerhört svår att bryta för att den sätter sig hårt. Som förälder kan man prata med sina barn och få dem att förstå /.../ men vi

---

<sup>113</sup> Isabelle Björk 2013-04-11

<sup>114</sup> Magnus Pettersson 2013-05-03

<sup>115</sup> Sandra Kvint 2013-05-10

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

kan prata med våra barn hur mycket som helst men dem ser ju det dem ser”<sup>116</sup>.

Citaten syftar till förebilderna som män och kvinnor möter under sin uppväxt, vare sig det handlar om chefskap eller sjukvården. Erika Ek menar att barn skapar uppfattningar utifrån det dem ser och därför kommer förebilder att skapa associationer. Sandra Kvint menar att det krävs fler kvinnliga förebilder inom chefskap både på högre och lägre positioner för att skapa associationer hos barn. Detta gäller då inte bara chefsarbeten utan även exempelvis inom sjukvården, exempelvis att en sjuksköterska kan antingen vara kvinna eller man, och att det inte finns något som säger att det arbetet endast är lämpligt för kvinnor. Detta kan tänkas bidra till att positiva förebilder har en aktiv del i formandet av föreställningar om kön och arbeten<sup>117</sup>. Manligt och kvinnligt är inte ett tillstånd utan en aktiv konstruktion som styr en människans beteende<sup>118</sup>. På samma sätt menar respondenterna att föreställningar om kön och arbete är en process som produceras redan i barndomen. Dessa normativa föreställningar betonar hur män och kvinnor bör bete sig vilket speglas både i samhället och på arbetslivet<sup>119</sup>. Budskapen som förebilder förmedlar är hur män och kvinnor ska bete sig och därmed vilka arbeten som är lämpliga för respektive beteende. Detta får en aktiv roll i den konstruktionen av det sociala könet och de förutsättningar som formas och skapas. Genom att förhålla sig till dessa föreställningar skapas en reproduktion av möjligheterna att ta sig fram på arbetsmarknaden.

Problematiken i detta framhävs också som en svårighet med att bryta en norm i samhället, en norm som är ett resultat av en samhällig process byggd på kultur och traditioner. Familjen kan försöka arbeta mot normen men kan inte nå framgångsrika effekter utan input från samhället. De nämnda respondenterna menar att det i slutändan är samhället som kommer forma föreställningar och attityder kring manligt och kvinnligt och vilka arbeten som associeras med könen. Detta är ett resultat av ett genuskontrakt, det oskrivna kontraktet i samhället mellan de sociala könen som bidrar till skapandet av normer i samhället. Individerna i samhället har en aktiv roll i skapandet av genusordningen och därmed är alla med och skapar normerna, det som betraktas vara normalt<sup>120</sup>.

---

<sup>116</sup> Erika Ek 2013-05-10

<sup>117</sup> Sandra Kvint 2013-05-10

<sup>118</sup> Connell 2009:18

<sup>119</sup> Heilman 2012:123

<sup>120</sup> Hirdman 1993:150, 157

### 5.1.3 Den ideala arbetsmarknaden

Jämställdhet lyfts fram när könsarbetsdelningen på arbetsmarknaden diskuteras eftersom den förutsätter att det finns samma möjligheter för alla oavsett kön. Men debatterna kring jämställdhet kan sägas resultera i diskussioner om att det ena könet är underrepresenterat. Argumenten är att det ena könet är underrepresenterat eftersom könet inte har samma förutsättningar och möjligheter på arbetsmarknaden. För att analysera könsarbetsdelningen var det relevant att fråga respondenterna om jämställdhet.

Åsikter om jämställdhet och hur den praktiseras överensstämmer bland respondenterna från Företag A och Företag B. Den gemensamma definitionen är att jämställdhet på ett företag är när alla har samma möjligheter och förutsättningar för att utvecklas i karriären och att alla anställda behandlas lika oavsett befattning och med detta menas rätten till att komma till tals och rätt till åsikter oavsett den hierarkiska ordningen på företaget. Denna grunddefinition på jämställdhet var densamma på Företag A och Företag B och resultaten från respondenterna visade att den inte var fokuserad på kön. Magnus Petterson berättar:

”Jämställdhet för mig är inte en fråga om manligt och kvinnligt utan att alla ska ha lika möjligheter att utvecklas i vår organisation. Det har inte med kön att göra utan att vi vill att alla ska ha samma möjligheter att skapa sin framtid /.../ Det är liksom en grundinställningsfråga att jämställdhet egentligen inte bilda ha med kön att göra utan att vi har i grund och botten lika värde, vi borde ha samma chans och samma möjligheter att utvecklas, inte minst på jobbet”<sup>121</sup>.

Citatet tyder på att jämställdhet inte tar hänsyn till kön eller vad som är manligt och kvinnligt på ett företag. Oavsett kön ska alla ha samma möjligheter till utveckling. Flera respondenter delade liknande mening bland annat Oliver Lundin som menar att jämställdhet är när en person bedöms utifrån den kompetens denna besitter och ingenting annat<sup>122</sup>. Denna definition av jämställdhet delades av flera respondenter bland annat av Adam Blomqvist som även poängterar att ingen ska få för- eller nackdelar på grund av sitt kön och att denna ska baseras på kompetensen<sup>123</sup>. Men en respondent avvek från den gemensamma definitionen ovan. Sandra Kvints definition om jämställdhet var baserad på det faktum att kvinnor och män har olika förutsättningar som styr deras liv i privatlivet, arbetslivet och på samhällsnivå. Jämställdhet är alltså inte ett tillstånd utan en pågående process med flera aktörer som formar resultatet. Enligt den definitionen blir jämställdhet att uppmärksamma skillnaden i förutsättningar och att aktivt arbeta med dem.

---

<sup>121</sup> Magnus Petterson 2013-05-03

<sup>122</sup> Oliver Lundin 2013-04-10

<sup>123</sup> Adam Blomqvist 2013-04-10

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

”Jämställdhet är att förstå att det finns olika förutsättningar för män och kvinnor i samhället på grund av olika kulturer och att man vill göra någonting åt det så att man kan uppnå rättvisa. Det är jämställdhet för mig och det sker på olika plan; familjen på den privata arenan, i arbetslivet och på samhällsnivå”<sup>124</sup>

I enlighet med teorin menar respondenten ovan att förutsättningar för män och kvinnor börjar i det tidiga stadiet av livet och formas sedan av samhället och den kultur som dominerar<sup>125</sup>. Effekten av detta blir tydligt på arbetsplatsen där de olika förutsättningarna skapar fördelar och nackdelar för respektive kön. Förutom förutsättningar skapar processen föreställningar om hur könen ska bete sig och vilka arbeten som de anses vara tillämpliga för<sup>126</sup>. Olof Svensson poängterade att det handlar om drivkraften hos en person som ska ligga på fokus och inte på det faktum om personen är man eller kvinna. Han menar att det sitter i företagskulturen hur synen på jämställdhet ser ut: vare sig det handlar om möjligheter eller fördelningen antalsmässigt. Vidare påpekade han att det kan tillföra arbetsplatsen mervärde att ha anställda av båda kön men att en anställning ska baseras på kompetens. Han berättar att ett företag som respekterar människor ska respektera omgivningen också och därför ska inte en kvinna anställas för att skapa balans på en arbetsplats när det finns en manlig sökande som är mer kvalificerad för arbetet. Han menar att detta är orättvist mot organisationen och att detta då skapar olika förutsättningar på grund av kön, vilket inte stämmer överrens med definitionen av jämställdhet<sup>127</sup>. Samma åsikt delar andra respondenter, inte minst de kvinnliga som starkt poängterar att dem inte skulle vilja bli anställda på ett företag bara för att könskvotera utan dem vill bli anställda för deras kompetens och för att dem kan bidra med något till företaget:

”Jag är för kvotering och då måste det byggas på att man i grunden har samma kompetens för annars är man farligt ute. Problemet är här att man inte ser kvinnans kompetens eller att man tror att kvinnan inte är lika kompetent som mannen. Så givet att de har samma kompetens /.../ är jag för att kvotera för att få en förändring”<sup>128</sup>.

Sandra Kvint menar att kvotering är nödvändig för att skapa en förändring i samhället. Genom att kvotera menar respondenten att en ny process skapas som kan leda till nya produktioner av föreställningar. Samma åsikt delar Erika Ek som menar att kvotering, givet att de har samma

---

<sup>124</sup> Sandra Kvint 2013-05-10

<sup>125</sup> www.genus.se

<sup>126</sup> Heilman 2012:123

<sup>127</sup> Olof Svensson 2013-04-11

<sup>128</sup> Sandra Kvint 2013-05-10



## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

kompetens, är den mest framgångsrika vägen till att det ska vara jämt bland de högre chefspositionerna. Hon menar att kvotering leder till naturliga kvinnliga chefsförebilder som anses vara normalt, lika normalt som en manlig förebild. Genom att könskvotera och driva på denna process förändras det typiska manliga och kvinnliga arbeten. Detta gäller inte bara högre chefspositioner utan i alla arbeten där ett kön dominerar. Kvotering blir alltså ett sätt att bryta normen i samhället<sup>129</sup>. Viktigt argument i deras resonemang är att kvoteringen sker utifrån kompetens och inte bara för att jämna ut antalet på ett företag. Elin Andersson menar att det inte är rättvisst mot antingen företaget eller kvinnan som blir anställd bara för att jämna ut antalet.

Respondenterna menar att jämställdheten blir allt synligare i företagen. Olof Svensson berättar bland annat att detta kan utläsas i den ökade pappaledigheten på företagen och acceptansen av den. Han exemplifierar detta genom att berätta om den ökade antal manliga anställda som har tagit pappaledighet utan att ifrågasättas eller kritiseras. Han menar att det för cirka 30 år sedan inte var lika vanligt för män att ta pappaledighet jämfört med kvinnorna då det ansågs naturligt för dem att ta mammaledighet. Olof Svensson berättar:

”Idag är det mycket mer utjämnat. Här är de grabbarna som har varit lediga i ett halvt år och det är ingen som funderar på det och de är lika mycket män för det och lika välkomna när de kommer tillbaka. Så det har skett en utveckling men det är i samhället totalt”<sup>130</sup>

Olof Svensson menar att detta har sin grund i drivkraften som ett företag har och strävan mot att bli bättre. För att uppmuntra ett sådant beteende krävs det att det kommuniceras ut och praktiseras att alla har samma villkor, möjligheter och förutsättningar på företaget. En återkoppling kan göras här till föregående kapitel om hur könsroller har påverkat marknaden. Citatet ovan samt Olof Svenssons berättelse visar att även män har drabbats av könsrollerna och de begränsningar som dessa innebär. Det ansågs inte vara manligt att ta pappaledighet för 30 år sedan eftersom detta inte var en del av hans roll. En man som tog pappaledighet gick emot den manliga normen och därför kritiserades hans manlighet. Återkoppling sker till de föreställningarna av den beskrivande typen som beskriver de egenskaper bland annat män ska ha för att bete sig i enighet med rollen<sup>131</sup>. Dessa föreställningar har en negativ påverkan på män också, vilket inte alltid lyfts fram i samma utsträckning. Män som tog ut sin pappaledighet bemöttes negativt av sina medarbetare medan det ansågs vara normalt för

---

<sup>129</sup> Erika Ek 2013-05-10

<sup>130</sup> Olof Svensson 2013-04-11

<sup>131</sup> Heilman 2012:114

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

kvinnan, det förväntades av henne att ta ut ledigheten men inte av mannen. Detta visar att även män har påverkats negativt på grund av sitt kön<sup>132</sup>. Oliver Lundin delar samma uppfattning och menar att det var negativt att ta ut pappaledighet och att det minskade på mannens roll men poängterade att detta har med historien och traditionen att göra. Däremot uppmuntras mannen idag till att ta ut pappaledighet lika mycket som kvinnan. Det visar ännu en gång hur utvecklingen i samhället har förändrat könsrollernas egenskaper och beteende. De traditionella gränserna mellan manligt och kvinnligt blir otydligare.

### 5.2 Hinder för den kvinnliga chefen

Vidare ska det analyseras vilka hinder den kvinnliga chefen möter i sin karriärsutveckling samt vilka faktorer som begränsar kvinnans chefskap. Detta avsnitt utgår från de kvinnliga respondenternas åsikter. Respondenterna består av cheferna Erika Ek; kontorschef, Lena Gustavsson; ställföreträdande chef, Sandra Kvint; företagsmarknadschef, Sanna Rydkvist; ekonomichef och medarbetarna Isabelle Björk och Elin Andersson.

Det faktum att det uppstår svårigheter och utmaningar med att vara kvinnlig chef samt ha familj är alla kvinnliga respondenter eniga om. Däremot skiljer sig reaktionerna och åsikterna åt beroende på om arbetet är på heltid eller deltid. Sanna Rydkvist och Isabelle Björk medger att det är svårt att kombinera chefskap med familj om det är ett heltidsarbete. Elin Andersson menar att hon är hellre familjeorienterad än arbetsfokuserad. Hon anser att tiden med barnen är otroligt viktigt och kan inte tänka sig ägna mer än 100 procent på arbetet vilket ett chefskap skulle innebära.

”När man har familjesituationer så får man i sådana fall få folk att klättra innan barnen, ett hopp åt sidan om man önskar för att sen hoppa på det igen/.../ Männerna har ju det lite lättare, de bara fortsätter sina banor uppåt medan kvinnorna gör ett litet avbrott”<sup>133</sup>

Citatet visar att en kvinna med barn har svårigheter att skapa karriär i arbetslivet och att om en kvinna vill sträva efter att bli chef kan det tänkas att hon först strävar efter sitt mål innan graviditeten. Elin Andersson nämner även att Företag B har uppmuntrat kvinnor till att bli chefer innan barnafödandet. Hon tror även att detta speglar sig generellt i samhället och att företag bör uppmuntra kvinnor att gå in i chefskapet ganska tidigt så att det inte senare skapar svårigheter med familjesituationen. Hon tror inte ett chefskap kan kombineras med familjesituationen. Detta beror på att kvinnan oftast tar huvudansvaret för hushållet och att det

---

<sup>132</sup> Heilman 2012:115

<sup>133</sup> Elin Andersson 2013-05-10

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

därmed skapas en obalans i arbetslivet. Yukl (2012) belyser fenomenet i form av metaforen glastaket som menar att det finns bakomliggande faktorer till varför kvinnor har svårigheter med att avancera till högre chefspositioner<sup>134</sup>. Som respondenterna, anser Yukl att en av dessa faktorer är svårigheten att utöva chefskap och samtidigt ha familjeansvar. En annan faktor är löneskillnaderna som finns på dem olika yrkena<sup>135</sup>. Sanna Rydkvist menar att det är viktigt för henne att ha samma lön för samma arbete. Däremot poängterar hon att om löneskillnaden är baserad på prestationer är det rättvist om det ena könet tjänar mer även om det handlar om samma arbete. Om prestationen kan urskiljas mellan könen med samma arbete ska den som presterar mer få en högre lön och då är det inte fel om denna är en man eller kvinna<sup>136</sup>. Elin Andersson menar att jämna löner kan främja utvecklingen på arbetsmarknaden och motverka dominans av det ena eller det andra könet. Det kan ifrågasättas om kvinnor behöver andra strategier än män för att skapa karriär i arbetslivet. Enligt Angervall (2005) använder sig kvinnor av olika strategier för att skapa karriär<sup>137</sup>. Detta exemplifieras av Elin Andersson som tidigare nämnde att det underlättar för kvinnliga chefer att utvecklas i karriären om hon gör det innan hon går in i barnafödandet.

Ännu en strategi beskrivs av Sandra Kvint som berättar att arbetet skapar utmaningar då hon ska försöka hitta balans mellan arbetslivet och familjelivet och därmed göra prioriteringar. Lena Gustavsson håller med om att barn och familj kan det därmed skapa svårigheter för en kvinnlig chef som arbetar heltid. Men i och med att hon själv arbetar deltid anser hon inte det vara problematiskt. Däremot nämner hon att hennes fall inte är vanligt idag och att det helt enkelt beror på vilken arbetsgivare man har. Lena Gustavsson anser även att arbetsgivarens roll har stor betydelse och om inte arbetsgivaren uppmuntrar sina kvinnliga medarbetare att bli chefer kan det därmed skapa svårigheter. Sedan tycker hon även att det beror på fördelningen i hushållet och ifall fördelningen är ojämn skapar det ytterligare svårigheter för kvinnan att utföra sitt chefskap<sup>138</sup>. Erika Ek berättar:

”Ifall de inte lever i jämlika relationer hemma så kan de få det tufft, för det krävs en del av chefer när det gäller tid, och att vi alltid ska finnas tillgängliga/.../ har man inte ett jämlikt förhållande hemma, så länge de inte har barn så spelar de ingen roll, men om man har barn och man då i relationen hemma förväntas ta ansvar för barnen, då

---

<sup>134</sup> Yukl 2012:359

<sup>135</sup> www.economist.com

<sup>136</sup> Sanna Rydkvist 2013-05-10

<sup>137</sup> Angervall 2005:39

<sup>138</sup> Lena Gustavsson 2013-05-10

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

hamnar man i en svår situation/---/ att man både ska kunna lägga jätte mycket tid på jobbet och mycket tid hemma, det går inte ihop, och det vet jag är en svårighet som många upplever, så det är en förutsättning att man har jämlikt hemma så man ska klara av det<sup>139</sup>

Citatet tyder på att ännu en respondent påvisar de svårigheter som finns idag för kvinnliga chefer. Det kan konstateras att ifall en kvinna vill arbeta som chef bör hon ha en förständig man och där jämställdhet förekommer i hushållet. Erika Ek nämner även att män aldrig behöver bekymra sig över detta då män förväntar sig att kvinnan tar hand om hushållet ifall de har en chefsposition. Vidare menar hon att kvinnor bör vara bättre på att ställa krav på en jämn fördelning, framförallt i hushållet.

#### **5.2.1 Faktorer som påverkar kvinnligt chefskap**

Utifrån respondenternas olika svar har det framkommit att olika faktorer påverkar ett kvinnligt chefskap. Sanna Rydkvist berättar att hon tror att män undviker att söka jobb hos henne på grund av att hon är en kvinnlig chef. Hon tror inte att män vill ha en kvinnlig chef och att dem känner sig mindervärdiga eller inte vill nämna det till sina vänner. I detta fall ser hon ett tydligt könsperspektiv vilket reflekteras redan vid rekryteringen som består till största del av kvinnliga sökande. Hon tror även att det finns många män som inte tror på kvinnor och hon anser att kulturen på arbetsplatsen är avgörande<sup>140</sup>. Elin Andersson tycker att en kvinnas självförtroende är avgörande för att kunna besitta ett chefskap. Hon anser att anledningen till varför kvinnor inte söker chefsjobb beror på att de inte anser sig vara tillräckligt kompetenta för den rollen. Enligt Elin Andersson är detta den största skillnaden mellan män och kvinnor och hon tror även att fler män vågar ta det stora steget. Hon tror dessutom att det är viktigt att ha kvinnliga chefer som förebilder vilket kan tänkas inspirera samt uppmuntra andra kvinnor att inta chefspositioner<sup>141</sup>. Sandra Kvint berättar:

”Om man som tjej blir chef så kanske man utmanas lite mer än en manlig chef och man kanske har en annan press som gör att man snarare blir tuffare/.../ Man måste visa lite mer framfötter än en man bör göra för att man som kvinna ifrågasätts lite mer”<sup>142</sup>

Citatet visar vilka utmaningar en kvinna kan möta med ett chefskap. Stoker et al. (2012) menar att det finns två föreställningar om ledarskap: ”think manager – think male” och ”think

---

<sup>139</sup> Erika Ek 2013-05-10

<sup>140</sup> Sanna Rydkvist XX

<sup>141</sup> Elin Andersson XX

<sup>142</sup> Sandra Kvint 2013-05-10

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

manager – think masculine”. Den sistnämnda fokuserar på ledarens egenskaper och menar att ledaren karaktäriseras i maskulina termer<sup>143</sup>. Detta påvisas av Sandra Kvint som anser att en kvinnlig chef bör vara tuff i sin roll för att betraktas som chef. Detta beror på att det fortfarande är ovanligt med en kvinna som chef och att kvinnan ifrågasätts. Hon tycker att kvinnor måste visa sin kompetens mer än en man behöver. Kvinnor i chefspositioner bör därmed neutralisera sitt kön för att skapa legitimitet i sin chefsroll för att kunna bli behandlade på samma sätt som manliga chefer<sup>144</sup>. Erika Ek berättar:

”Det kan vara andra förväntningar på kvinnor, och att vi har ett samhälle som fortfarande har mannen som norm och vi är ett undantag/.../ det är fortfarande vanligast med män som chefer.<sup>145</sup>

Hon har upplevt andra förväntningar från kunder då de kanske inte har synen av en chef som kvinnlig. Hon tror att dessa kunder tittat på henne annorlunda och ifrågasatt hennes kompetens. Kunderna har i detta fall bestått av män. Detta relateras till den traditionella synen på ledarskap och föreställningen ”think manager – think male” där ledaren associeras med en man<sup>146</sup>. Erika Ek känner däremot inte att hon behöver agera på ett annat sätt för att hennes personlighet präglas av tuffhet och dominans. Hon poängterar även att de kvinnliga chefer hon mött på varit tuffa kvinnor.

#### **5.2.2 Manligt och kvinnligt ledarskap**

Hur de olika respondenterna reagerar på frågan om det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap skiljer sig åt. Sanna Rydkvist tycker att män jämfört med kvinnor har svårigheter med att prata om det innersta och att uttrycka sig känslomässigt. Denna åsikt har även Isabelle Björk som även anser att kvinnor har lättare att ta saker personligt och har oftast dålig självkänsla medan män i allmänhet betraktas vara tuffare. Enligt Heilman definieras föreställningar om vad som är manligt respektive kvinnligt utifrån två karaktärer där män beskrivs vara självsäkra och resultatorienterade och kvinnor har egenskaper som omtänksamhet och emotionell känslighet<sup>147</sup>. Magnus Pettersson berättar:

”Jag tror kanske kvinnor generellt sett har mer empati/---/ och generellt analyserar man lite mer/.../ Medan män oftast är ganska

---

<sup>143</sup> Stoker et al. 2012:32

<sup>144</sup> Angervall 2005:39

<sup>145</sup> Erika Ek 2013-05-10

<sup>146</sup> Stoker et al. 2012:32

<sup>147</sup> Heilman 2012:115 & de Lemus et al. 2013:109

## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

säkra i sin uppfattning/.../Jag tror generellt sett att kvinnor jobbar mer med gruppen, man vill ha med sig gruppen ordentligt”<sup>148</sup>.

Citatet tyder på att kvinnor generellt har mer empati och är bättre på att lyssna medan män uppfattas vara självsäkra. Enligt Alvesson & Svenningsson kan detta synsätt relateras till det transformativa ledarskapet vilket oftast förknippas med kvinnligt ledarskap<sup>149</sup>. Elin Andersson medhåller dessa åsikter och tycker att kvinnor har en tendens att vilja göra alla tillaga, är mer mjuka och tänker på ett annat sätt än män gör. Till skillnad från de andra respondenterna anser däremot Olof Svensson att alla människor har samma drivkraft och möjligheter och att ledarskap associeras med individens egenskaper och personlighet.

”Det beror på vilken kvinna det är och vilken man det är /.../ ledarskapet formas utifrån personligheten och har du bra sidor så ska du visa dem. Har du framgång med egenskaperna så gör det/.../ En bra ledare är den som får omgivningen att växa och den är inte genusbaserad”<sup>150</sup>.

Han menar att en kvinna inte ska agera på ett annat sätt bara för att hon är en kvinnlig chef. Med detta sagt anser han därmed att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap men att dessa är egenskapsbaserade och beror på individen. Olof Svensson berättar:

”kvinnor är prestationsorienterade att de osar, man ska vara bäst i allt. De ska ligga i framkanten, det är precis som att ”är jag inte bäst så får jag inte den uppskattningen”, den acceptansen som jag förtjänar/.../”<sup>151</sup>

Citatet visar Olof Svenssons åsikt om kvinnliga chefer som väljer att agera på ett annat sätt för att de tror att ett ledarskap ska vara på ett visst sätt. Det han försöker poängtera är att en ledarstil ska reflektera en individs personlighet och inte något annat. I det här fallet är det tal om en kvinnlig ledares föreställningar vilket enligt Snaebjornoss & Edvardsson innebär att en kvinna inte har det som krävs karaktärsmissigt för att kunna fylla ledarrollen<sup>152</sup>. Huruvida den kvinnliga ledaren anpassar sig till en maskulin ledarstil eller väljer att visa sin feminina karaktär kommer det att skapa svårigheter för kvinnan att utöva ledarskap<sup>153</sup>.

Lena Gustavsson håller med Olof Svenssons åsikter om att ledarskapet baseras på individens personlighet och egenskaper och nämner att även om de flesta kvinnor betraktas

---

<sup>148</sup> Magnus Pettersson 2013-05-03

<sup>149</sup> Svenningsson & Alvesson 2010:30

<sup>150</sup> Olof Svensson 2013-04-11

<sup>151</sup> Olof Svensson 2013-04-11

<sup>152</sup> Snaebjornoss & Edvardsson 2013:90

<sup>153</sup> Herrera et al 2012:38

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

vara mjuka och känsliga har hon träffat på män som också besitter dessa drag. Sandra Kvint anser däremot att det inte finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap utan hon tror snarare att en kvinna och en man agerar på ett visst sätt på grund av att de omedvetet har formats och uppfostrats på ett visst sätt. Hon tycker att mentaliteten, klimatet samt fostrandet är avgörande faktorer för en människas ledarstil och tycker därmed att det skiljer sig från individ till individ och inte beroende på kön<sup>154</sup>. Det kan därmed sägas att respondenternas åsikter skiljer sig åt och att (1) det finns skillnader (2) det finns skillnader men beroende på individens egenskaper och personlighet (3) det finns inga skillnader; det handlar om individens uppfostran.

Sammanfattningsvis har detta avsnitt berört kvinnliga chefers hinder och utmaningar i sitt chefskap. Respondenterna är eniga om att en kvinna med en chefsbefattning möter svårigheter i arbetslivet vilket beror på två faktorer; dels kombinationen med familj och barn och dels kvinnans personlighet och egenskaper. Det kan konstateras att det största hindret är att hitta balansen mellan chefsarbetet och familjen. Vidare diskuteras detta mer djupgående i nästa kapitel.

---

<sup>154</sup> Sandra Kvint 2013-05-10

## **6. Diskussion**

*I föregående kapitel har faktorerna bakom könsarbetsdelningen och förhållandet mellan kön och ledarskap analyserats. Utifrån analysens resultat ska vi i detta kapitel diskutera våra slutsatser och besvara våra frågeställningar. Därefter ska vi reflektera över vårt kunskapsbidrag och knyta an reflektionerna till ett Service Management perspektiv. Vidare diskuterar vi frågor som har lyfts fram i uppsatsen och presenterar förslag till vidare forskning.*

### **6.1 Presentation av slutsatser**

Syftet med kandidatuppsatsen har varit att undersöka hur föreställningar om genus skapar förutsättningar för kvinnliga chefer på arbetsmarknaden. För att undersöka orsaken till den ojämna fördelningen bland de högre chefspositionerna har vi fokuserat på två specifika frågeställningar som behandlar både könsarbetsdelningen och utmaningarna för kvinnliga chefer. I analysen framgick det att föreställningar om kön påverkar den rådande könsarbetsdelningen på arbetsmarknaden. Det kan även konstateras att det uppstår svårigheter för den kvinnliga chefen att utföra ett chefskap. Vi kommer vidare att diskutera våra slutsatser mer utförligt.

#### **6.1.1 Arbetsdelning bland kön**

Faktorerna bakom könsarbetsdelningen var grundad på två aspekter: samhällets inverkan på skapandet av könsroller och förutsättningarna på arbetsmarknaden. Däremot skiljdes åsikterna åt beroende på vad som har format fördelningen och omständigheterna kring dem. En del respondenter anser att det finns en historisk aspekt bakom fördelningen och menar att föreställningar kring manligt och kvinnligt har format könsarbetsdelningen. Respondenterna menar att historien har bidragit till den vertikala och horisontella delningen då kvinnan ansågs vara familjeorienterad medan mannen förväntades vara arbetsfokuserad. Andra respondenter menar att förebilder har en aktiv roll i formandet av arbetsdelningen och att normer skapar förutfattade meningar om arbeten och kön. Könsroller och förebilder formar förutsättningen på arbetsmarknaden där arbeten associeras med ett specifikt kön eller specifika egenskaper. Det förklarar varför vissa arbeten domineras av det ena eller det andra könet. Det finns även argument som menar att män och kvinnor har olika förutsättningar och egenskaper och därför attraheras de till ett specifikt arbete. Respondenter i denna studie menar att anledningen till varför kvinnor inte söker till högre chefspositioner är för att de inte anser sig vara tillräckligt kompetenta. I enighet med teorin, som menar att män och kvinnor har åtskiljande egenskaper, konstateras det att det finns ett samband mellan föreställningar om ett arbete och föreställningar om kön.



## ”Män väljer män”

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

Trots det faktum att respondenterna tolkade fördelningen ur olika perspektiv kan en gemensam faktor utläsas; föreställningen om det manliga och kvinnliga könet. Det sker en indirekt konstruktion av det manliga och kvinnliga könet som formas vid tidig ålder och influeras av villkoren i samhället. Föreställningarna formas kontinuerligt och effekterna speglas på arbetsmarknaden där arbeten i viss utsträckning präglas av ett kön. Detta beror på samhällets normer som är resultat av den sociala konstruktionen. Ett sätt att motarbeta detta är genom att introducera förebilder som bryter mot normen. Könsroller är inte statiska och förändras kontinuerligt i takt med utvecklingen i samhället. När en människa förhåller sig till sin tilldelade roll bidrar det till en reproduktion av samma föreställningar. Därför bör samhället och individen samordna och aktivt påverka och forma de aspekter som ligger till grund för den sociala konstruktionen och normerna som skapar associationer mellan kön och arbeten.

Från ovanstående diskussion kan vi dra slutsatsen att könsarbetsdelningen främst beror på föreställningar om kön och arbeten. Det framgår att det finns ett samband mellan könsfördelningen och föreställningarna vilket förklarar dominansen av det ena eller det andra könet. Trots en ökad genusmedvetenhet förblir de högre chefspositioner dominerade av män och de kvinnliga cheferna blir koncentrerade på mellannivå.

## 6.2 Kvinnans utmaningar

I vår studie har vi undersökt vilka utmaningar kvinnliga chefer möter i sin karriär. Det har visat sig att fyra faktorer har skapat barriärer för kvinnans chefskap; familjesituationen, löneskillnaderna, fördelningen i hemmet samt egenskaper. Utifrån analysens resultat kan det konstateras att det uppstår svårigheter att utföra ett chefskap i samband med familj och barn. Respondenterna menar att heltidsarbetande kvinnliga chefer har problem med att balansera familjesituationen på grund av tidsbrist. Därmed konstaterar respondenterna att det nästan är omöjligt för en kvinnlig chef att vara familjeorienterad. Är det då en förutsättning att en kvinnlig chef ska välja mellan att antingen vara familjeorienterad eller arbetsfokuserad för att behärska ett chefskap?

Det är av stor vikt att en kvinnlig chef prioriterar bort sitt privatliv och sina vardagsaktiviteter för att kunna prioritera arbetet och familjen. Det kan därmed sägas att dessa prioriteringar påverkar kvinnor när de vill inta ett chefskap. Detta resonemang tydliggör en kvinnlig medarbetare som berättar att hon med större fördel är familjeorienterad och väljer därför att utesluta ett chefskap. Resultat från analysen visar även att en kvinnlig chef bör vänta med graviditeten innan hon överväger en chefsposition på grund av de hinder som uppkommer med barn. En annan faktor som påverkar det kvinnliga chefskapet är de löneskillnader som finns på arbetsmarknaden. En del av respondenterna menar att en jämlik löneskala, baserad på individens

## **”Män väljer män”**

### En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

erfarenhet och kompetens, kan främja sökandet av kvinnliga chefer på arbetsmarknaden vilket vidare kan motverka dominansen av det manliga könet.

Ytterligare en faktor är fördelning i hemmet vilket har visat sig ha ett inflytande på det kvinnliga chefskapet. Alla respondenterna var eniga om att en jämlik relation i hemmet är en förutsättning för att kunna behärska ett chefskap. Ett chefskap innebär hög arbetsbörda samt tillgänglighet vilket inte kan ske ifall det förekommer en ojämlig fördelning i hemmet. En respondent menar att kvinnor bör bli bättre på att kräva en jämlik relation, speciellt i hemmet, vilket sedan kan leda till att begränsningarna minskar. Problematiken med detta kan diskuteras och relateras till de förutsättningar kvinnor har på individnivå.

Slutligen påverkas även kvinnan av de föreställningar som relateras med chefskap. En del respondenter anser att det är kvinnans egenskaper som är avgörande för huruvida hon kan besitta ett chefskap eller inte. Vidare kan det konstateras i analysen att det finns ett samband mellan de kvinnliga cheferna i vår studie. De kvinnliga respondenterna karaktäriserade sig med tuffa drag vilket vanligtvis associeras som manliga attribut och egenskaper. Det kan diskuteras ifall det finns ett samband mellan den tuffa personligheten och kvinnors möjlighet att avancera till högre chefspositioner? Utifrån analysens resultat kan det konstateras att det förekommer tydliga samband då de kvinnliga respondenterna inte beskrev sig utifrån mjuka egenskaper. Detta belyser även en respondent som berättar att de kvinnliga chefer hon har mött har delat samma egenskaper.

Resultatet av analysen har påvisat samma resultat som forskarna Wahl et al. (2011) som även påpekar på att arbetsvillkoren varierar på grund av löner, utvecklingsmöjligheter samt fördelningen i hemmet. Vidare leder detta till en könsarbetsdelning på arbetsmarknaden som skapar svårigheter för den kvinnliga chefen. En intressant diskussion är att statens offentliga utredning (1994) visar att kvinnans kompetens inte synliggörs tillräckligt och att de är sällsynta på högre chefsposter. Utifrån vår undersökning har det konstaterats att det finns en utveckling på arbetsmarknaden och att antalet kvinnliga chefer har ökat. Dock är denna utveckling inte tillräcklig för att en jämställd könsarbetsdelning ska vara aktuell bland de högre chefsposterna.

Utifrån ovanstående diskussion kan vi dra slutsatserna att kvinnor behöver strategier för att uppnå karriär i arbetslivet. Detta på grund av de hinder och utmaningar den kvinnliga chefen möter i sitt chefskap. Den främsta slutsatsen är att en kvinnlig chef inte kan vara familjeorienterad utan att en jämlik fördelning bör förekomma i hemmet. En jämlik fördelning leder till att begränsningarna minskar för den kvinnliga chefen då huvudansvaret för familj och barn fördelas. En annan slutsats visar att en kvinnlig chef har manliga attribut och egenskaper vilket även styrker vår föregående slutsats att föreställningar om kön och arbeten är associerad med manlig karaktär. Avslutningsvis kan vi säga att vårt val av ämne även har relevans/anknytning till vår utbildning. Vi läser Service Management som är en ledarskapsutbildning med fokus på bland annat ekonomi,

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

ledarskap och organisation. Därmed var det av betydelse för oss att undersöka förhållandena som råder på marknaden. Då utbildningen främst fokuserar på att utbilda studenterna till att bli framtida ledare anser vi att det är av stor vikt att undersöka möjligheten att avancera till högre ledarposition. I och med att utbildningen domineras av kvinnliga studenter anser vi det av större intresse att fokusera på kvinnans möjligheter till karriärsutveckling samt vilka utmaningar hon möter.

### **6.3 Vidare forskning**

Vår studie pågick under en specifik tidsperiod och var baserad på tio djupintervjuer från två företag. Enligt vår mening kan det empiriska materialet anses för snävt för att generellt dra slutsatser kring könsarbetsdelningen och de utmaningar kvinnor möter i sin karriär. Vi anser att en vidare forskning inom området kan utföras med större utsträckning för mer precisa lärdomar genom att utveckla studiens metodkapitel. Vårt förslag på vidare forskning grundar sig på en metastudie eftersom det skulle öka kvaliteten i det empiriska materialet. En kombination av djupintervjuer, observationer och dokumentstudier bidrar till en valid verklighetsuppfattning om förhållandena på arbetsmarknaden. Vidare anser vi också att en sådan undersökning ska fokusera på både den vertikala och horisontella strukturen, men att extra fokus kan läggas på den vertikala strukturen. Detta för att undersöka om förutsättningarna på de högre positionerna har förändrats samt hur könsarbetsdelningen ser ut.

## 7. Källhänvisning

### Tryckta källor

Alvesson, M. & Due Billing, Y. (2009). *Kön och organisation*. Sage: London

Angervall, P. (2005). *Jämställdhetsarbetets pedagogik: Dilemman och paradoxer i arbetet med jämställdhet på ett företag och ett universitet*. Institutionen för pedagogik och didaktik. Göteborgs universitet

Badawy, M, K. (1978). How women managers view their role in the organization. *Personnel Administrator*, 23. (2), 60-68.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Connell, R. (2009). *Om genus*. Andra upplaga. Göteborg: diadalos

Ericsson, C (red). (1993). *Genus i historisk forskning*. Studentlitteratur: Lund

Harragan, B, L. (1977). *Games Mother Never Taught You*. Warner Books: New York

Heilman, M, E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32. 113–135.

Herrera, R., Duncan, P. A., Green, M. T. & Skaggs, S. I. (2012). The effect of gender on leadership and culture. *Global Business & Organizational Excellence*, 31. (2), 37-48.

Hirdman, Y. (1993). Genussystemet – reflexioner kring kvinnors sociala underordning. I Ericsson, C. (red), *Genus i historisk forskning* (ss. 146-161). Studentlitteratur: Lund

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund

Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. & Reichard, R. J. (2008). The strong sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*. 106, 39-60.

Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Berrios Martos, M. (2012). THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE FROM GENDERED APPROACH. *Psychological Record*, 62. (1), 97-114.

Rosen, B. & Jerdee, T. (1974:1). Sex stereotyping in the executive suite. *Harvard Business Review 1974: March-April*, 45-58.

Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ Intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology* 1974: 59, 9-14.

Snaebjornsson, I. M. & Edvardsson, I. R (2013). Gender, Nationality and Leadership Style: A Literature Review. *International Journal of Business & Management*, 8. (1), 89-10.

SOU 1994:3. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes

SOU 1998:6. *Ty makten är din ... myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige*. Stockholm: Fritzes

Stoker, J., Velde, M., & Lammers, J. (2012). Factors Relating to Managerial Stereotypes: The Role of Gender of the Employee and the Manager and Management Gender Ratio. *Journal of Business & Psychology*, 27. (1), 31-42.

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

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur: Lund

## Elektroniska källor

<http://www.genus.se> (Läst 2013-04-10)

### Veckans Affärers hemsida

<http://www.va.se/ledarskap/sveriges-basta-arbetsplatser/basta-foretagen-pa-jamstalldhet-323065>  
(Läst 2013-04-01)

### AGORA-dagens hemsida:

<http://www.agoradagen.se> (Läst 2013-04-03)

### Statens offentliga utredning

[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utreddningar/Statens-offentliga-utredningar/sou-1994-3-\\_GIB33/?html=true](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utreddningar/Statens-offentliga-utredningar/sou-1994-3-_GIB33/?html=true) (Läst 2013-05-20)

<http://www.kth.se/itm/inst/indek/avdelningar/organisation-och-ledning/personal/anna-wahl-1.306625> (Läst 2013-05-17)

[http://www.riksdagen.se/sv/dokument\\_lagar/lagar/svenskforfattningssamling/diskrimineringslag-2008567\\_sfs-2008-567/](http://www.riksdagen.se/sv/dokument_lagar/lagar/svenskforfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/) (Läst 2013-05-20)

<http://www.economist.com/node/13604240> (Läst 2013-05-21)

<http://www.ne.se/lang/j%C3%A4mst%C3%A4lldhet> (Läst 2013-05-20)

## **”Män väljer män”**

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

### **Muntliga källor**

Adam Blomqvist, medarbetare på Företag A, 2013-04-10

Elin Andersson, medarbetare på Företag B, 2013-05-10

Erika Ek, kontorschef på företag B, 2013-05-10

Isabelle Björk, medarbetare på Företag A, 2013-04-11

Lena Gustavsson, ställföreträdande chef på Företag B, 2013-05-10

Magnus Svensson, kontorschef på Företag B, 2013-05-03

Oliver Lundin, medarbetare på företag A, 2013-04-10

Olof Svensson, affärsutvecklare/kontorschef på företag A, 2013-04-11

Sandra Kvint, företagsmarknadschef på Företag B, 2013-05-10

Sanna Rydkvist, ekonomichef på Företag A, 2013-04-11

## **Bilaga 1**

Intervjuguide - chefer

### **Introduktion**

- Vem är du? Berätta lite om dig själv.
- Beskriv verksamheten.
- Vilken roll har du i verksamheten?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

### **Jämställdhet**

- Har ni någon jämställdhetsstrategi? Strategiplan?
- Om ni svarat Ja, hur ser denna ut? Om nej, varför har ni inte det?
- Definiera/Beskriv jämställdhet
- Berätta om hur verksamheten arbetar med jämställdhet.
- Hur många anställda har ni på företaget?
- Hur många kvinnliga chefer respektive manliga chefer har ni? Vilken sorts chefspositioner har dessa?

### **Ledarskap**

- Hur ser du på manligt och kvinnligt ledarskap? Finns det några skillnader/likheter?
- Anser du, att det är ett problem att det saknas kvinnliga ledare i lika stor utsträckning som manliga? Beskriv den ideala ledaren. Beteende, egenskaper osv.

### **Kvinnlig chef**

- Berätta om din väg till din position(din resa från vanlig medarbetare – till chef)
- Vilka fördelar/nackdelar innebär en chefsposition?
- Upplever du att du har andra förväntningar i din roll som kvinnlig chef? Press?
- Hur blir du bemött av dina manliga kollegor? Manliga chefer?
- I och med att du är en kvinnlig chef; Känner du att du behöver bete dig/agera på ett annat vis?
- Vilka svårigheter finns med att vara en kvinnlig chef?
- Beskriv din ledarstil.
- Varför tror du att den största andel chefer består av män?
- Tycker du att det finns en ojämn könsfördelning bland chefspositioner? Ja – Vilka åtgärder tror du kan främja en mer jämställd fördelning? Nej – varför inte? Tycker du det var svårt att inta en ledarposition? I och med att du är kvinna.

### **Manlig chef**

- Berätta om din väg till din position(din resa från vanlig medarbetare – till chef)
- Vilka fördelar/nackdelar innebär en chefsposition?
- Beskriv din ledarstil.
- Varför tror du att den största andel chefer består av män?
- Tycker du att det finns en ojämn könsfördelning bland chefspositioner? Ja – Vilka åtgärder tror du kan främja en mer jämställd fördelning? Nej – varför inte? - Tror du det var enklare för dig att inta en ledarposition? I och med att du är man.

## ”Män väljer män”

En fallstudie om kvinnans låga representation på höga chefspositioner

---

### Bilaga 2

Intervjuguide - medarbetare

#### Introduktion

- Vem är du? Berätta lite om dig själv.
- Beskriv verksamheten.
- Vilken roll har du i verksamheten?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

#### Jämställdhet

- Känner du till om företaget har en jämställdhetsplan?
- Kan du exemplifiera på hur verksamheten arbetar med jämställdhet.
- Definiera/beskriv jämställdhet

#### Ledarskap

- Hur ser du på kvinnligt ledarskap?
- Finns det några skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap?
- Anser du att du har möjlighet till karriärs utveckling?
- Anser du, att det är ett problem att det saknas kvinnliga ledare i lika stor utsträckning som manliga?
- Förändras ditt förhållningssätt gentemot en kvinnlig chef jämfört med en manlig chef?
- Beskriv den ideala ledaren? Beteende, egenskaper osv.