



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för Service Management
och Tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Men, varför män?

En studie om mäns överrepresentation på chefspositioner

Agnes Karlsson
Elvira Tenggren

Antal ord: 13 587

Grupp: 61

Handledare:
Malin Espersson

Examensarbete
VT 2021

Agnes Karlsson, 960506

Elvira Tenggren, 970315

Förord

Vi vill börja med att tacka respondenterna för delaktighet och engagemang i vår studie. Utan era djupgående åsikter och tankar om ämnet hade vi inte kunnat genomföra studien på ett sådant utförligt och kvalitativt sätt som vi har gjort. Dessutom vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Malin Espersson, som ständigt var engagerad under uppsatsens gång, med en härlig energi och kloka infallsvinklar. Till sist vill vi tacka varandra, för vårt fina samarbete och positiva inställning hela vägen in i mål.

Agnes Karlsson, 960506

Elvira Tenggren, 970315

Sammanfattning

Titel: Men, varför män?

Nivå och kurs: Examensarbete för kandidatexamen, KSMK65, VT21

Författare: Agnes Karlsson och Elvira Tenggren

Institution: Institutionen för Service Management och Tjänstvetenskap, Lunds universitet: Campus Helsingborg

Handledare: Malin Espersson

Studieobjekt: Mäns överrepresentation på chefspositioner

Problemområde: Begränsningarna i den tidigare forskningen öppnar upp för möjligheten att byta perspektiv från kvinnors synsätt på varför de har svårigheter att klättra i hierarkin till mäns uppfattning om varför det finns en överrepresentation av män på chefspositioner. Eftersom män besitter störst andel höga befattningar vill vi skapa en ökad förståelse för mäns handlingar och uppfattningar om chefskap, och därmed bidra till maskulinitetsforskningen.

Syfte: Syftet är att få en ökad förståelse för hur manliga chefer förhåller sig till att det finns en överrepresentation av män på chefspositioner inom den privata sektorn. Att förstå ojämställdheten i organisationsstrukturer ur ett manligt perspektiv är meningsfullt i och med att män har en majoritet på chefspositioner och därmed har störst chans att kunna skapa förändringar och möjligheter för andra.

Avgränsningar: Det strategiska urvalet består av män på höga chefspositioner inom den privata sektorn. Att urvalet endast består av män beror på att studien syftar till att skapa en förståelse av manliga chefers handlingar och uppfattningar om chefskap. Studien är avgränsad till den privata sektorn eftersom det är den sektor med störst ojämlik könsfördelning på chefspositioner.

Frågeställningar: Hur förklarar manliga chefer överrepresentationen av män på chefspositioner i organisationer? Hur bidrar manliga chefers handlingar till den rådande maktasymmetrin?

Metod och genomförande: Studien utgår från en kvalitativ metod och är uppbyggd på tio semistrukturerade intervjuer. Studien utgår från en abduktiv ansats med ett hermeneutiskt perspektiv.

Teori: Att göra kön - *könsstereotyper i organisationer*. Strukturell maktordning - *vertikal könssegregering och barriärer; homosocial reproduktion och heterosocialitet, sociala nätverk*.

Slutsats: Traditionella strukturer har lämnat spår som än idag genomsyrar människors handlingar och manliga chefer har ledaregenskaper som korrelerar med den stereotypiska ledaren. Dessutom är män bättre på att marknadsföra sig själva, utnyttja sociala nätverk och främja liknande personer.

Nyckelord: Genus, Ledarskap, Organisation, Vertikal könssegregering, Homosocial reproduktion

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte och frågeställningar	6
1.4 Avgränsningar	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Att göra kön	8
2.1.1 Könssstereotyper i organisationer	9
2.2 Strukturell maktordning	10
2.2.1 Vertikal könssegregering och barriärer	10
2.2.2 Homosocial reproduktion och heterosocialitet	12
2.2.3 Sociala nätverk	13
2.3 Operationalisering av teorier	14
3. Metod	16
3.1 Val av metod	16
3.2 Litteraturinsamling	17
3.3 Semistrukturerade intervjuer	18
3.3.1 Val av respondenter	19
3.3.2 Genomförande av intervjuer	21
3.4 Analysarbete	22
3.5 Etiska förhållningssätt	23
4. Analys	24
4.1 Den viktiga jämställdheten	24
4.2 Den gubbiga miljön...	26
4.3 ... där gubbarna kliar varandra på ryggen	31
4.4 Hur ska den duktiga flickan passa in?	33
4.5 Det måste kännas rätt	37
5. Slutsats och diskussion	39
5.1 Manliga chefers förklaringar till mäns överrepresentation på chefspositioner	39
5.2 Så bidrar manliga chefer till maktasymmetrin	40
5.3 Diskussion och förslag till framtida forskning	41
6. Källförteckning	43
7. Bilagor	48

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det finns mönster och normer som skapar en samhällsstruktur som påverkar människors liv. Den hjälper för somliga, och stjälpur för andra. Traditionellt sett har arbetsfördelningen mellan män och kvinnor inneburit att kvinnor ansvarat för hushåll och barnomhändertagande medan männen har arbetat och försörjt familjen. Trots att hushållsklyftan minskat och att arbetsfördelningen har blivit mer jämn är det fortfarande kvinnor som har mest ansvar för den privata sfären, även om de har ett heltidsjobb vid sidan av (Hoyt, 2010, s. 488). Den förekommande maktasymmetrin som finns i hushåll avspeglas även i arbetslivet. De traditionella strukturerna som är inrotade i samhället innebär att ledarskap fortfarande är associerat till män och det är mäns värderingar som präglar en organisations struktur, kultur och praktiker. På så sätt kan en ojämn könsfördelning skildras även i organisationer (Collinson & Hearn, 1996a, s. 61). När Statistiska Centralbyrån presenterade fördelningen av män och kvinnor på chefspositioner för år 2019 inom den privata sektorn i Sverige, framkom det att män har en majoritet med en procentsats på 67% (Statistiska Centralbyrån, 2020a) trots att fler kvinnor har högre utbildningsnivå (Statistiska Centralbyrån, 2020b). Därmed bör det finnas andra orsaker till varför män har en överrepresentation på chefspositioner, som inte har med kompetens eller utbildning att göra.

Egenskaper som traditionellt sett har varit normativa för den stereotypiska ledaren, det vill säga dominant, självständiga och rationella, är typiska maskulina egenskaper. Dessa karaktärsdrag kan utövas av både män och kvinnor i en ledarroll, men ändå tillskrivs kvinnor feminina egenskaper som ömhet, empati och gemenskap (Fletcher, 2004, s. 650). Det kan bero på att människor har förutbestämda förväntningar på hur män respektive kvinnor ska vara och agera. Det finns alltså en social uppfattning om vad som är maskulint och feminint där könsroller skapas i interaktion mellan människor. Individer tillskrivs alltså egenskaper och normativa beteendemönster utifrån vilket biologiskt kön de har (West & Zimmerman, 1987, s. 127). Att män ses som stereotypiska ledare och betraktas som mer lämpliga för chefspositioner kan i längden innebära att kvinnor har svårare att avancera och befordras till högre positioner. Ett flertal forskare visar dock att kvinnor och män kan leda på liknande sätt, men ändå är normen att fler män får möjligheten att klättra i organisationer och därmed främjas till högre nivåer (Jonsen,

Maznevski & Schneider, 2010, s. 550; Wahl, Holgersson, Höök, & Linghag, 2018, s. 75). Om en kvinna trots allt åtar sig maskulina ledaregenskaper för att nå högre i hierarkin, skulle det inte mottas på samma sätt av medarbetare som när en man utför stereotypiskt maskulint ledarskap. Det beror på att stereotypiseringen av kvinnor inte överensstämmer med de maskulina egenskaperna (Heilman, 2012, s. 120).

Därtill förklarar Stoker, Van der Velde och Lammers (2012, s. 33) att människor tycker om människor med liknande karaktärsdrag. Det innebär att män tenderar att främja andra män och eftersom det finns en mansdominans på chefspositioner kan det bidra till att överrepresentationen upprätthålls. Niemistö, Hearn, Karjalainen och Touri (2020, s. 506) tillägger att när en grupp med liknande karaktärsdrag, även kallad social grupp, favoriseras på detta sätt återskapas ojämlikheter. Medlemmarna upprätthåller sin dominans genom att de blir privilegierade och får sin röst hörd, vilket leder till minskade krav på förändring. Dessutom verkar manliga chefer ointresserade av hur deras könsrelaterade karaktär påverkar organisationer, det vill säga att de inte vill kännas vid hur deras handlingar, tankar och relationer reproducerar en ojämlik könsfördelning i organisationer (Collinson & Hearn, 1994, s. 3). Detta kan medföra svårigheter att bryta normer när det kommer till könsfördelning på chefspositioner.

Vad som är önskvärt ledarskap har dock förändrats de senaste trettio åren och idag anser många att ledarskap bör utföras genom kollektivt ledarskap. Ben-Noam (2018, s. 300) skriver att denna ledarskapsstil innebär samarbete, stödjande och interpersonell känslighet, där alla medlemmar oavsett organisationsnivå ska ha möjlighet att påverka beslutsprocesser. Ett kollektivt ledarskap förknippas med ett kvinnligt sådant på grund av att det korrelerar med de egenskaper som kvinnor tillskrivs. Denna utveckling tenderar att hota det manliga ledarskapet eftersom det strider mot mäns uppfattning om vad ledarskap är. Trots denna utveckling är det fortfarande män som dominerar på chefspositioner inom den privata sektorn.

1.2 Problemformulering

Ledarskap har länge varit ett centralt forskningsämne, men det var inte förrän på 1970-talet som forskare började studera ledarskap i relation till kön (Hoyt, 2010, s. 484). Mycket av den tidigare forskningen har med olika perspektiv visat att kvinnor och män har olika ledarskapsattribut och

att det finns normer om vilka egenskaper som är önskvärda hos ledare. Dessutom har mycket av förekommande forskning ett kvinnligt perspektiv på ledarskap där det huvudsakliga forskningsämnet fokuserar på de barriärer som kvinnor står inför för att kunna nå högre positioner i organisationer. Hoyt (2010, s. 492) menar att ju mer vi förstår de barriärer kvinnor möter i sin karriär, desto bättre rustade blir vi för att kunna bryta dessa barriärer.

Begränsningarna i den tidigare forskningen öppnar upp för möjligheten att byta perspektiv från kvinnors synsätt på varför de har svårigheter att klättra i hierarkin till mäns uppfattning om varför det finns en överrepresentation av män på chefspositioner. Eftersom män besitter störst andel höga befattningar vill vi skapa en ökad förståelse för manliga chefers handlingar och uppfattningar om chefskap. Därmed syftar studien till att bidra till maskulinitetsforskningen, ett forskningsfält inom organisation och ledarskap. Forskningsfältet eftersträvar att synliggöra mäns maktrelationer i organisationer och se huruvida män arbetar för könsjämsliddhet på chefspositioner (Collinson & Hearn, 1996b, ss. 5-6). En förståelse för vilka egenskaper manliga chefer beskriver som viktiga, hur de uppfattar sig själva som ledare och hur de ser på kvinnligt ledarskap kan ge ökad kännedom till varför det är en överrepresentation av män på chefspositioner. Ju bättre vi förstår mäns uppfattning om varför det finns en ojämn könsfördelning på chefspositioner, desto snabbare blir processen mot en jämställd organisationsstruktur.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att få en ökad förståelse för hur manliga chefer förhåller sig till att det finns en överrepresentation av män på chefspositioner inom den privata sektorn. Att förstå ojämsliddheten i organisationsstrukturer ur ett manligt perspektiv är meningsfullt i och med att män har en majoritet på chefspositioner och därmed har störst chans att kunna skapa förändringar och möjligheter för andra. Alltså kan ytterligare studier inom maskulinitetsforskning påskynda processen mot jämställda organisationsstrukturer. Utifrån detta syfte har följande frågeställningar formulerats;

- ❖ *Hur förklarar manliga chefer överrepresentationen av män på chefspositioner i organisationer?*

❖ *Hur bidrar manliga chefers handlingar till den rådande maktasymmetrin?*

1.4 Avgränsningar

Denna studie har sin utgångspunkt i en kvalitativ metod med ett strategiskt urval av respondenter som är verksamma inom den privata sektorn. Studien är avgränsad till den privata sektorn eftersom det skapar en överblick av hela sektorn och inte en specifik bransch. Dessutom inkluderar den privata sektorn de branscher som har störst ojämlig könsfördelning på chefspositioner. Det strategiska urvalet består av män på chefspositioner. Anledningen till att urvalet endast består av män är för att studien syftar till att skapa en förståelse av manliga chefers handlingar och uppfattningar om chefskap. Vi vill emellertid förtydliga att studien också omfattar diskussioner om kvinnligt ledarskap eftersom det är nödvändigt för att få en förståelse för respondenternas uppfattning om ojämställdheten. I denna studie används även begreppen ledarskap och chefskap parallellt, trots att det finns skiljaktigheter dem emellan. Plachy (1981, ss. 58-59) förklarar chefskap som en formell tilldelad roll medan ledarskap syftar till personer som motiverar, inspirerar och har frivilliga följare. Respondenterna som medverkat i denna studie är chefer på höga befattningar som även anser sig vara ledare.

2. Teoretisk referensram

I nedanstående avsnitt presenteras de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för denna studie. I den första delen förklaras teorin om att det finns en pågående social konstruktion av kön i samhället som ligger till grund för att förstå varför det finns en överrepresentation av män på chefspositioner. Den andra delen fokuserar på strukturella maktordningar som syftar till att förstå hur maktasymmetri uppstår i organisationer. Den sista delen syftar till att beskriva hur teorierna kommer att vara användbara vidare i studien.

2.1 Att göra kön

Det finns två olika aspekter av kön, det biologiska könet och det socialt konstruerade könet. West och Zimmerman (1987, s. 125) förklarar att det biologiska könet är det fysiska, anatomiska könet som flickor och pojkar tilldelas vid födseln, medan det socialt konstruerade könet inte har samma koppling till biologin. Snarare handlar det sistnämnda om hur kön skapas inom sociala, psykologiska och kulturella förhållanden. För att förstå fenomenet myntade West och Zimmerman (1987, s. 126) teorin "doing gender", även kallat att göra kön, som handlar om att kön kommer till uttryck i form av dagliga praktiker, symboler och interaktioner mellan människor i samhället. Det finns alltså en social uppfattning om vad som är uttryck för maskulina och feminina naturer som inte kan kopplas till skillnader sett till det biologiska könet. Exempelvis yttras detta i organisationer där olika positioner och arbetsuppgifter är förknippade med manligt eller kvinnligt eller hur medarbetare förväntas interagera med varandra (Linghag, 2009, ss. 45-46). Detta innebär att människors förståelse av kön är rutinmässig och metodiskt återkommande, vilket i sin tur betyder att män och kvinnor är medproducenter i skapandet av kön.

Vidare skriver West och Zimmerman (1987, s. 128) att människor kategoriserar varandra utifrån kön, det vill säga att män är män och kvinnor är kvinnor. Det förenklar den sociala kategoriseringen av verkligheten och uppdelningen ses som rotad i biologin och är normativ för dagens samhälle. Uppdelningen skapar dock sociala konsekvenser som delvis kan förklara varför kvinnor än idag ses som underordnade av män. Linghag (2009, s. 39) hävdar att det är genom att göra kön som könsskillnader skapas och att det därmed uppstår en maktrelation med en

hierarkisk ordning. Könsfördelningen skapas både i organisationer och i människans sociala mönster, vilket innebär att människor agerar inom givna ramar och återskapar normer som därmed påverkar hur människor uppfattar varandra.

2.1.1 Könsstereotyper i organisationer

Att generalisera människor utifrån vilken social grupp de tillhör eller vilket kön de har handlar om att stereotypisera. Heilman (2012, s. 114) förklarar att könsstereotyper skiljer sig mellan hur människor förväntar sig att män och kvinnor är respektive hur de borde vara. Dessa förväntningar och uppfattningar om män och kvinnor är bestående över tid. En typisk förväntan på män är att de är ambitiösa, kompetenta, ansvarstagande, dominanta, självständiga och rationella. Kvinnor å andra sidan anses vara vänliga, omhändertagande, samarbetsvilliga och emotionellt känsliga. Vidare skriver Heilman (2012, s. 115) att det finns föreställningar om att män och kvinnor skiljer sig åt och att de saknar egenskaper som det andra könet har. Som följd kan det leda till att stereotypisering av kön stävjar kvinnors karriärutveckling. Traditionellt sett anses nämligen manliga stereotyper och deras egenskaper vara i linje med vad som anses krävas för högre positioner i organisationer. Därmed saknar kvinnor de attribut som anses önskvärda.

Fortsättningsvis stärker Stoker et al. (2012, s. 31) att traditionella stereotypiska ledare är män med maskulina karaktärsdrag, vilket kan förklara varför kvinnor fortfarande är underrepresenterade på höga chefspositioner. Dessutom förväntas kvinnliga ledare, likt de generella stereotyperna av kvinnor, vara mer varma, ödmjuka och hjälpsamma (Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2008, s. 39; Stoker et al., 2012, s. 32; Jonsen et al., 2010, s. 550). Detta relaterar inte till uppfattningen av hur en ledare ska vara. Fletcher (2004, s. 650) förtydligar att maskulina och feminina karaktärsdrag kan utövas av både män och kvinnor i en ledarroll, det vill säga att även kvinnor kan ha maskulina ledarskapsegenskaper. Dock skriver Heilman (2012, s. 120) att det finns förväntningar på hur kvinnor *borde* vara. En kvinna kan givetvis ha en ledande position, men hon kommer troligtvis inte få samma positiva respons eller bli lika respekterad om hon agerar som sina manliga kollegor. Det vill säga att om en kvinna agerar på ett normativt manligt vis kommer hon troligen att uppfattas på ett annorlunda sätt på grund av de stereotypiska uppfattningarna om hur kvinnor bör vara.

De olika förväntningarna på hur män och kvinnor ska agera kan medföra en tro om att kvinnor är mindre kapabla till att erhålla ledande positioner (Jonsen et al., 2010, s. 552). Det i sin tur kan reducera deras motivation till att inta ledarroller, vilket leder till sämre prestationsförmåga. Heilman (2012, s. 120) tillägger även att kvinnor utvärderar sig mer negativt än män och har ett bristande förtroende för sin egen kompetens, trots att Johnson et al. (2008, s. 41) menar att det inte finns någon skillnad på män och kvinnors intelligens. Trots dessa normativa uppfattningar om hur män och kvinnor bör agera på ledande positioner hävdar Jonsen et al. (2010, s. 551) att det inte är någon större skillnad på deras faktiska ledarskapsstil. Istället är det generaliseringen av kön som har effekter på hur ledare uppfattas.

För att kvinnor ska kunna nå högre positioner och utföra ett framgångsrikt arbete måste de bryta könsstereotyperna. Detta innebär att de måste agera på det sätt som situationen kräver, även om det innebär att åta sig maskulina karaktärsdrag (Collinson & Hearn, 1996b, s. 13). Trots att det kan leda till framgång och möjligheter att nå högre positioner kan kvinnor straffas för sitt avvikande beteende (Heilman, 2012, s. 126). Att bryta könsstereotyperna och gå emot normen skapar socialt missnöje som kan leda till att män bibehåller sin makt på högre nivåer i organisationer.

2.2 Strukturell maktordning

Ett allsidigt perspektiv i samhället är att arbetsfördelningen mellan kön kan ses som drivkraften inom skapandet av vad som anses som "kvinnligt" respektive "manligt" beteende på chefspositioner. Denna könsuppdelning ger upphov till den strukturella maktordningen som finns i organisationer som resulterar i en mansdominans bland chefer (Linghag, 2009, s. 14). Detta innebär att män ofta har mer inflytande än kvinnor vilket kan ge upphov till maktproblem både på individ- och organisationsnivå.

2.2.1 Vertikal könssegregering och barriärer

Dagliga praktiker på arbetsplatsen, såsom arbetsfördelning, rekrytering och arbetsuppgifter, resulterar ofta i att könsuppdelningar skapas. Dessa uppdelningar kan beskrivas som hierarkiska strukturer mellan kön och segregering, där män generellt återfinns på högre positioner än

kvinnor. Mäns höga representation på chefspositioner kan botten i det som beskrivs som vertikal könssegregering, vilket innebär att kvinnor och män inte når lika långt i karriären. Kvinnor stannar ofta vid mellancheferpositioner medan män klättrar högre i hierarkin (Wahl et al., 2018, s. 75; Linghag, 2009, s. 42; Collinson & Hearn, 1994, s. 3).

Att kvinnor inte lika enkelt når högre befattningar kan förklaras med hjälp av begreppet "glastaket" (Elliott & Smith, 2004, s. 366). Glastaket innebär att kvinnor påträffar barriärer som leder till att de har svårare att avancera och befordras till högre positioner medan män har enklare att nå högre positioner. Det finns flera orsaker till denna maktasymmetri. En orsak är att den samhällsliga strukturen skapar barriärer. Traditionellt sett har normen varit att kvinnor besitter ett större ansvar för barn och hushåll även om de arbetar heltid utanför hemmet. Det innebär att de måste arbeta färre timmar, vilket reducerar chansen till att få högre lön och befordran (Ben-Noam, 2018, s. 301; Hoyt, 2010, s. 488). Det finns även interna barriärer, det vill säga hinder som konstrueras av kvinnor själva från tidig socialisering. Ben-Noam (2018, ss. 301-302) skriver att vuxna kvinnor kan påverkas i sitt ledarskap utifrån hur de har socialiserats i tidig ålder. Traditionellt sett socialiseras dem till ett perfektionistiskt beteende som innebär att de ska se söta ut, vara duktiga, skapa empatiska relationer och agera utifrån andra människors behag. Detta lägger grunden för att kvinnor i sitt ledarskap väljer och tilldelas en kollektiv och omsorgsfull ledarskapsstil, vilket inte går i linje med vad som anses vara en stereotypisk ledare. Vidare kan flickor i tidig ålder uppfostras till att vänta på sin tur att prata, vilket medför att kvinnor generellt sett har svårare än män att uttrycka sina åsikter i ledarroller och få sina röster hörda. Dessa beteendemässiga skillnader mellan män och kvinnor, som grundats i tidig ålder, uppenbarar sig genom att män är mer benägna att marknadsföra sig själva och därmed förhandla om vad de vill ha professionellt och ekonomiskt, till exempel befordringar och lön (Hoyt, 2010, s. 486; Ben-Noam, 2018, s. 301; Kiser, 2015, s. 609). Om kvinnor skulle framhäva sig själva på liknande sätt skulle det uppfattas mer negativt och därmed bli mindre omtyckta eller ha mindre benägenhet att anställas.

En annan orsak till att kvinnor inte når högre positioner kan botten i en ovilja att ta på sig den chefsroll som organisationen kan erbjuda. Goodwin, Dodson, Chen och Diekmann (2020, s. 470) hävdar att kvinnor har lägre intentioner att bli chef i en mansdominerad bransch eftersom det

finns en ojämställdhet där män har en överrepresentation på högre chefspositioner. Det leder till att kvinnor befarar lägre respekt från medarbetare, och därmed drar sig från att söka sig uppåt i organisatoriska hierarkier. Män och kvinnors olika karriärmöjligheter påverkas alltså av samhällsliga strukturer och av statusmässiga skillnader som kan hjälpa män att nå högre befattningar.

Vidare finns det forskning som exemplifierar denna vertikala könssegregering och hur män och kvinnors egenskaper och erfarenheter tolkas och föredras olika i konkurrensen om en potentiell chefsposition. Van den Brink, Holgersson, Linghag och Dee (2015, s. 20) belyser att mäns styrkor och kompetenser ofta förstärks vid en urvalsprocess medan deras svagheter undanskymas. Däremot tenderar kvinnors styrkor att istället tonas ned och deras svagheter är de som förstärks, även om det kan handla om samma egenskaper som männens. Kvinnor med maskulina egenskaper kan även anses för hårda i sitt ledarskap, vilket förstärker kvinnors svårigheter att nå högre chefspositioner. Män anses alltså vara bättre ledare oavsett om de tillämpar feminina eller maskulina karaktärsdrag (Jonsen et al., 2010, s. 552). Egenskaperna tolkas utifrån den manliga normen vilket kan leda till att kvinnors potential i allmänhet begränsas till lägre organisatoriska nivåer.

2.2.2 Homosocial reproduktion och heterosocialitet

Mansdominansen som finns på chefspositioner resulterar i en avsaknad av kvinnors inflytande och närvaro vid viktiga beslut i arbetslivet. Niemistö et al. (2020, s. 511) skriver att företag i en urvalsprocess ofta uttrycker att mångfald och kompetens är av stor vikt och att alla medarbetare har möjlighet att avancera i sin karriär. De förklarar dock vidare att det är en stor andel av de som rekryteras som är lika sett till retorik, utseende och prestation. Detta ligger till grund för vad Lipman-Blumen (1976, s. 16) beskriver som homosocialitet, som innebär att människor med samma kön söker sig till och identifierar sig med varandra. Homosocialitet syftar framförallt till att förklara mäns relation till andra män. Män väljer ofta att främja personer av samma kön i och med att de värdesätter att få intellektuella, sociala och statusmässiga behov tillfredsställda från andra män (Lipman-Blumen, 1976, s. 16). Med homosocialitet som grund kan processer som homosocial reproduktion förekomma. Det innebär att vid en urvalsprocess tenderar män på ledande positioner att främja personer med likvärdiga sociala egenskaper, både utseende- och

beteendemässigt. Detta kan ses som ett sätt att bevara organisatoriska maktstrukturer. När en social grupp favoriseras skapas en ökad ojämställdhet i organisationer (Elliott & Smith, 2004, s. 369; Hudson, Netto, Noon, Sosenko, De Lima & Kamenou-Aigbekaen, 2017, s. 994; Kiser, 2015, s. 609).

Ett annat begrepp inom forskningsområdet som dock inte fått lika stort genombrott som homosocialitet är heterosocialitet. Holgersson (2006, s. 27) förklarar att detta begrepp handlar om att kvinnor i grupp har färre resurser och mindre makt än män i grupp, vilket ger upphov till att även kvinnor anpassar sig till män. Detta beteendemönster härstammar från den historiska maktasymmetrin där kvinnor förlitade sig på mäns resurser och därmed sökte sig till män för möjligheter till en förbättrad livsstil. Det är alltså inte endast män som bidrar till den rådande ojämställdheten, utan även kvinnor påverkar denna maktasymmetri med sitt heterosociala beteende (Lipman-Blumen, 1976, s. 16; Holgersson, 2006, s. 27).

2.2.3 Sociala nätverk

Begreppet sociala nätverk kan beskrivas som en uppsättning relationella band mellan aktörer som delar intressen eller har liknande yrken (Robins, Elliot & Pattison, 2001 ss. 1-2), där nätverken antingen är formellt eller informellt strukturerade. Det förstnämnda består av en uppsättning formella relationer mellan överordnade och underordnade medlemmar inom en organisatorisk definierad grupp. Till skillnad från formella nätverk skapas informella nätverk av sociala kontexter kopplade till en individs intressen. Det kan både vara inom organisationer i form av ömsesidiga arbets- och karriärmål men även utanför organisationer i form av vänskaps- och familjebaserade relationer (Ibarra, 1993, s. 58). Gemensamt för informella nätverk, oavsett var de uppstår, är att individer involverar utbyte av vänskap och socialt stöd. Därmed kan de nätverk som sträcker sig utanför organisatoriska nätverk anses vara mer kraftfulla, eftersom de skapar mer närhet och förtroende än formella nätverk.

Vidare förklarar Ibarra (1993, s. 61) att känslan av närhet och förtroende uppkommer i och med att nätverken består av individer med demografiska likheter och liknande karaktärsdrag. Exempelvis tenderar människor med liknande jobb att se på världen på ett liknande sätt och skapa en interaktion som förenklar kommunikationen, vilket anses vara en viktig del för att

erhålla makt och få framtida befordringar. Forsberg och Lindgren (2013, s. 374) stärker detta genom att förklara att det finns ett tydligt samband mellan chefer och informella nätverk. I hjärtat av nätverken finns oftast män med maktbärande positioner där den homosociala kärnan är det som primärt utmärker sig. Speciellt vid osäkra arbetsförhållanden är individer ofta benägna att sammankoppla sina nätverk till personer med liknande attribut. Detta visar hur reproduktion och sammanförande av makt uttrycks genom att liknande individer exempelvis samlas på lunchmöten, jakt- eller rotaryklubbar för att stärka sin position i gruppen (Forsberg & Lindgren, 2013, s. 375). Ibarra (1993, s. 64) förtydligar detta genom att uttrycka det som att individer ständigt utnyttjar erhållna resurser i ett nätverk för att få fördelar i ett annat.

Som nämnts ovan är nätverk en förutsättning för individers karriärmöjligheter och det är främst de individer med liknande attribut som främjas. Det förklarar vikten av att överlappa formella och informella nätverk, för att inte reducera möjligheten att väljas i en rekryteringsprocess. Balkundi och Kilduff (2005, s. 951) menar dock att en för homogen grupp kan resultera i negativa effekter för organisationer, eftersom en bred variation av människor inom organisationen kan skapa ett större informationsutbyte och därmed bättre position på marknaden. Ibarra (1993, ss. 66-67) skriver även att främjandet av homogenitet bidrar till missförhållanden för minoritetsgrupper, exempelvis kvinnor, i och med att det finns en begränsad tillgänglighet av kvinnor på högre positioner. Det leder till att kvinnor inte har samma möjlighet till att bilda eller ansluta sig till nätverk inom deras sociala grupp.

2.3 Operationalisering av teorier

Den första teorin, att göra kön, ligger till grund för denna studie och syftar till att skapa en förståelse för hur kön kan vara socialt konstruerat i samhället, vilket kommer vara värdefullt för vidare läsning av studien. Studien har sin utgångspunkt i att det finns en pågående social konstruktion av kön i samhället som i sin tur kan påverka hur människor ser på kvinnligt respektive manligt ledarskap. Vidare skapar teorin om könsstereotyper i organisationer ytterligare förståelse för män och kvinnors möjligheter att göra karriär. Båda teorierna kommer vidare att användas i analysen för att förstå hur och när manliga chefer medvetet eller omedvetet förhåller sig till normer och stereotyper om kön och därmed reproducerar könsskillnader i arbetslivet.

Att kön är socialt konstruerat skapar en maktasymmetri och därför har relevanta teorier och begrepp om makt lyfts fram. Teorin om vertikal könssegregering syftar till att skapa en förståelse för varför kvinnor och män inte når lika långt i sina karriärer, hur deras egenskaper och erfarenheter tolkas och prefereras samt vilka barriärer det finns för kvinnor att nå högre chefspositioner. Det används alltså för att förstå varför det finns en överrepresentation av män på chefspositioner. Begreppet homosocial reproduktion används i studien för att analysera de manliga respondenternas åsikter och berättelser om processer där de på olika sätt valt att främja män till högre positioner inom organisationer. För att sätta detta i perspektiv används begreppet heterosocialitet som innebär att kvinnor självmant anpassar sig till män för egen vinning, vilket också kan bidra till överrepresentationen av män på chefspositioner. Slutligen presenteras begreppet socialt nätverk som likt homosocial reproduktion lyfter fram att personer vill umgås och främja personer med liknande attribut. Begreppet kan hjälpa oss att analysera hur manliga chefers handlingar påverkar den ojämlika könsfördelningen i organisationer.

3. Metod

Detta avsnitt beskriver tillvägagångssättet för att utföra denna studie. Studien utgår från en kvalitativ metod där empiri har samlats in genom tio semistrukturerade intervjuer med manliga chefer. Orsaken bakom valet av metod beror på en önskan att förstå och analysera respondenterna och vad de har för uppfattningar om ämnet. Vidare beskrivs valet av respondenter, genomförandet av intervjuer, analysarbetet av transkriberingar och till sist hur vi har förhållit oss till etik.

3.1 Val av metod

En studies forskningsstrategi konstrueras utifrån antingen en induktiv- eller deduktiv ansats (Bryman, 2018, s. 61), vilket innebär två olika sätt att förhålla sig till teori. Ett deduktivt synsätt innebär att forskaren utgår från tydliga hypoteser som prövas mot ett empiriskt material (Alvehus, 2019, s. 113). Ett induktivt synsätt innebär istället att det empiriska materialet är utgångspunkten och därmed bygger forskaren sina slutsatser enbart efter det. Dock menar författaren att ren deduktion och induktion endast bör ses som idealtyper som är komplext att leva upp till i en kvalitativ forskning. Det är problematiskt att tolkningar sker oberoende av forskaren, men även att en tolkning sker helt utan teoretisk förståelse. Därför praktiserar vår studie en abduktiv ansats, som är en kombination av empirisk och teoretisk reflektion. Det innebär att vi arbetar med teorin men även återvänder till empirin för att få bredare förståelse för teorin och kunna upptäcka nya aspekter av forskningen.

Studien utgår från en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Bryman (2018, s. 61) förklarar att i en kvalitativ undersökning är deltagarnas perspektiv utgångspunkten, till skillnad från en kvantitativ undersökning som utgår från att forskaren styr och strukturerar undersökningen. Vår studie baseras på en kvalitativ metod, där statistik endast används för att belysa fördelningen av kön i organisationer, men därefter tolkas och analyseras manliga chefers uppfattningar om könsfördelningen i organisationsstrukturer. Detta skapar en djupgående analys där manliga chefers syn på sociala sammanhang och processer i arbetslivet skapar en förståelse för varför det finns en överrepresentation av män på chefspositioner. Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 28-29) skriver att intervjuer kan bidra till en ökad förståelse för respondenternas livsvärld, så att deras agerande och åsikter åskådliggörs och blir begripliga. Att förstå

respondenternas perspektiv har gett oss en djupare förståelse för den sociala verklighet vi valt att studera. Vi är dock medvetna om de nackdelar som finns med kvalitativa undersökningar, bland annat att de inte alltid är generaliserbara (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 260; Bryman, 2018, s. 484). På grund av att denna studie består av få respondenter anses den inte vara generaliserbar. Studien undersöker dock en hel sektor med en stor bredd av branscher, vilket ökar tillförlitligheten. Dessutom inkluderas stor mängd forskning som stödjer analysen och gör att empirin kan tolkas på ett trovärdigt sätt. Därmed kan studien fungera som en utgångspunkt för framtida forskning som har möjlighet att göra liknande studier i större omfattning och därmed kunna generalisera resultatet.

Vidare utgår studien från en hermeneutisk tolkning i och med att syftet är att tolka och förstå den sociala verkligheten. Hermeneutik innebär att det inte finns någon fastställd verklighet eller objektivitet utan istället sker en tolkning av omvärlden. Därmed anses en hermeneutisk tolkning vara relevant för intervjuforskning, eftersom den får dubbel effekt i och med att den både kastar ljus över den dialog som skapas vid intervjun och även klarlägger processen där intervjun tolkas (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 49).

3.2 Litteraturinsamling

Som ett första steg i litteraturinsamlingen användes databasen LUP Student Papers för att finna tidigare utförda examensarbeten inom ledarskap. Detta gav en inblick i vilka perspektiv och teorier som har använts och vilka forskare som är relevanta inom fältet. Även om vi valt ett annat perspektiv inom området än tidigare studenter, det vill säga maskulinitetsforskning, var det av värde att se vilka forskare och teorier som använts. Det underlättade när vi skulle välja teorier och söka efter lämplig litteratur. För att skapa ytterligare förståelse valdes tre specifika sökord ut: *genus*, *ledarskap* och *makt*. Dessa begrepp gav relevanta träffar av vetenskapliga artiklar och böcker på LubSearch som vidgade vår förståelse och hjälpte oss att välja vilka aspekter av forskningen som var relevant för studien. För att komma vidare i litteraturinsamlingen granskades källförteckningen av valda artiklar och böcker för att få en uppfattning om vilka forskare som har varit betydande för forskningen. Därmed användes även dessa forskare som sökord för att ta del av deras forskning och därmed utökades sökområdet ytterligare, samtidigt

som fler specifika sökord exponerades. Det teoretiska materialet består alltså av böcker om könsstrukturer i organisationer och vetenskapliga artiklar om ledarskap, könsstrukturer och makt.

3.3 Semistrukturerade intervjuer

I en kvalitativ undersökning baserad på intervjuer finns det olika intervjuformer att utgå från. Vi har utgått från den intervjuform som Bryman (2018, s. 260) beskriver som semistrukturerad intervju, som innebär att intervjuaren har en uppsättning av frågor i en intervjuguide, men att ordningsföljden på frågorna kan variera. Frågorna i en semistrukturerad intervju är också mer allmänt formulerade än vid en strukturerad intervju och intervjupersonen har även viss benägenhet att ställa uppföljningsfrågor. Anledningen till att vi valde att utgå från semistrukturerade intervjuer var att vi önskade ha en personlig och öppen diskussion med respondenterna för att skapa en förtrolighet. I och med att vissa frågor involverade deras syn på kvinnor i arbetslivet, kvinnligt ledarskap och skillnaden dem emellan ville vi undvika att de skulle känna att ansvaret för ojämställdheten på chefspositioner låg på dem. Vi ville snarare höra deras perspektiv på det för att få en ökad förståelse för hur de uppfattar könsstrukturer i organisationer. Intervjuformen innebar även att vi kunde ställa följdfrågor om relevanta teman och på så sätt gav det ett bredare perspektiv på det empiriska materialet.

Till de semistrukturerade intervjuerna utformades en intervjuguide med olika teman vi ville beröra för att intervjusvaren skulle vara till nytta för frågeställningarna. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 29) skriver att en intervjuguide kan delas upp i olika aspekter. Tematiska aspekter innebär utgående sakfrågor om ämnet i sin helhet, medan dynamiska aspekter är av uppföljningskaraktär för att få mer detaljerad information. Vi använde oss därför både av tematiska och dynamiska aspekter under intervjun, för att få en djupare förståelse för ämnet. Intervjuguiden var strukturerad på så sätt att vi började med att presentera vårt syfte med intervjun, vilket vi även hade gjort i missivbrevet. Bryman (2018, s. 267) skriver att eventuella respondenter behöver vara informerade om intervjuens huvudsakliga punkter och ge en trovärdig anledning till varför just de ska delta. Ett flertal frågor var formulerade öppet med "hur", "beskriv" och "ge exempel" för att ge stort utrymme för respondenternas svar. Bryman (2018, s. 268) menar dock att öppna frågor kan resultera i en minskad tillförlitlighet för en studie, eftersom respondenterna kan vara osäkra på vad som egentligen efterfrågas och väljer att prata

runt frågan för att framställa sig på ett fördelaktigt sätt. Eftersom vi eftersträvade chefernas personliga åsikter och erfarenheter valde vi ändå den typen av formuleringar, på grund av att det resulterade i ett bredare perspektiv. Det kom senare till användning vid analysen och gav relevant information till studien.

Efter introduktionen om intervjuens syfte fick respondenterna börja med att beskriva sig själva och vad de har för roll i verksamheten. Därefter önskade vi få mer information om verksamheten de var aktiva inom och hur många personer, män respektive kvinnor, som arbetade inom företaget respektive ledningsgruppen. I nästföljande tema, att vara manlig chef, frågade vi hur de gått tillväga för att nå den chefsposition de har idag och hur de skulle beskriva sig själva som chef. Vidare berörde nästa tema vilka de skulle främja till chefspositioner, vilka egenskaper de söker hos en lämplig chef och vad som väger tyngst vid en urvalsprocess.

Det avslutande temat i intervjun var relationella frågor om hur de anser att kvinnligt och manligt chefskap skiljer sig, hur de blir bemötta av medarbetare och om deras bemötande till medarbetare skiljer sig beroende på om de pratar med en man eller kvinna. Här diskuterades även exempel på när kvinnor i företag blivit förbisedda vid olika sammanhang. Därefter avrundade vi intervjun med att fråga vad som är det roligaste med att vara chef på just deras företag, eftersom vi ville avsluta intervjun med en positiv attityd till chefskap.

3.3.1 Val av respondenter

Den empiriska insamlingen för studien består som nämnts ovan, *se punkt 3.3*, av tio semistrukturerade intervjuer med manliga respondenter. Gemensamt för respondenterna är att de är manliga chefer som är verksamma inom den privata sektorn, dock inom olika branscher. Anledningen till att vi ville studera företag inom olika branscher är för att få en övergripande bild av hur manlig överrepresentation på chefspositioner ser ut inom den privata sektorn.

Vidare önskade vi komma i kontakt med personer med specifika erfarenheter som kan förhålla sig till de frågor som studien berör. Därför ansågs ett strategiskt urval som det lämpligaste. Alvehus (2019, s. 71) skriver att strategiska urval handlar om att utforma urvalet specifikt efter vad som ska undersökas och att komma åt delar av organisationer som på förhand kan antas

intressanta att få mer information om. För att få kontakt med respondenter kontaktades familjemedlemmar som gav förslag på manliga chefer i deras nätverk som vi därefter kontaktade. Vi valde även att söka på internet efter företag inom den privata sektorn i Lund för att få idéer om vilka företag som vi skulle kunna kontakta. Vi behövde dock granska könsfördelningen i organisationsstrukturerna för att se huruvida de hade manliga chefer. Anledningen till att vi sökte på företag i Lund var för att vi hade förhoppningar om att de var mer benägna att ställa upp på en intervju eftersom vi är studenter från Lunds universitet och att en god relation är fördelaktigt. Därefter valde vi att kontakta de chefer vars mailadresser fanns tillgängliga, men vi upptäckte snabbt att många av de högt uppsatta cheferna inte hade offentliga kontaktuppgifter. Därför uppstod det svårigheter, men som vi sedan lyckades lösa genom att istället ta kontakt med företagets gemensamma kontaktuppgifter eller söka upp medarbetare på LinkedIn som sedan kunde ge oss deras chefers mailadresser. Svarsfrekvensen var högre än väntat, av 18 tillfrågade tackade tio ja. Det var av värde för studien eftersom respondenterna har höga befattningar inom stora välkända företag i Sverige. Nedan illustreras en överblick av respondenterna för studien;

Respondenter av intervju	Arbetsroll	Bransch	Intervjuform	Intervjutid
Respondent A	Avdelningschef	Event och arrangemang	Videosamtal, Teams	52 minuter
Respondent B	Grundare och ordförande	Företagsutveckling och investering	Videosamtal, Teams	54 minuter
Respondent C	VD och styrelseordförande	Bank	Videosamtal, Teams	49 minuter
Respondent D	Grundare och VD	Hotell och restaurang	Videosamtal, Teams	60 minuter
Respondent E	Service marknadsdirektör	Kommersiella fordon	Videosamtal, Teams	57 minuter
Respondent F	Företagsledare och styrelseordförande	Detaljhandel	Videosamtal, Teams	66 minuter
Respondent G	Vice VD	Informationsteknik (IT)	Videosamtal, Teams	54 minuter
Respondent H	Operativ chef	Privat vårdbolag	Direkt intervju	47 minuter
Respondent I	Grundare och VD	Mäklare	Videosamtal, Teams	64 minuter
Respondent J	VD	Hotell och restaurang	Videosamtal, Teams	61 minuter

Tabell över respondenter och tillvägagångssätt för intervjuer.

3.3.2 Genomförande av intervjuer

Efter en lyckad återkoppling från de manliga cheferna som kontaktades bestämdes intervjuplats och datum för intervjun av respondenterna. Vi valde att vara flexibla och anpassa oss efter dem för att inte riskera att de skulle ångra sig. I och med den rådande pandemin arbetade flera respondenter på distans och därmed ville nio av tio respondenter genomföra intervjun digitalt via plattformen Teams. Att de önskade genomföra intervjuerna digitalt var fördelaktigt på grund av flera anledningar. Till följd av att de valde att delta via videosamtal kunde vi avläsa ansiktsuttryck och därmed få en annan kontakt än över telefon. Vår uppfattning är alltså att de digitala intervjuerna nästintill kan jämföras med direkta intervjuer. En fördel med att inte genomföra direkta intervjuer är att det är billigare och tar mindre tid än fysiska intervjuer, eftersom resan till och från intervjuplatserna uteblir (Bryman, 2018, s. 262). Att majoriteten av intervjuerna skedde digitalt sparade oss tid och gjorde att vi kunde genomföra flera intervjuer på samma dag, trots att de varade mellan 47 minuter och 66 minuter. Den intervju som skedde i fysisk form krävde en restid på cirka tre timmar, vilket innebar mer planering och förlorad tid till resterande arbete. Vi ansåg ändå att det var av värde för studien i helhet.

Innan intervjuerna delades intervjupersonernas roller upp. Vi ville inte riskera att ge ett oprofessionellt eller rörigt intryck genom att råka prata i munnen på varandra. Därför valdes en person till att leda intervjun medan den andra personen presenterade sig själv och förklarade upplägget för respondenten. Det blev däremot naturligt att den andra personen antecknade intressanta infallsvinklar och kom med följdfrågor om det märktes att ledaren av intervjun inte tog initiativ till det. I början av intervjun presenterades syftet och etiska principer för studien för att sedan följa de teman som formulerats i intervjuguiden, *se punkt 3.3*.

Samtliga intervjuer upplevdes som lättsamma och öppna, möjligtvis för att många av respondenterna uttryckte att det är ett viktigt ämne och något de själva är intresserade av. Däremot tror vi att det faktum att vi som kvinnor intervjuade om ett ämne där vi ville höra deras åsikter om kvinnligt ledarskap medförde vissa begränsningar. Det fanns en risk att de uppfattade en del av frågorna som obekväma. De var tydliga med att uttrycka att det var “generaliseringar”, “normer” eller “förutfattade meningar” att kvinnor var på ett visst sätt snarare än att det var deras personliga åsikter. Detta var något som vi senare i analysarbetet behövde förhålla oss till.

Däremot var det flertal respondenter som under tiden de generaliserade gav praktiska exempel från deras egna erfarenheter eller upplevelser inom företaget, vilket var gynnsamt för oss eftersom vi därmed fick möjlighet att analysera den privata sektorn djupare. På grund av respondenternas aktiva deltagande underlättade det för oss att ställa nya följdfrågor och snarare diskutera det respondenterna ansåg viktigt än tvärtom.

3.4 Analysarbete

Efter respektive intervju påbörjades transkriberingsarbetet. Bryman (2018, s. 579) skriver att det är en tidskrävande process där en timmes intervju omfattar fem till sex timmars transkribering, vilket motsvarar 50-60 arbetstimmar för denna studie. Vi valde därför att transkribera successivt under studiens gång för att inte riskera att få tidsbrist på slutet. Orsaken till att vi valde att transkribera intervjuerna är att inspelning och transkribering skapar förutsättningar för en noggrann analys eftersom vi kan lyssna och analysera respondenternas svar om igen. Trots det kan det insamlade empiriska materialet kännas rörigt. Därför rekommenderar Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 67-69) att materialet sorteras med syfte att finna teman och besvara kaosproblemet, det vill säga den oreda som kvalitativt material orsakar. Efter transkriberingen började vi därför att sortera innehållet. Till en början utgick vi från studiens huvudteman, genus, ledarskap och makt, för att därefter hitta mer fokuserade teman för att kunna bemöta syftet och besvara frågeställningarna. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 59) skriver att detta kan göras genom en tematisk analys som innebär att intervjuerna granskas utifrån vad som sägs, vad de berättar och vad det har för betydelse, snarare än hur de berättar det. Denna analysmetod passade vår studie i och med att det finns ett intresse att förstå och tolka respondenternas verklighet.

När samtliga intervjuer var genomförda började vi tematisera genom att färgmarkera det mest aktuella innehållet för respektive teman i studien. De teman som framkom var jämställdhet, nätverk, trygghet och den sociala uppfattningen om maskulint och feminint ledarskap. Därefter skapade vi oss en överblick av vad respektive respondent hade för åsikt inom vardera tema för att lokalisera övergripande likheter mellan intervjuerna. Detta arbetssätt var givande eftersom vi fick nya infallsvinklar och nytt material till analysen som inte hade noterats under själva intervjuprocessen. En teori som inte hade tagits i beaktning före sorteringen var nätverk. Det var ett tema som framkom efter att tematiseringen av samtliga intervjuer var utförd och därmed

ansåg vi att det var nödvändigt att inkludera en teoretisk bakgrund kring nätverk, *se punkt 2.2.3*. Således är analysen strukturerad utifrån de teman vi fick fram efter sorteringen. Bearbetningen av materialet bidrog till en förenklad process i skrivandet av analysen och de framtagna temana skapade en struktur som gjorde att vi kunde visualisera en eventuell slutsats.

3.5 Etiska förhållningssätt

Redan vid första kontakten med eventuella respondenter, det vill säga i missivbrevet, informerades respondenterna om de etiska principer intervjun förhåller sig till. Bryman (2018, s. 170) skriver om informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet som viktiga principer för de direkt inblandade respondenterna i intervjuerna, vilket vi tog hänsyn till. Eftersom studien inkluderar manliga respondenter och deras åsikter till varför det finns en överrepresentation av män på chefspositioner fanns det en risk att respondenterna kände sig obekväma i och med den känsliga information som berörs. Det var därför viktigt för oss att tydliggöra att deltagandet är frivilligt och att de fick välja att inte svara på frågor under intervjuens gång om så önskades. Ingen av respondenterna valde dock att avstå från att svara på frågor. Vi poängterade även att deras medverkan är anonym och att läsaren inte kommer att kunna förknippa respondenterna och deras organisationer med deras svar.

4. Analys

I kommande avsnitt framhävs de manliga chefernas uppfattningar om chefskap. Avsnittet är uppdelat efter empiriska teman som är behjälpliga för att besvara frågeställningarna. Löpande under analysen tolkas det empiriska materialet där citat och uttalanden förankras med tidigare forskning. Vidare används tolkningarna i analysen för att formulera slutsatser för frågeställningarna.

4.1 Den viktiga jämställdheten

Jämställdhet är viktigt. Denna uppfattning delas av samtliga respondenter. Collinson och Hearn (1996b, ss. 5-6) förklarar att maskulinitetsforskning bland annat strävar efter att lyfta fram hur män arbetar för könsjämställdhet på chefspositioner. Samtliga respondenter arbetar och strävar efter ett jämställt samhälle, både på individ- och organisationsnivå. En av respondenterna beskrev jämställdhet på följande sätt;

Och det är ju samma med jämställdhet, att man vill mäta om de känner sig kränkta eller har sämre förutsättningar att utvecklas i företaget bara för du är kvinna eller man och där vill man ju att de ska känna "nej verkligen inte, jag blir behandlad som individ och blir sedd för den jag är, och jag tycker det inte är några skillnader" och det är då jag tycker att vi har lyckats.

(Respondent D, 2021)

Samtliga respondenter uppgav att de har en önskan att män och kvinnor ska ha samma förutsättningar att nå höga chefspositioner. När statistik från Statistiska Centralbyrån (2020a) om könsfördelning på chefspositioner inom den privata sektorn presenterades för respondenterna, förmodade de flesta att det finns ett orsakssamband mellan manlig överrepresentation på chefspositioner och traditionella strukturer i samhället. Det handlar om gammal hävd som sitter kvar i rötterna. "Historiskt sett har det ju att göra med att det varit konstig fördelning mellan kvinnor och män, utifrån att kvinnor varit hemma med barn medan männen har arbetat och inte varit föräldralediga" (Respondent D, 2021). Det fysiska, anatomiska könet kvinna är inte något föränderligt (West & Zimmerman, 1987, ss. 126-127) och det skapar i sin tur en barriär för kvinnor att kunna nå högre positioner i organisationer, eftersom deras roll i samhället bland annat

är att ansvara för familj och hushåll (Ben-Noam, 2018, s. 301; Hoyt, 2010, s. 488). En av respondenterna förklarade;

Jag känner en kvinna, hon blev helt knäckt, hon skulle intervjuas för ett chefsuppdrag på ett kommunalt bostadsbolag och då sitter två äldre män och frågar henne: Men hur ska du klara detta? För du har ju två barn ju.
(Respondent C, 2021)

Anmärkningsvärt med citatet är att kvinnans barn vid händelsen var tio år gamla, och därmed borde inte kvinnan längre anses vara lika begränsad till att stanna hemma med barnen. Respondent C, tillsammans med andra respondenter, betonade dock att barnafödande och omsorg av familj och hushåll bildar en barriär för kvinnor, eftersom de inte anses ha tid att satsa på karriären. Kiser (2015, s. 600) beskriver att den ideala medarbetaren ses som den person som är villig att lägga ner flest antal timmar på kontoret för att få jobbet gjort. Linghag (2009, s. 85) skriver dock att mäns ansvar i hemmet har ökat markant från den traditionella arbetsfördelningen. Trots detta presenterade Statistiska Centralbyrån (2020c) för år 2019 att 70% ersatta dagar av vård av barn är uttagna av kvinnor, vilket tyder på att det fortfarande finns en tydlig hushållsklyfta i hemmen. Andra respondenter hade även hypoteser om att kvinnor ofta blir chefer i ett senare skede i livet än män, vilket också kan bero på att kvinnor har störst ansvar för den privata sfären.

En annan respondent förklarade jämställdhet på följande sätt "Alla får komma till tals, att alla får samma ansvarsmöjligheter och sånt. Att alla får samma förutsättningar kanske" (Respondent H, 2021). Men utifrån vad som har utlästs ovan i analysen brister företag i att alla ska få samma förutsättningar, eftersom gamla samhällsstrukturer lever kvar i organisationer. Vi såg i citatet från Respondent C att kvinnor hämmas från chefspositioner, i och med att de har barn och inte anses hinna med det arbete som krävs. Dessutom skriver Kiser (2015, ss. 608-609) att män betraktar sig själva som bättre företagsledare och bättre anpassade till krävande arbete. Därmed kan det utläsas att alla inte har liknande möjligheter och förutsättningar, och att den manliga överrepresentationen upprätthålls.

Vidare var det ingen av respondenterna som var för könskvotering och flera av respondenterna uppgav att de inte heller brukar reflektera över ämnet. Det kunde utläsas utifrån deras svar att de flesta ansåg sig arbeta för både ett jämställt och jämlikt företag, och att det är av värde för företaget i och med att de enklare kan bemöta och förstå heterogena kundgrupper. Det är dock viktigt att skilja på begreppen jämställdhet och jämlikhet. Barnombudsmannen (2016) skriver att det förstnämnda innebär att män och kvinnor ska ha samma möjligheter. Jämlikhet å andra sidan innebär att samtliga individer ska vara av lika värde oavsett om de tillhör en minoritetsgrupp. Flera respondenter berättade stolt att de har gott om kvinnor inom organisationen, men att nästa utmaning är att involvera en större mångfald. Detta bidrar till en känsla av att de manliga cheferna känner sig tillfreds med det de har åstadkommit inom jämställdhetsfrågan, även om det ännu inte är jämställt. De vill därför fortsätta förändringsprocessen mot jämlikhetsfrågan, även om det fortfarande brister i jämställdheten på chefspositioner. Att företag tar hänsyn till båda aspekter för att vara ett inkluderande företag är fördelaktigt. Ett delat fokus kan dock innebära att företag går för fort fram innan arbetet med jämställdhet är fullbordat.

Det finns alltså en tydlig positiv inställning till ett jämställt företag utifrån respondenternas svar. Uppfattningen om att ett jämställt företag är fördelaktigt och kan leda till förändringsmöjligheter där män och kvinnor i en ledningsgrupp kan komplettera varandra och bättre bemöta en varierad kundgrupp. Men ändå går förändringen långsamt och manliga chefers handlingar tenderar att bryta mot deras viljor. Gör verkligen manliga chefer allt för att effektivisera processen mot en jämställd organisationsstruktur?

4.2 Den gubbiga miljön...

Gemensamt för samtliga respondenter i denna studie är hur de har fått sin ledarroll. De har antingen tidigare erfarenheter av chefskap eller ledarskap som sedan har resulterat i att de startat en egen verksamhet eller klättrat i hierarkin internt på relativt kort tid. Därmed kan det utläsas att erfarenheter värdesätts för att etablera sig på högre positioner. Det visade sig tydligt när en av respondenterna förklarade att han hade chefserfarenhet inom en bransch och senare anställdes på ett annat företag, där han efter sex månader blev tillfrågad om han ville inta positionen som VD. Han förklarade att;

Det var en enkel process, jag är väldigt dålig på att söka jobb kan jag säga. Jag är en sån som tar det lite mer som ett bananskal, glider på och ser man möjligheter så fångar jag dem. Men det är sällan det är ett aktivt val då.
(Respondent G, 2021)

Tillsynes besatt respondenten den erfarenhet som organisationen ansåg värdefull, men hans befordran kan också bero på stereotypisering. Collinson och Hearn (1994, s. 3) skriver att ledare ofta associeras med män på grund av att de är medlemmar i en social grupp som ses som överordnad. Det kan ligga till grund för mäns okomplicerade förhållningssätt till arbetslivet och upplevelsen av att det är enkla processer som skapar framgång.

Utöver detta tenderar män att marknadsföra sig bättre än kvinnor, vilket också kan skapa framgångar i arbetslivet. Hoyt (2010, s. 486) menar att män har en större benägenhet än kvinnor att förhandla angående vad de vill ha professionellt och ekonomiskt, vilket grundar sig i hur pojkar respektive flickor uppfostras och socialiseras i tidig ålder. Därmed kan Respondent G undermedvetet ha uttryckt någon form av pondus eller önskan som gör att han befordras även om respondenten påstår att det inte var ett aktivt val. Vidare uttrycker andra respondenter att de upplevt situationer där män har fått fördelar i sina karriärer på grund av att de är "pratmakare" som säger de saker som krävs för att uppfattas på ett prefererat sätt och därmed främjas. En av respondenterna beskriver att "... Så har män i stort sett alltid för stor övertro på sig själva. De tror att de kan så jävla mycket... Kör bil bättre. Det gör också att de öppnar andra dörrar än vad kvinnor gör" (Respondent D, 2021). Citatet stärker att män marknadsför sig bättre, men det visar också att kvinnor inte skapar samma möjligheter. Ben-Noam (2018, s. 301) förklarar att kvinnor har svårigheter att framhäva sig själva och uttrycka sina önskningar, vilket kan härstamma från den tidiga socialiseringen.

Följaktligen har nätverk en stor betydelse för att nå högre befattningar. Flertal respondenter förklarade att upprätthållandet av sociala nätverk är en viktig beståndsdel för att skapa och vårda relationer med vänner och kollegor. De menar att det kan resultera i fördelaktigheter i arbetslivet. Däremot berättade de att nätverken inte är öppna för alla. En av respondenterna förklarade det på följande sätt;

Men sen när du kommer upp på de mer etablerade nivåerna, där det är mer etablerade chefer och ledare, då är det att det finns väldigt mycket nätverk för män. Både formella och informella nätverk, där kvinnor fortfarande inte känner sig fullt bekväma. Och kanske inte ens blir inbjudna till det... (Respondent B, 2021)

Alltså finns det sociala nätverk för de på högt uppsatta positioner, men eftersom det är en övervägande del män etablerade på de nivåerna definieras nätverken som "manliga sociala nätverk" där kvinnor exkluderas. Från empirin i denna studie kan det utläsas att det beror på att män lyckas kombinera sina professionella nätverk med informella nätverk, något som kvinnor inte gör enligt respondenterna. En anledning till att kvinnor inte skapar sociala nätverk i samma utsträckning kan bero på att kvinnor inte är lika villiga att försaka sina privatliv för att nå högre positioner i organisationer (Niemistö et al., 2020, s. 513; Elliott & Smith, 2004, s. 376).

Vidare kan det antas att män omedvetet inte vill inkludera kvinnor i sina nätverk, utan föredrar att de skapar sina egna sociala nätverk. Anledningen kan bero på att det sker en stereotypisering av kön där kvinnor uppfattas och förväntas vara på ett annat sätt än män (West & Zimmerman, 1987, s. 126; Jonsen et al., 2010, s. 551). Linghag (2009, s. 45) förtydligar att det finns allmänna föreställningar om att manlighet och kvinnlighet konstrueras som varandras motsatser. Det innebär att det finns en tro om att män och kvinnor inte förväntas uppskatta liknande företeelser, på grund av att det inte är normativt för respektive kön. Detta kan förklara varför män inte förstår hur kvinnor ska inkluderas i deras nätverk. Det har nämligen framkommit under intervjuerna att de aktiviteter som anordnas när träffar inom respektive nätverk ska ske är typiskt "manliga". Exempel på aktiviteter som nämnts är jakt, bastuklubbar, segling, dricka öl och snacka motorcyklar. Därmed antar männen att kvinnor inte vill vara delaktiga i dessa typer av tillställningar. Dessutom finns det en ovilja att ändra aktiviteter för att skapa en gemenskap med kvinnor på högre positioner. En av respondenterna beskrev att;

... Det kanske är okej att ha med två kvinnor här, men vad ska vi göra då liksom? Och vad av det vi gör nu, måste vi någonstans sluta med? För det funkar ju inte med kvinnor. Så jag tror liksom att det är en förändringsobenägenhet också i det här. Men i grund och botten handlar det om att man gillar de som är lite lika så där. Det är enklast så. (Respondent G, 2021)

Med ovanstående formulering i åtanke kan det förstås att de manliga cheferna är nöjda med sina aktiviteter och uppskattar att nätverken ser ut som de gör idag. Det synliggörs även att det finns en förändringsobenägenhet hos män som kan reproducera ojämställdheten mellan män och kvinnor på chefspositioner. Därmed kan det ifrågasättas hur villiga män är att förändra sig för att uppnå den jämställdhet som de uttrycker är eftersträvansvärd, *se punkt 4.1*. Collinson och Hearn (1994, s. 3) bekräftar att män tycks vara ointresserade av hur deras könsskarakteristik och handlingar påverkar könsfördelningen i organisationer, vilket reducerar möjligheter till förändring. Vidare kan detta även vara ett uttryck för hur normer om kön påverkar organisationsstrukturer. Linghag (2009, s. 47) skriver att när män och kvinnor interagerar på samma sociala arenor medföljer en osäkerhet eftersom den självklara uppdelningen mellan könen blir diffus.

Fortsättningsvis består nätverken ofta av personer med liknande demografisk bakgrund och karaktärsdrag, vilket i sin tur är fördelaktigt för att stärka sin position i gruppen, erhålla makt och få framtida befordringar (Ibarra, 1993, s. 61; Forsberg & Lindgren, 2013, ss. 374-375). Detta stärker varför Respondent G upplever att det är enklast att exkludera olikheter. Vidare kan detta även tolkas som en förklaring till hur manliga chefers handlingar påverkar jämställdhetsarbetet. Kiser (2015, s. 609) skriver att män tenderar att se jämställdhet som ett hot i och med att de är den dominerande gruppen. Det vill säga att de inte är redo att ge upp sin dominans för att få en jämställd könsfördelning i organisationer. Forskaren fortsätter dock att förklara att det inte handlar om att kvinnor istället ska bli den dominerande gruppen, utan att det enbart innebär att män bör sluta främjas och makten ska balanseras.

Det var dock vissa respondenter som förklarade att det kan vara bra när kvinnor medverkar i manliga sociala sammanhang av olika anledningar. En av respondenterna uttryckte att;

Det är väldigt lätt att själv falla in i gubbiga och grabbiga miljöer och man kan mycket väl märka hur förlösande det är; även för oss killar; när det kommer in tjejer och man bryter upp grupper där de mjuka värdena... Nu menar jag ju inte att ni bara står för mjuka värden, men tjejerna hjälper till att de mjuka värdena kommer på bordet på ett annat sätt.
(Respondent F , 2021)

Citatet visar dels hur kön görs i organisationer genom stereotypiseringar och dels hur interaktioner sker i homosociala grupper som består av män. Respondenten förklarar att mjuka värden framkommer i grupper där kvinnor medverkar, även om han rättar sig och påpekar att de inte endast står för mjuka värden. Detta visar en etablerad stereotypisering av kvinnor där mjuka värden är det som associeras med kvinnor vid första anblick, trots att Fletcher (2004, s. 650) beskriver att både män och kvinnor kan erhålla liknande karaktärsdrag. Vidare visar citatet att det finns gubbiga och grabbiga miljöer, vilket kan tolkas som att det är en hård jargong som bryts upp när kvinnor deltar i interaktionen eftersom de tros ha mjukare värden än män. En av respondenterna förklarade hur jargongen kan förändras i grupper som inkluderar båda könen;

Och där ser jag en fördel med mixade grupper... för där blir det någon form av... kalla det jargong... som blir lite mer vårdad och lugnare. Mer städad på något vis. Så jag ser en fördel i det. Inga konstigheter. Vanligt hyfs som blir lite bättre i mixade grupper. (Respondent A, 2021)

Citatet bekräftar teorin om att kvinnor lyfter fram andra sidor hos män och att mixade grupper resulterar i mer vårdade sociala sammanhang. Collinson och Hearn (1996a, ss. 69, 72) bekräftar att en grabbig och sexistisk jargong tonas ned först när kvinnor eller andra minoritetsgrupper inträder i gruppen och bryter homosociala beteenden. Kvinnor förändrar alltså jargongen hos gruppmedlemmar vilket även flertal respondenter bekräftar är fördelaktigt för att det blir en bättre stämning som inte är lika "grabbig" och "gubbig" som de förklarar den. Det visar hur män är beroende av kvinnor i organisationer för att skapa en mer behaglig arbetsmiljö.

Även om respondenterna anser att kvinnor ska få tillträde till grupper på grund av att de kan tillföra mjuka värden som annars inte framkommer, kan det även ha andra effekter. Balkundi & Kilduff (2005, s. 951) skriver att en heterogen grupp kan resultera i att de erhåller ett bättre informationsutbyte som gör att de kan bemöta varierade kundgrupper på ett fördelaktigt sätt. Detta visar att jämställdhet i organisationer inte bara är viktigt för att skapa behagliga arbetsmiljöer utan även för organisationer i stort, eftersom det kan leda till en bättre position på marknaden.

4.3 ... där gubbarna kliar varandra på ryggen

Att män har sociala nätverk som de konstruerar och vårdar för att gynnas i arbetslivet kan i förlängningen ge effekter på en hel organisationsstruktur. Det kan nämligen vara en av orsakerna till att det finns en överrepresentation av män på chefspositioner som reproduceras om och om igen. "Det är fortfarande samma gubbar som kliar varandra på ryggen, åker på jaktresor eller vad de nu gör" (Respondent B, 2021). De sociala nätverken tenderar att bestå av personer som liknar varandra i flera avseenden, *se punkt 2.2.3*, vilket kan sättas i relation till teorin om homosocial reproduktion. Hudson et al. (2017, s. 994) förklarar att teorin innebär att män på högt uppsatta positioner väljer att främja personer med likvärdiga sociala egenskaper i en rekryteringsprocess. Ju högre grad av osäkerhet, desto större vilja att bilda en homogen grupp sett till utseende, agerande, social bakgrund och egenskaper, eftersom likheten utgör grunden för förtroende och ömsesidig förståelse.

Att likhet utgör trygghet bekräftades av Respondent C som exemplifierade detta genom att förklara tillvägagångssättet för deras senaste rekrytering av en VD. Av de som gick vidare i rekryteringsprocessen var det fem personer, varav tre män och två kvinnor. Men de tre slutkandidaterna blev ändå de tre männen. Det visar hur likheter skapar trygghet i och med att de som skulle rekrytera den nya VD:n också var män. Respondent E instämmer med resonemanget angående sambandet mellan likhet och trygghet, och förklarade att det finns en benägenhet att riskminimera när det kommer till högt uppsatta positioner och uppdrag som kräver stort ansvar. Med riskminimering syftar han till att minimera risken att välja fel person för jobbet genom att välja den kandidat som förmedlar en känsla av trygghet. Han förklarade att "man väljer en trygg person från organisationen" (Respondent E), trots att han senare i intervjun uttryckte att det fanns nackdelar med att rekrytera på detta sätt, i och med att de bortser från att det finns förändringsmöjligheter. Manliga chefer bidrar därmed till att det går långsamt i försöken att minska den ojämna könsfördelningen på högre positioner. Utöver att det skapar en känsla av trygghet fortsatte respondenten att säga;

*Olika är bra. Men det är ju jäkligt lätt att rekrytera någon som är lika.
På (företaget) har vi ofta blå skjortor till exempel. Jag har en blå skjorta
nu. Det är ingen händelse, vi gillar ju att vara lika. Det är ju lättare då.*

Det spelar ju in mycket, även fast vi egentligen vet bättre. (Respondent E, 2021)

Som tidigare nämnt utgör likhet trygghet, och ovanstående citat visar vikten av liknande utseende och egenskaper. De blå skjortorna som nämns i citatet symboliserar att de är män, trots att kvinnor också kan ha blåa skjortor. Linghag (2009, s. 44) skriver att människors skapande av symboler kan stärka rådande könsuppdelningar. Utifrån detta tolkas blå skjortor som en symbol för makthavande män på chefspositioner. En iakttagelse under intervjuernas gång som stärkte detta var att blå skjortor inte bara verkade vara vanligt förekommande i Respondent E:s företag. Det var nämligen ett flertal respondenter som var iklädda blå skjortor vid intervjutillfällena. Citatet och iakttagelsen stärker även det Lipman-Blumen (1976, s. 16) skriver; att anledningen till att män främjar och känner en samhörighet med personer av samma kön också kan bero på att de blir tillfredsställda intellektuellt, socialt och statusmässigt av andra män. Trots detta tycks flera respondenter inte se sambandet att det är män de dras till, utan hävdar snarare att det beror på att det är en person som de kan skapa en lättsam anknytning och relation till. En respondent förklarade det på följande sätt;

Jag upplever aldrig att vi anställt en man för att han är man utan jag upplever att vi har fler kontaktytor ibland som män i en ledningsgrupp, där vi träffar andra män, och de kontaktytorna leder till relationer som i sin tur leder till anställningar. Oftast rekryterar man, eller jag i alla fall, personer man har någon relation till. (Respondent D, 2021)

Citatet signalerar att han inte ser till om det är en man eller en kvinna, utan att det snarare är andra faktorer, som exempelvis sociala nätverk, som försakar att det är en man som rekryteras. Därmed kan det antas att homosocial reproduktion till viss del är en omedveten process som manliga chefer inte reflekterar över. Niemistö et al. (2020, s. 511) förtydligar att chefer ofta påstår att de föredrar en heterogen grupp, men att det inte blir synligt i praktiken på grund av att de har en tendens att anställa likheter ändå. Ytterligare delar av empirin stödjer detta eftersom flera av respondenterna beskriver sin egen ledningsgrupp som heterogen, det vill säga att de har olika utseenden, egenskaper och karaktärsdrag. Ändå består de flesta grupperna av mestadels män som har rekryterats internt eller på grund av tidigare relationer. Detta visar på en ambivalens i och med att männen vet att en heterogen ledningsgrupp är att föredra, samtidigt som de hellre umgås och arbetar med sina likar. Vidare kan det även utläsas i empirin att olikheter på

chefspositioner i organisationer kan skapa en osäkerhet som påverkar de homogena delarna av gruppen. En av respondenterna förklarade ett möte med ledningsgruppen där en sådan situation hade uppstått;

Med sitt vackra hår och gärna lite höga skor, långa naglar och kanske inte alltid så som är normalt att man kommer in i ett styrelserum. Lite grann om man inte smälter in i det förväntade utseendet eller beteendet så kan det nog bli någon reaktion Att man kanske inte direkt faller in i mallen eller exakt hur det ska se ut, eller hur man uttalar sig eller uttrycker sig eller så.

(Respondent F, 2021)

Att situationen skapade en reaktion tyder återigen på att det finns en förväntan på hur medlemmar i en ledningsgrupp ska se ut och bete sig. Homosocialitet kan därmed vara något som omedvetet föredras eftersom det skapar enkelhet, trygghet och identifikation mellan medlemmarna. Det kan alltså förstås som att en heterogen grupp är något som sägs eftersträvas samtidigt som det skapar osäkerheter, vilket gör att rekryteringar ändå sker med trygghet, likhet och relationer som bas.

4.4 Hur ska den duktiga flickan passa in?

En av de orsaker som kan hämma kvinnors möjligheter att krossa glastaket och avancera till högre befattningar är interna barriärer, vilket tenderar att härröra från tidig ålder, *se punkt 2.2.1*. Medan män är bättre på att marknadsföra sig och förhandla fram sin vilja både professionellt och ekonomiskt, har kvinnor växt upp med lärdomen att anpassa sig till andras behov och stödja män i deras liv (Ben-Noam, 2018, ss. 299, 301). Denna traditionella maktasymmetri ligger till grund för det Holgersson (2006, s. 27) beskriver som heterosocialitet, att kvinnor har färre resurser och mindre makt och därmed anpassar sig till män för att få en förbättrad livsstil. En respondent exemplifierade detta på följande sätt;

Då kom man säga att alla idiotiska kommentarer som man fått genom åren, tidigare då när man kommer ut i en riktig gubbig, jobbig, konservativ värld som bygg och fastighetsidan är, och försöker trovärdigt tala om att jag menar allvar med den här tjejen som går jämte mig här. Så blev jag inte dumförklarad tidigare så blev jag det definitivt då Så jag tror fortfarande att det är så, att ska tjejer fram riktigt ordentligt på chefspositioner eller

få en skjuts i karriären då tror jag det är en enorm fördel att få hjälp från någon som stöttar upp det hela, tyvärr. (Respondent B, 2021)

Citatet tyder på att det finns ett beteendemönster där kvinnor kan vara beroende av män för att lyckas klättra i arbetslivet. Det kan tolkas som att män därmed tror att det är på grund av att de är män som de kan hjälpa kvinnor till högre positioner. Det finns dock en möjlighet att det beror på kvinnors avsaknad av sociala nätverk i arbetslivet. Tidigare i analysen har manliga chefers behov av att skapa och upprätthålla relationer med liknande personer för att få fördelar i karriären lyfts fram, *se punkt 4.3*. Det skapar en uppfattning om att män kan behöva stöd av andra män i form av kontakter och sociala nätverk, medan kvinnor är beroende av personer som besitter högre positioner och inte specifikt av män. Det behöver alltså inte vara att de är män som är orsaken till att kvinnor tar stöd, utan de tar stöd av högre befattningar för att utöka sina karriärmöjligheter.

En annan orsak till att kvinnor anses vara beroende av stöd av män i sin karriär kan vara att de tros ha en empatisk ledarskapsstil med en avsaknad av individualitet, dominans och kontroll, vilket är egenskaper hos en stereotypisk ledare. Den empatiska ledarskapsstilen korrelerar däremot med de egenskaper en HR-chef rimligtvis bör besitta, såsom omhändertagande och emotionella. Samtliga av respondenterna som pratade om deras HR-chef belyste nämligen att dessa är kvinnor. Att kvinnor saknar de självsäkra attribut en stereotypisk ledare innehar kan alltså bidra till att de avstår från andra chefspositioner, eftersom de då förväntar sig bristande förtroende och lägre respekt från medarbetare (Ben-Noam, 2018, s. 302; Goodwin et al., 2020, s. 470). Det kan vara en förklaring till varför kvinnor har svårigheter att krossa glastaket till andra chefspositioner och varför det då kan krävas en man som stöttar kvinnan i hennes maktutövande. Jonsen et al. (2010, s. 551) menar dock att män och kvinnor faktiskt leder på liknande sätt, och Johnson et al. (2008, s. 41) skriver att det är på grund av normer och stereotyper i samhället som deras ledarskapsstil uppfattas på olika sätt.

Följaktligen instämde flera av respondenterna med att kvinnor som tillämpar en maskulin ledarskapsstil, och därmed bryter mot samhällseliga normer om kvinnligt ledarskap, riskerar att möta negativa reaktioner från sina medarbetare. Att vara kvinna med en "hård" ledarskapsstil kan alltså resultera i svårigheter att nå respekt, inflytande och ledarskap (Hoyt, 2010, ss. 487-489), vilket Respondent J tror beror på att kvinnor ser varandra som konkurrenter på

arbetsplatsen. Respondent F stärker denna åsikt med att tillägga;

Det kanske är lite av en fördom jag har där, men jag tycker att jag upplevt att där det är helt kvinnliga grupper med kvinnlig chef kan det bli lite mer spänningar. Det är inte alltid det blir lika ärligt och öppet. (Respondent F, 2021)

Att en homogen grupp med endast kvinnor kan resultera i mer spänningar och mindre ärlighet och öppenhet kan vara en effekt av konkurrenssituationen som Respondent J påpekar. Här kan det uppfattas som att manliga chefer lägger över ansvaret på kvinnor angående att de inte når högre positioner, eftersom kvinnor tenderar att konkurrera mot varandra. Även om homogena kvinnliga grupper inte uppskattas, uttrycker de flesta respondenterna att de föredrar ett kvinnligt ledarskap. Kvinnliga chefer beskriver de prestera i tysthet, med hög noggrannhet och kvalitet där ordet "duktig" ständigt återkommer, medan respondenterna förklarar sig själva som drivande, slarviga och att de tar mycket plats. Respondenternas beskrivning av sig själva respektive kvinnligt ledarskap går i linje med forskares syn på maskulina och feminina egenskaper (Heilman, 2012, s. 114; Johnson et al., 2008, s. 39; Stoker et al., 2012, s. 32; Jonsen et al., 2010, s. 550). Flera av respondenterna upplever att kvinnliga chefer även överarbetar och sätter hög press på sig själva för att bevisa för organisationen att de har vad som krävs för chefsrollen. En av respondenterna uttryckte;

Ibland känner jag kanske att det kan bli lite överarbetat. Jag tror egentligen inte omgivningen har det kravet, utan att man som kvinnlig chef kan sätta det kravet på sig, att vara lite duktigare än manliga kollegor. (Respondent A, 2021)

Respondenternas teori stärks av Wahl et al. (2018, s. 178) som förklarar att kvinnor ofta sätter hög press på sig själva på grund av två orsaker. För det första känner kvinnor press för att de ska hinna ta hand om hushåll och livet utanför organisationen. För det andra känner kvinnor press i och med att de är en minoritet på chefspositioner och därmed känner att de behöver utföra arbetet med perfektionism. Att kvinnor utför uppgifter med perfektionism, är noggranna och kvalitetsfokuserade är inte alltid positivt. En respondent förklarade till och med att det kan vara en nackdel. "... Det tror jag ibland kan ligga dem lite till fatet. Lite den här duktiga flickan

rollen...” (Respondent D, 2021). Uppfattningen om att det kan påverka kvinnor negativt att vara för perfektionistiska kan antas bero på att kvinnor hotar män på deras chefspositioner, i och med att manliga chefer inte har liknande egenskaper som “duktiga flickan”. När kvinnor beskrevs som noggranna och presterar i tysthet förklarade respondenterna sig själva som drivande och att de tar mycket plats. Åtta av de tio respondenterna påstår sig ta mest plats i ett mötesrum;

Jag är väl en av dem som tar mycket plats, låter mycket, bullrar lite granna. Det är ju lätt att man hörs. Kvinnor som... det är ju lite olika på vilka de är men en del kan ju vara väldigt svaga i rösterna och tar mindre roll. (Respondent A, 2021)

I och med att det är män som tar mycket plats kan det uppfattas som att kvinnor är tillbakadragna. Johnson et al. (2008, s. 47) skriver däremot att kvinnor som vågar ta plats uppfattas som för hårda och aggressiva, vilket skapar svårigheter för kvinnor att förstå hur de ska lyckas vara en bra chef. Respondent C tillägger att kvinnor på högre befattningar ibland blir tvingade att antingen ta ett steg åt sidan eller anpassa sig till maskulina egenskaper. Han förklarade en situation där de anställde en kvinnlig HR-chef med maskulina egenskaper, som tidigare arbetat inom byggbranschen med endast manliga underordnade. Hennes hårda ledarskapsstil och framtoning resulterade i att hon inte blev uppskattad som chef av sina kollegor och fick sluta ett år senare. Heilman (2012, s. 126) förklarar dock att kvinnor *måste* bryta könsstereotyperna för att lyckas med sitt arbete på högre chefspositioner, även om det innebär att de åtar sig maskulina karaktärsdrag. Emellertid kan detta “avvikande” beteende skapa negativa konsekvenser för dem, vilket uppdagades i fallet med HR-chefen. Om kvinnor agerar som den stereotypiska ledaren med maskulina egenskaper anses de för hårda, eftersom de bryter mot könsstereotypiseringen. Men kvinnor som är tillbakadragna med svaga röster, strider mot hur den stereotypiska ledaren ska vara. Hur kvinnor bör leda i praktiken blir därmed svårt att begripa, eftersom varken ledarskap med maskulina eller feminina egenskaper verkar uppskattat.

Tillvägagångssättet att utöva ledarskap har emellertid genomgått en förändring sedan 1980-talet, där forskare har ändrat fokus från traditionellt maskulint ledarskap till ett mer kollektivt ledarskap (Hoyt, 2010, s. 487). Ledarskapsstilen innebär att ledare behöver motivera och stödja sina medarbetare på ett annat sätt än tidigare. Eftersom dessa karaktärsdrag förknippas med

mjuka värden börjar stereotypen för en bra ledare förskjutas mot en mer feminin riktning och därmed kan kvinnor sakta börja hota män på chefspositioner (Stoker, 2012, s. 38).

4.5 Det måste kännas rätt

För att förstå vad manliga chefer prioriterar hos framtida kollegor på likvärdiga positioner ställdes frågor om hur de resonerar i en urvalsprocess. En av frågorna var hur de värderade en kandidat som har alla kriterier, i jämförelse med en som de har bättre personkemi med. Svaren bland respondenterna varierade, men det var framförallt kompetens och personkemi som konkurrerade mot varandra. En av respondenterna förklarade att;

Det måste kännas rätt där. Man försöker ju sätta skarpa tvingande skullkrav kan man säga. Någon form utav en formell behörighet. Utbildning och så vidare. Någonstans så man på något sätt hamnar rätt, men sen är det ju personlighet som är det allra viktigaste. Man kommer inte ifrån det.
(Respondent A, 2021)

Ovanstående resonemang tycks vara det dominerande. Det kan tolkas som att manliga chefer önskar att kompetens ska vara högsta prioritetet men ändå tycks personkemi vara avgörande. Detta förmedlades även när Respondent C i mitten av intervjun förklarade att det inte finns något annat att gå på än kompetens och erfarenhet i en sådan process, samtidigt som han senare i intervjun bekräftade att han rekryterat några som han har varit vän med sedan studietiden. Det kan bero på att de besitter den ideala kompetensen som efterfrågas och att det bara är ett sammanträffande att det är personer som han har en nära relation till, eller så var personkemin den avgörande faktorn. Personkemi skapar en känsla av samhörighet, och om det var personkemin som var avgörande i ovanstående exempel bekräftar det att personkemi och homosocial reproduktion går hand i hand. Alltså kan personkemi, liksom homosocial reproduktion, bidra till att manliga chefer bevarar en homogen grupp och därmed upprätthåller maktasymmetrier i organisationer.

En annan respondent tyckte till och med att personkemi är så pass viktig att "det andra blir ett resultat av det vi håller på med" (Respondent B, 2021), det vill säga att arbetsuppgifterna kan tillåtas bli lidande bara det är rätt person. Detta resonemang stärks av Van den Brink et al. (2015,

Agnes Karlsson, 960506

Elvira Tenggren, 970315

s. 26) som belyser att rätt personkemi kan öppna upp för karriärmöjligheter. Det finns alltså en vilja att prioritera kompetens och ha tydliga arbetsbeskrivningar och krav som framtida kollegor ska uppfylla, men personkemi tycks ha en större vikt än önskat.

5. Slutsats och diskussion

Efter genomförd analys, där teorier och empiri har sammanfogats för att skapa en grundlig förståelse för manliga chefers uppfattningar om studiens ämne, presenteras denna slutsats i två delar för att tydligt besvara studiens två frågeställningar. Därefter diskuteras frågor som har lyfts fram under studien och avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning.

5.1 Manliga chefers förklaringar till mäns överrepresentation på chefspositioner

Det finns en överrepresentation av män på chefspositioner i organisationer. Manliga chefer har emellertid goda avsikter när det kommer till att uppnå jämställdhet och strävar efter att fler kvinnor ska etablera sig på högre chefspositioner. Anledningen till att kvinnor är önskvärda är på grund av att de anses besitta andra egenskaper än män och därmed kan de komplettera varandra i sitt arbete. Det kan skapa ytterligare fördelar som att organisationer utökar möjligheten att bemöta en varierad kundgrupp och att det blir en mer behaglig arbetsmiljö eftersom kvinnor tar fram mjuka värden hos gruppen. Trots att manliga chefer strävar efter en mer jämställd organisationsstruktur präglas de av samhällsstrukturer som kan leda till att deras uppfattningar och viljor skiljer sig från deras faktiska handlingar.

Det finns traditionella strukturer som är inrotade i samhället som manliga chefer fortfarande tror är en förklaring till varför det finns en överrepresentation av män på chefspositioner. Män och kvinnor har traditionellt sett haft olika arbetsfördelningar när det kommer till hushåll och arbete, där män har arbetat medan kvinnor har varit hemma med barn. Trots att arbetsfördelningen blivit mer jämställd är det fortfarande kvinnor som har det huvudsakliga ansvaret för den privata sfären, även om de har ett heltidsjobb vid sidan av. Detta begränsar kvinnors karriärmöjligheter i och med att den ideala medarbetaren förväntas arbeta långa arbetsdagar.

En annan förklaring till att det finns en överrepresentation av män på chefspositioner är att manliga chefer ofta anser att de har de ledaregenskaper som traditionellt sett förknippas med den stereotypiska ledaren. De egenskaper som återkommer vid beskrivningen av en stereotypisk ledare är även de egenskaper som de själva säger sig besitta, bland annat att de är drivande och dominanta, vilket är typiskt maskulina egenskaper. Manliga chefer beskriver dock att kvinnor inte har liknande egenskaper som dem, i och med att de är mer noggranna, vill säkerställa en god

kvalitet och tenderar att vara perfektionister. Det kan alltså utläsas att manliga chefer anser att kvinnor egentligen har bättre ledaregenskaper än män, i och med att utvecklingen går mot ett kollektivt ledarskap, även om de inte beskrivit sig själva med dessa egenskaper. Det skapar en tvetydighet till vilket ledarskap som faktiskt är önskvärt, eftersom män ändå är de som är överrepresenterade på chefspositioner.

5.2 Så bidrar manliga chefer till maktasymmetrin

Att män återfinns på högre chefspositioner än kvinnor grundar sig i att det finns en vertikal könssegregering i organisationer som kan leda till att ojämlikheter reproduceras. Manliga chefers handlingar kan alltså bidra till den rådande maktasymmetrin. Trots att de vet att det krävs förändringar för att få en jämlik könsfördelning kan deras omedvetna, faktiska handlingar skilja sig från hur de bör agera för att få förändring.

En av orsakerna till att manliga chefer bidrar till vertikal könssegregering är att de har större tendens att framhäva och marknadsföra sig själva på så vis att de uttrycker vad de vill ha och därmed får fördelar som befordran och högre lön. Det gör att manliga chefer öppnar dörrar som skapar möjligheter för karriärutveckling. Kvinnor är inte lika benägna att marknadsföra sig, synliggöra sina styrkor eller uttrycka vad de vill ha. Denna brist på självsäkerhet kan bidra till att kvinnor avstår från chefspositioner eftersom de förväntar sig bristande förtroende hos medarbetare. Kvinnor tenderar därför att ta stöd av andra för att nå högre befattningar. Eftersom det är en majoritet män som besitter dessa befattningar blir det naturligt att söka stöd hos dem, även om det endast beror på deras befattning och inte att de är män. Därav kan det utläsas att kvinnor trots allt behöver anpassa sig till män och därmed blir även kvinnor delaktiga i reproduktionen av maktasymmetrier.

En annan orsak till reproduktionen av vertikal könssegregering är att manliga chefer utnyttjar sociala nätverk. Det innebär att manliga chefer gärna skapar och vårdar relationer med vänner och kollegor eftersom det kan medföra fördelaktigheter i arbetslivet. Därmed kan det utläsas, även om det inte är lika tydligt, att män liksom kvinnor också tenderar att söka sig till andra för att nå högre befattningar. Manliga chefer hävdar att sociala nätverk helst ska inkludera personer med liknande intressen och attribut. Därmed exkluderas kvinnor från sammanträffar som de sociala

nätverken anordnar, som till exempel jakt, bastu- och rotaryklubbar. Det antas nämligen att kvinnor inte uppskattar sådana aktiviteter och inte heller önskar kombinera fritid och arbete i samma utsträckning som män.

Ytterligare en orsak till att mäns delaktighet i sociala nätverk bidrar till organisatorisk maktasymmetri är att manliga chefer har en benägenhet att främja män som liknar dem själva. Homosocial reproduktion, liksom sociala nätverk, innebär att skapa homogena grupper sett till utseende, agerande, social bakgrund och egenskaper. Att anställa sina likar reducerar risken att välja fel kandidat och därmed medför homosocial reproduktion en känsla av trygghet. Manliga chefer belyser dock att de vill ha en heterogen ledningsgrupp eftersom det medför fördelar för organisationen. Trots detta framkom det i analysen att manliga chefer vanligtvis främjar personer de har en relation till och känner sig trygga med, vilket visar en skiljaktighet mellan vad manliga chefer vill ha och vad de faktiskt gör.

Slutligen är jämställdhet i organisationer svårt att uppnå på grund av traditionella strukturer och maktasymmetrier. Manliga chefer vill både människors och organisationers bästa, men samtidigt är invanda beteenden och ageranden svårföränderliga. Reproduktionen av vertikal könssegregering och homosocial reproduktion skapar en enkelhet och trygghet som prefereras på höga positioner. Dessutom kan det utläsas att manliga chefer vill främja kompetens men att det i slutändan är personkemin som är avgörande för vem som anställs. Därmed kan det antas att det beror på att det lättare skapas en personkemi mellan personer som liknar varandra och därmed reproduceras maktasymmetrier. Manliga chefer har störst chans att skapa möjligheter och förändringar för andra eftersom de besitter en majoritet på chefspositioner. Det kan utläsas att manliga chefer har goda avsikter, men att processen mot jämställda organisationsstrukturer är långsam, på grund av deras faktiska handlingar.

5.3 Diskussion och förslag till framtida forskning

Genom denna studie har vi fått en ökad förståelse för hur manliga chefer förhåller sig till att det finns en överrepresentation av män på chefspositioner inom den privata sektorn. Att få en förståelse för ojämställdheten i organisationsstrukturer ur ett manligt perspektiv har varit meningsfullt i och med att män har störst chans att skapa förändringar och möjligheter för andra.

Genom att vi har genomfört denna studie bidrar vi till kunskapsluckan inom maskulinitetsforskningen, eftersom vi har undersökt manliga chefers handlingar och uppfattningar om chefskap. Detta skapade en uppfattning kring vad manliga chefer behöver förändra för att minska överrepresentationen av män på chefspositioner. Bidraget är av värde för maskulinitetsforskningen i och med att tidigare forskning har studerats utifrån ett kvinnligt perspektiv med syfte att förstå de barriärer kvinnor står inför för att nå högre positioner i organisationer.

Därtill anses valet av en kvalitativ metod lämplig. Med hjälp av metoden och det nya perspektivet på ämnet har vi kunnat tolka och förstå manliga chefers sociala verklighet. Tolkningarna har även visat möjligheter till förändring inom den privata sektorn som kan bryta könsstrukturer. Det kan tänkas att manliga chefer behöver förändra sina handlingsmönster för att kvinnor och andra minoritetsgrupper ska ha möjlighet att nå högre chefspositioner. Om förändringar sker kan det i sin tur resultera i att könsstereotyper och normer i samhället kan brytas och att alla får lika stora möjligheter att nå chefspositioner.

Efter studiens empiriska fynd har nya frågeställningar och förslag väckts till framtida forskning. Ett förslag är att undersöka hur kvinnor, likt män, kan skapa och utnyttja sociala nätverk för att nå högre positioner i organisationer. Att erhålla den typen av kunskap kan bidra till en minskad vertikal könssegregering och att den homosociala reproduktionen av män reduceras. Ett annat förslag till framtida forskning är att genomföra en liknande studie med en annan metod. Att utföra intervjuer i ledningsgrupper med varierad könsfördelning i kombination med observationer skulle åskådliggöra om manliga chefers uttalanden om kvinnliga chefer strider mot deras handlingar. Att vi som nyexaminerade från Service Management, med ett intresse att inta ledarroller, nu har fått en djupare förståelse för varför maktasymmetrin ser ut som den gör kan leda till att vi har större möjlighet att inta arbetslivet med handlingskraft som kan hjälpa oss inta chefspositioner.

6. Källförteckning

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Balkundi, P. & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The leadership Quarterly*, 16(6), 941-961. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.09.004

Barnombudsmannen. (2016). *Vad är det för skillnad på jämställdhet och jämlikhet?* Hämtad [2021-04-27]

<https://www.barnombudsmannen.se/for-dig-under-18/chatta-med-barnombudsmannen/las-chatte-n-om-jamstallldhet/#:~:text=Polhem%3A%20Vad%20%C3%A4r%20det%20f%C3%B6r%20skil%20lnad%20p%C3%A5%20j%C3%A4mst%C3%A4lldhet%20och%20j%C3%A4mlikhet%3F&text=J%C3%A4mlikhet%20%C3%A4r%20att%20alla%20ska,eller%20pojke%20kvinnor%20eller%20man.>

Ben-Noam, S. (2018). Cracking the Intrapsychic “Glass Ceiling” for Women in Leadership: Therapeutic Interventions. *Psychoanalytic Inquiry*, 38(4), 299–311
doi:10.1080/07351690.2018.1444856

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Collinson, D. & Hearn, J. (1996b). *Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements. Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage Publications.

Collinson, D. & Hearn, J. (1996a). 'Men' at 'work': multiple masculinities/multiple workplaces. *Understanding masculinities : Social relations and cultural arenas*. Buckingham: Open University Press.

Collinson, David & Hearn, Jeff (1994). Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work and Organization*, 1(1), 2–22. Från: https://www.researchgate.net/publication/238419755_Naming_Men_As_Men_Implications_for_Work_Organization_and_Management

Elliott, J. & Smith, R. (2004). Race, Gender and Workplace power. *American Sociological review*, 69(3), 365,386. Från

Agnes Karlsson, 960506

Elvira Tenggren, 970315

<https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=b65cd5bc-6c72-4f87-8a6e-366970ccda d0%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsjsr.3593052&db=edsjsr>

Fletcher, J. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.07.004

Forsberg, G. & Lindgren, G. (2013). Regional policy, social networks and informal structures. *European Urban and Regional Studies*, 22(4) 368–382. doi: 10.1177/0969776412474663

Goodwin, R., Dodson, S., Chen, J. och Diekmann., K. (2020). Gender, Sense of Power, and Desire to Lead: Why Women Don't "Lean In" to Apply to Leadership Groups That Are Majority-Male. *Psychology of Women Quarterly*, 44(4), 468–487. doi:10.1177/0361684320939065

Heilman, M. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135. doi: 10.1016/j.riob.2012.11.003

Holgersson, C. (2006). Homosociality as a gendered process. *Nordic Journal for Masculinity Studies*, 01(1), 24-41. Från

<https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=1ccb09df-da5c-4bc2-8c4f-bf7b015d458 d%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsdun.33205057&db=edsdun>

Hoyt, C. (2010). Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484–498. doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x

Hudson, M., Netto, G., Noon, M., Sosenko, F., De Lima, P. & Kamenou-Aigbekaen, N. (2017). Ethnicity and low wage traps: favouritism, homosocial reproduction and economic marginalization. *Work, Employment & Society*, 31(6), 992-1009. Från

<https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=8&sid=b65cd5bc-6c72-4f87-8a6e-366970ccda d0%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsjsr.26939061&db=edsjsr>

Ibarra, H. (1993). Personal Networks Of Women And Minorities In Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. doi: 10.5465/AMR.1993.3997507

Agnes Karlsson, 960506

Elvira Tenggren, 970315

Johnson, S., Murphy, S., Zewdie, S. & Reichard, R. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 106(1), 39–60.

doi:10.1016/j.obhdp.2007.12.002

Jonsen, K., Maznevski, M., & Schneider, S. (2010). Gender differences in leadership - believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 9(6), 549-572. doi: 10.1108/02610151011067504

Kiser, A. (2015). Workplace and leadership perception between men and women. *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), 598-612. doi:10.1108/GM-11-2014-0097

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Linghag, S. (2009). *Från medarbetare till chef: kön och makt i chefsförsörjning och karriär* (Kungliga Tekniska Högskolan, Industriell teknik och management).

Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions. *The Social Institutions of Occupational Segregation*, 1(3), 15-31. Från

<https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=10&sid=b65cd5bc-6c72-4f87-8a6e-366970ccdad0%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsjsr.3172990&db=edsjsr>

Niemistö, C., Hearn, J., Karjalainen, M., & Touri, A. (2020). Interrogating silent privileges across the work–life boundaries and careers of high-intensity knowledge professionals.

Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 15(4), 503-522. doi: 10.1108/QROM-06-2019-1775

Plachy, R. (1981). Leading vs managing: A guide to some crucial distinctions. *Management Review*, 70(9), 58-61. Från

Agnes Karlsson, 960506
Elvira Tenggren, 970315

<https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=f4ce4fe7-cca5-41ac-affb-79a4d0b0e86c%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=6031587&db=bth>

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Robins, G., Elliot, P., Pattison, P. (2001). Network models for social selection processes. *Social Networks*, 23(1), 1-30. doi: 10.1016/S0378-8733(01)00029-6

Statistiska Centralbyrån. (2020a). *Chefer i privat sektor. Könsfördelning i procent efter typ av chef, kön och år*. Hämtad [2021-03-30]
https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__LE__LE0201__LE0201Makt/Tea m118/table/tableViewLayout1/

Statistiska Centralbyrån. (2020b). *Examina på grundnivå och avancerad nivå i högskolan efter inriktning. Läsår 2010/11 - 2019/20*. Hämtad [2021-03-31]
https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__LE__LE0201__LE0201Utb/Tema4 16N/table/tableViewLayout1/

Statistiska Centralbyrån. (2020c). *Föräldrapenning, antal dagar, 1 000-tal efter kön och år*. Hämtad [2021-04-27]
https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__LE__LE0201__LE0201Hem/Tema 31b/table/tableViewLayout1/

Stoker, J., Van der 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 and Psychology*, 27(1), 31–42. doi:10.1007/s10869-011-9210-0

Van den Brink, M., Holgersson, C., Linghag, S. & Dee, S. (2015). Inflating and down playing strengths and weaknesses—Practicing gender in the evaluation of potential managers and partners. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 20–32.
doi:10.1016/j.scaman.2015.11.001

Agnes Karlsson, 960506

Elvira Tenggren, 970315

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

West, C. & Zimmerman, D. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151. doi: 10.3917/nqf.283.0034

Agnes Karlsson, 960506
Elvira Tenggren, 970315

7. Bilagor

Bilaga 1: Missivbrev

Hej X,

(Vi önskar komma i kontakt med Y angående en intervju till vårt examensarbete. Vänligen vidarebefordra detta mail till hen alternativt om vi kan få hens mailadress och kontakta hen privat.)

Vi är två studenter som studerar sista terminen på Service Management vid Lunds Universitet. Vi skriver för närvarande vårt examensarbete inom ämnet ledarskap. Ämnet är något som intresserar oss och kan ge oss bra kunskap som vi kan ta med oss vidare i arbetslivet.

Examensarbetet handlar om ledarskap där intervjun kommer att beröra din uppfattning om vilka egenskaper, kompetenser och erfarenheter som uppskattas hos en chef och om dessa egenskaper skiljer sig mellan män och kvinnor. Intervjun beräknas ta cirka 45-60 minuter och det är viktigt att intervjun sker i ostörd miljö på en tid och plats som du bestämmer. Ett digitalt videosamtal går även bra om så önskas. Intervjun kommer att spelas in och därefter skrivs ut i text, där du har valmöjligheten att vara anonym. Den information som du lämnar kommer att behandlas säkert så att ingen obehörig kan ta del av den. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas på Lunds Universitet Campus i Helsingborg. Inspelningen och transkriberingen kommer att förstöras därefter.

Vi skulle uppskatta om du ville hjälpa oss med vårt examensarbete och bidra med din synpunkt inom ämnet, eftersom du har den ledarroll som vi efterfrågar till våra intervjuer. Självklart får du ta del av arbetet när det är färdigställt om det är av intresse!

Om du har några frågor eller vill veta mer är du varmt välkommen att kontakta oss.
Vi ser fram emot att höra från dig!

Med vänliga hälsningar,

Elvira Tenggren
076 055 03 15
elvira.tenggren@hotmail.com

Agnes Karlsson
070 653 70 20
karlssonagnes@hotmail.com

Bilaga 2: Intervjuguide

Hej!

Tack för att du ställer upp. Presentera oss.

Det finns forskning kring varför kvinnor har svårigheter att nå chefspositioner och kvinnors perspektiv kring det och hur kvinnor förhåller sig till det och nu vill vi mer se hur män förhåller sig till det här. Som presentationen du fick på mailet om ämnet så vet du att detta kommer att spelas in och ta max 60 minuter. Du får när som helst välja att inte svara på en fråga.

Har du några frågor eller är du redo att köra igång?

Introduktion

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

Om företaget

- Beskriv verksamheten
- Har ni en platt organisation eller hur ser den hierarkiska ordningen ut?
- Hur många anställda finns det totalt i verksamheten?
- Hur många kvinnor respektive män?
- Hur många kvinnor respektive män på ledningsnivå?

Att vara en manlig chef

- Hur fick du din roll? Jobbade du inom företaget på lägre nivå eller kom du utifrån med erfarenhet inom chefskap?
- Tror du att det varit enklare för dig att inta din chefsposition än för en kvinna?
- Hur skulle du beskriva dig själv som chef? (värdefulla egenskaper och kompetenser)
- Tycker du att dina medarbetare på chefspositioner liknar dig som person?
- Hur tror du att dina medarbetare uppfattar dig som chef?

Vilka skulle de främja till en chefsposition?

- Vilka egenskaper söker du hos en person som ska bli en del av ledningsgruppen?
- Uppfattar du en skillnad bland hur många kvinnor respektive män som söker chefsroller i er verksamhet?
- När ni är i en anställningsprocess, hur resonerar ni kring kandidaterna? Hur ser ni på kompetens, erfarenheter, egenskaper, är det viktigast att de är lika rollbeskrivningen eller spelar personkemin större roll?

Relationella frågor

Här går vi ifrån dig som ledare och ditt företag och mer generalisera/övergripande

- Under vårt arbete har vi sett statistik på att det är en majoritet män på chefspositioner i Sverige, 67 % är män medan 33 % är kvinnor. Varför tror du att det är så?
- Hur ser du att kvinnligt och manligt ledarskap skiljer sig?
- Ser du någon skillnad på din som man eller en kvinnlig chefs framtoning till medarbetare?
- Hur blir du bemött av dina manliga kollegor till skillnad från dina kvinnliga kollegor? (På alla nivåer i företaget)
- Vad tycker du personligen är jämställt? Är det av värde för företaget att vara jämställt?
- Hur ser den sociala interaktionen ut i företaget? Brukar ni luncha ihop, gå på aw eller liknande? Följdfråga: Är det ofta blandat kvinnor och män eller uppdelat?
- Vem tar mest plats i ett mötesrum?
- Har du varit med om någon situation när kvinnor blir förbisedda i något sammanhang? Eller en liknande situation där det händer en man?
- Vad är det roligaste med att jobba på xx och att vara chef?