



**HÖGSKOLAN  
I GÄVLE**  
Institutionen för ekonomi

*Titel:                   Ledarskap på Åland  
- en kvinno- och mansdominerad arbetsplats*

*Författare:           Malin Öhman*

*Kurspoäng:           15 högskolepoäng  
Kursnivå:            Kandidatkurs (C-nivå)*

***Examensarbete***  
***i ämnet företagsekonomi***

## ABSTRAKT

- Titel:** Ledarskap på Åland  
– en kvinno- och mansdominerad arbetsplats.
- Nivå:** C-uppsats i ämnet företagsekonomi
- Författare:** Malin Öhman
- Handledare:** Dr. Maria Fregidou-Malama
- Datum:** Mars 2008-03-16
- Syfte:** Denna studie handlar om kvinnor och män som ledare samt deras förutsättningar på deras respektive företag. Syfte med detta arbete är att lyfta fram hur de båda könen kvinna och man har ställt sig gällande kvinnligt respektive manligt ledarskap inom näringslivet på Åland. Går det att utläsa olikheter och/eller likheter om hur kvinnor och män upplever sitt ledarskap? På vilket sätt har de båda könen kvinna/man ställt sig till om det finns kvinnligt respektive manligt ledarskap?
- Metod:** Jag har valt att studera två privata företag, ett kvinnodominerat och ett mansdominerat genom att intervjua ledarna samt deras anställda som fick delta i en enkätundersökning. I mitt arbete likställer jag orden chef och ledare. Begreppet ledare utgör således enbart en synonym för ordet chef.
- Resultat & slutsats:** Min slutsats i detta arbete är att båda ledarna var positiva till manligt och kvinnligt ledarskap. Jag anser att kvinnor och män skiljer sig åt som ledare. Kvinnor i hög grad behöver diskutera, de förväntar sig att man lyssnar och visar att man känner empati. Män redogör för problemet, gör en analys och frågar efter åsikter. Enligt resultatet hindras kvinnorna hindras från en karriär på grund av hushåll och barn, eftersom en del män anser att kvinnan inte är kvalificerad för rollen som ledare.
- Förslag till fortsatt forskning:**  
Hur ska samhället tolerera kvinnligt ledarskap på ett mera effektivt sätt samt vilka tillvägagångssätt bör man tillämpa för att kvinnan ska bli högre i samhällets rang?
- Arbetets bidrag:** Denna studie bidrar till ny kunskap över vad ledarskap i en könsdominerad arbetsplats på Åland innebär.
- Nyckelord:** Jämställdhet, kvinnligt - och manligt ledarskap, könsroll, könsbild, könsstruktur.

## ABSTRACT

- Title:** Leadership in the Aland Islands  
- A female and a male dominated workplace.
- Level:** Final assignment for Bachelor in Business Administration
- Author:** Malin Öhman
- Supervisor:** Dr. Maria Fregidou-Malama
- Date:** March 2008
- Aim:** This study is about female- and male leaders and their conditions on the company. The purpose of the work is to lift forward how both genders position themselves to the equality between female and male leadership. Is it possible to see differences or similarities about how women and men experience their leadership? How do men and women position themselves on male and female leadership?
- Method:** I investigated two companies; one in a female dominated and the other in a male dominated working place by interviewing the leaders and asking their employees who took part in a questionnaire investigation. In my study the leader concept constitutes a synonym for the word director.
- Result & Conclusions:**  
The findings show that both leaders are positive to male and female leadership. The respondents believe there are differences between female and male leadership. Women need to discuss more, they expect others to listen and they show empathy. Men need to present problems, they do an own analysis and then ask for opinions.  
The result shows that the largest obstacle in women's career is the family, since they can lose their job during maternity leave, and that men often recruit other men of old habit instead of women.
- Suggestions for future research:**  
How will the community tolerate female leadership at a more effective way and which procedure should we apply for the woman to become higher in the rank?
- Contribution of the study:**  
This study contributes with new knowledge about leadership in the gender dominated workplaces in Aland.
- Keywords:** Equality, female and male leaders, gender role, gender image, gender structure.

## FÖRORD

Detta examensarbete avslutar ekonomi kandidat utbildningen vid högskolan i Gävle. Arbetet omfattar 15 poäng och skall utföras verksamt inom utbildningen. Arbetet bör vara väl avgränsat och med tydliga mål. Högskolan utser ämnes granskare som bistår med anvisningar samt granskar det färdiga arbetet. Arbetet avslutas med en examination där en annan student som gått igenom arbetet opponerar på detta varvid författaren försvarar densamma.

Detta examensarbete utfördes hos ett kvinno- mansdominerat företag i köks- respektive bilbranschen på Åland eftersom jag kände till dessa två företag då jag är född och uppvuxen på Åland. Jag vill tacka de två ledarna på respektive företag för den ovärderliga hjälp som de bistått med under arbetets gång.

Jag vill även rikta ett tack till min ämnesgranskare Maria Fregidou-Malama samt Erika Engvall båda vid institutionen för ekonomi vid Högskolan i Gävle. Jag vill dessutom tacka Åsa Öhman för korrekturläsningen av detta arbete, min sambo för allt spring till biblioteket samt min hund för att hon har tagit med mig ut på promenader då och då.

## SAMMANFATTNING

Syftet med detta arbete är att lyfta fram hur de båda könen kvinna och man ställer sig till om det finns något som kallas kvinnligt respektive manligt ledarskap. "Personerna" är i detta fall de som deltagit i undersökningen.

Min studie avgränsas till hur kvinnor och män inom det representativa näringslivet på Åland upplever sitt ledarskap. Jag har valt att göra tre kvalitativa intervjuer vid två privatföretag, ett kvinnodominerat och ett mansdominerat. Jag valde kvalitativa intervjuer för att jag fick en bättre överblick över de två företagen. Som kompletterande metod genomförde jag en mindre enkätundersökning vid två privatföretag.

Enligt teorin skall en ledare kunna omhänderta problem och visa de anställda att hon/han kan vara sig själv och samtidigt inte påverkas av andras reaktioner. En ledare måste kunna sätta tydliga gränser runt sina medarbetare. Teorin pekar på att en ledare måste ha godkännedom samt tycka att det är givande att ha en ledande position.

Det beror enligt teorin från person till person vilken ledare som passar vid ett visst företag samt var utvecklingen i företaget är. För män än idag är det lättare att få sin karriär igenom än för kvinnor som de har familjen som den största svårigheten.

Resultaten från intervjuerna visar på olikheter i jämställdheten mellan kvinnor och män på de två arbetsplatserna. En av olikheterna var att de på den kvinnliga arbetsplatsen arbetade i ett lugnare tempo och istället resonerade mera. I jämförelse med den manliga arbetsplatsen där det var ett mer jäktat tempo på arbete vilket resulterade i mindre resonemang.

Resultaten från enkätundersökningen visar på att kvinnor som inte gör karriär kan bero på att de inte vågar tro på sig själva och därmed inte tar chansen när den väl kommer. Anledningen till detta är att familj och hushåll går före karriären.

Det jag kom fram till i denna undersökning är att det finns både olikheter och likheter på ledarskapet mellan kvinna och man på arbetsplatserna. En olikhet var att på den mansdominerande arbetsplatsen var mindre "konflikter" och "tomt prat" jämfört på den kvinnodominerande arbetsplatsen.

Varför det är relativt stor brist i jämställdheten mellan kvinna och man i arbetslivet är främst att familjen och hushållet helt enkel tar för mycket tid och därmed hindrar karriären för kvinnorna. En orsak kan varför hindret bland kvinnor i arbetslivet finns än idag kan bero på dels familjen, hushållet samt att kvinnan är den som tar ut den största föräldradedigheten.

## SUMMARY

The purpose with this study is to lift forward how both genders put them to if there is something that calls female or male leadership.

“The persons” are in this case those who have participate in this investigation.

My study demarcate to how women and men within the representative business world in Åland experience their leadership. I have chosen to do three qualitative interviews at two company's one dominated by women and one dominated by men. I chose qualitative interviews because I got a better overview in the both companies. Ass a complement to the interviews I used also a Questionnaire.

The result shows ordinary problems in the equality between the genders in the two companies. One of the reasons to this was in the female company they work at a slower tempo, instead it was more discussion Compared to the male company where it was a higher tempo witch resulted in less discussion.

My study has both positive and negative conclusions on the leadership between women and men in the company. One positive side in the male company was that it was less conflicts and “chit chat“ than in the female company.

In the theory shall a leader be able to take care of problems and show the employees that he/she can take care of them selves and on the same time don't get influence by other reactions. A leader must bee able to draw lines around the employees. The theory points out that a leader must have god knowledge and in the same time like to have a leading position in the company.

In the theory it depended from person to person which leader who fits best in a company. For men it is still today much easier to get theirs career through than for women who have the family as the biggest obstacle.

The questionnaire investigation shows that women who do career can be due that women not believe in their selves and miss the chance when it comes. The reason to that is the family and the household go before the career.

Why is it so big lack in the equal opportunities between female and male in the work life is that the family take too much time and with the career for the female.

A cause way the lack between female in the work life are still today be due on the family, household and the female is that take out the biggest parental leave.

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUND .....	8
1.2 DEFINITIONER OCH BEGREPP .....	9
1.3 KÖNSROLLER I FINLAND .....	10
1.3.1 Allmänt om Åland .....	10
1.4 PROBLEMDISKUSSION .....	11
1.5 SYFTE .....	11
1.6 AVGRÄNSNING .....	11
1.7 FRÅGESTÄLLNING .....	11
1.8 DISPOSITION .....	12
<b>2. TEORI .....</b>	<b>13</b>
2.1 JÄMSTÄLLDHETSLAGEN I FINLAND .....	13
2.2 KVOTERING .....	13
2.3 SÄRBEHANDLING .....	14
2.4 DISKRIMINERING .....	14
2.5 VAD ÄR LEDARSKAP? .....	14
2.6 OLIKA LEDARSTILAR .....	15
2.7 LEDARSKAP – EN KÖNSBILD ELLER KÖNSMÄRKT FÖRETEELSE .....	16
2.8 MÄN SOM LEDARE .....	17
2.8.1 Manlig homosocialitet .....	17
2.8.2 Manliga föreställningar om kvinnor och deras chefskap .....	17
2.9 PÅTRÄFFAS DET NÅGON SKILLNAD BLAND KVINNOR OCH MÄN SOM LEDARE? .....	18
2.10 KULTUR OCH LEDARSKAP .....	18
2.11 PERSONALGRUPPER .....	19
2.12 KONFLIKTER INOM EN GRUPP .....	20
2.13 KUNSKAPSINTRESSEN .....	21
<b>3. METOD .....</b>	<b>22</b>
3.1 UNDERSÖKNINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH GENOMFÖRANDE .....	22
3.1.1 Kvalitativ metod .....	23
3.3 DATAINSAMLING .....	24
3.4 TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET .....	25
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>27</b>
4.1 PRESENTATION AV RESPONDETERNA .....	27
4.2 DELTAGANDE OBSERVATION PÅ DE TVÅ FÖRETAGEN .....	28
4.3 PRESENTATION AV INTERVJUERNA .....	28
4.3 ENKÄTRESULTAT .....	29
4.4 SAMMANFATTNING AV EMPIRIN .....	33
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>34</b>
5.1 KVINNOR OCH MÄN PÅ TOPPEN I ARBETSLIVET .....	34
5.2 JÄMSTÄLLDHET .....	34
5.3 LEDARSKAP .....	34
5.4 HINDER .....	35
5.5 KULTUR .....	35
5.6 IAKTTAGELSER PÅ DE TVÅ FÖRETAGEN .....	36
5.7 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN .....	36
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>37</b>
6.1 FORSKNINGSFRÅGORNA BESVARAS .....	37
6.1.1 Hur upplever kvinnor och män sitt ledarskap? .....	37
6.1.2 På vilket sätt har de båda könen kvinna/man ställt sig till om det finns kvinnligt respektive manligt ledarskap? .....	37
6.2 TANKAR OCH IDÉER EFTER ARBETES SLUT .....	39
6.3 FORSKNING .....	39
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>40</b>
Bilaga 1 .....	42
Bilaga 2 .....	43
Enkätundersökning .....	44

# 1. INLEDNING

*I detta kapitel ges en bakgrund till varför denna studie är av intresse att genomföra. Därefter presenterar jag de aktuella frågor och de syften som ligger till grund för detta arbete.*

---

## 1.1 Bakgrund

Då jag anser att samhället, främst det åländska näringslivet idag eftersträvar kvinnors och mäns jämställdhet förmår jag att fördjupa mig i kvinnor jämte mäns syn på detta begrepp.

Att färre kvinnor än män innehar ledande positioner i organisationer, särskilt på toppnivå är idag ett faktum. Detta gäller inte bara i västvärlden utan även i en stor del av Sverige och i Finland. Med det menas att kvinnor på ledande poster idag bland annat saknar ambitioner, mod, väljer fel utbildningar eller prioriterar barn och familj framför karriären som ofta förklaras med hänvisning till kvinnors egenskaper samt intressen.<sup>1</sup>

Under år 1900 fastställdes Arbetarkvinnornas förbund i Finland. Där flera demokratiska kvinnor hade en framträdande roll i unionen och som sedan visade på att samarbetet var lyckat runt om i landet.<sup>2</sup> I samband med år 1900 etablerades de första kvinnoavdelningar och –organisationer runt om i Finland. Detta medförde att det politiska systemet i Finland etablerades vilket gjorde att intresset för jämställdhet hade svalnat eftersom det visade sig att och kvinna hade blivit mer accepterad.<sup>3</sup>

På Åland finns det en lång tradition av entreprenörskap och många företag. På Åland under 1900-talet fanns det cirka 2600 företag där cirka 700 var jordbruksföretag. Idag finns det inom färjerederierna, bankerna och försäkringsbolagen ett 20-tal företag där de har mer än 50-tal anställda. Cirka 90 % av de åländska företagen har mindre än 10 anställda eftersom det oftast är enmans företag.<sup>4</sup>

Förändringen om jämställdhet styrdes av att samhället behövde mer arbetskraft samt av samhällsekonomiska krav som exempelvis arbetsmarknaden. Genom åren, och fortfarande än idag, är arbetsmarknaden tydligt uppdelad – många yrkesgrupper utgörs till största delen av män eller kvinnor. Någon jämn fördelning finns inte. Yrkeskategorier där kvinnor dominerar är inom kontorsarbeten, lokalvård, hushållsarbeten, vård och omsorg - då bortsett från läkaryrket där män är klart överrepresenterade. I den offentliga sektorn förekommer det mer kvinnor än män och kvinnorna jobbar ofta inte mer än deltid eftersom kvinnan oftast ser till barn och hushåll. Ställningarna inom den privata sektorn innehas till största delen av heltidsarbetande män. Det som inte skiljer privat och offentlig sektor åt är att männen innehar de ledande positionerna inom båda.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Bjerke B, 1998, sid, 199

<sup>2</sup> Mickwitz, M, Mfl, 2006, sid 16

<sup>3</sup> Mickwitz M, Mfl, 2006, sid 20

<sup>4</sup> <http://www.aland.ax/aland/naringsliv.htm> (2007-08-12)

<sup>5</sup> Carlstedt G mfl, 1991, sid 8-9



## 1.2 Definitioner och begrepp

*Jag kommer att använda definitioner och begrepp för att man skall få en djupare förståelse i studien. Nedan redogör jag om jämställdhet och begreppet ledarskap.*

---

I jämställdheten ur ett historiskt avståndsförhållande ser man hur snabbt kvinnor har blivit likställda med män inom många tjänster. Jämställdhet består av kvinnor och mäns lika befogenheter, förpliktelser och tänkbarheter och betyder att kön inte skall vara en obefogad svårighet för personlig förbättring det menar Barbro Dahlbom-Hall. Det medräknas därmed bland annat samma möjligheter till samhällsinflytande, ekonomiskt oberoende, företagande, och förbättring i arbetet anser hon.<sup>6</sup>

Enligt författaren Gunilla Ahrén är åtgöranden vilket det ger skäl för i individuella sakfrågor är emellertid företeelser för en genomgripande debatt. Även idag finns det bestämda beskaftenheter av könsdiskriminering, förslagsvis värnplikt enbart för män, har alltså stöd i lagstiftningen.<sup>7</sup>

Ledarskap har både en strategisk och en personlig sida – en maskulin och en feminin, en för vänster hjärnhalva och en för höger hjärnhalva, en hårdhänt och en ömsint. Strategiskt tänkande handlar om samarbetsavtal, produktpositioner och organisationsstruktur.<sup>8</sup> Externt handlar det om den strategiska sidan om att förhandla om fusioner och köp av företag, om företagets positionering, om finansiering, teknik, lagar, forskning och identifikation av produktbehov. Internt handlar ledarskapets strategiska sida om produktutveckling, organisationsfrågor, ordervägar, projektstyrning, självstyrande arbetsgrupper, effektivitetsmätningar, lönesättning, förmåner och så vidare. Strategier utformas med hjälp av naturvetenskap, livserfarenhet och beteendekunskap.

Den personliga sidan i ledarskap handlar om motivation, karaktär, mognad, viljestyrka, frihet, mening, kreativitet, etik och värderingar osv. Ledarskapets strategiska och personliga sidor kallas ibland hård respektive mjuk, men det är missvisande eftersom det inte finns något hårdare än en bestämd personlig vilja – och ingenting mjukare än en färsk produkt från till exempel ett bageri.<sup>9</sup>

Enligt Granér (1994) så betyder inte chef och ledare samma sak eftersom han menar att chefer får mera ett uppdrag som de skall slutföra samtidigt som de anställda följer sin ledare troget vid hans/hennes sida. Om man som ledare leder en formell organisation så visas det tydligt vem som är ledare. Men som chef finns det inget behov av att vara ledare.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Dahlbom-Hall B, 1992, sid 22-39

<sup>7</sup> Ahrén G, 1996, sid 15-16,30

<sup>8</sup> Koestenbaum P, 1994, sid 15-16

<sup>9</sup> Koestenbaum P, 1994, sid 15-16

<sup>10</sup> Granér R, 1994, sid 104

## 1.3 Könsroller i Finland

Könsroll som ord kom upp under 1980-talet och är gemenskapens syn på en norm för vad som är kvinnlighet eller manlighet. Redan i tidig ålder i livet uppfattar barn till den här normen eftersom även vuxna hjälper till att stärka vissa sociala och kulturella normer vilket påverkar barnen. Vilka dessa roller är förändras mellan olika kulturer. (En del menar till exempel att könsrollen är olika inom olika landskap.) Att lättare förhålla sig i riktning mot varandra och veta vad de ska förvänta sig är ett sätt för människor som självmant använder könsrollen varje dag, och med könsidentifikation menar en del att rollen bara upprätthålls. Det flitiga arbetet för jämställdhet är i mångt och i stor omfattning ett resultat av feministers kännedom om könsrollerna.<sup>11</sup>

Emellertid kan en social roll ses som en ledarroll. I och med detta är den sociala rollen betydelsen av de förväntningar man har på en viss person där personen utövar rollen i ens närhet.

Ledarrollen innebär att man som ledare har en formell auktoritet såväl som status där funktioner som att vara ledare och observatör ingår.<sup>12</sup>

Som chef i Finland funderar man inte så mycket när man skall fatta ett beslut utan gör det snabbt. Vidare är chefer i Finland vana att bestämma över sina underställda men skulle det gå snett så reder man också upp det snabbt. Om man jämför den svenska ledarens sätt att agera på beslut så förhandlar man väldigt länge innan man tar beslut och oftast tas det upp i grupp. Är man i Finland så betyder tid effektivitet medan man i Sverige förbinder det med kvalitet. Det finns exempel på kulturella skillnader där man som företag gjort affärer med något annat land som inte hållit tiden och där av har affären gått i kras.<sup>13</sup>

### 1.3.1 Allmänt om Åland

Från år 1995-2000 så ökade de åländska kvinnornas sysselsättningsgrad mera än de åländska männen för åldrarna 20-64 som förvärvsarbetar blev nästan lika stor som i anslutning till kvinnor och män. I åldrarna 20-34 år var det en mindre andel kvinnor som förvärvsarbetade. Ser man till de yngre arbetsgrupperna så är arbetslösheten ett stort problem för de yngre männen.<sup>14</sup>

När det gäller statistiken över förvärvs- och kapitalinkomster på Åland visar den att inkomster och löner bland åländska kvinnor och män förevisar att männen har en klar ledning när det gäller de högre inkomstklasserna medan kvinnorna ligger i den lägre klassen.<sup>15</sup>

Om man ser till hur stor befolkningen är på Åland som har avlagt examen utöver grundnivå så har kvinnor och män lika stor utbildningsgrad på Åland. De personer som är 50 år och äldre visar statistiken på att männen har en högre utbildningsgrad. Däremot i åldersklassen under 50 år förevisar statistiken att de åländska kvinnorna har en högre utbildningsgrad.

När det gäller val av studieinriktningar ser man en stor skillnad mellan könen. Redan i grundskolan när flickor och pojkar väljer val av frivilliga språk. Så väljer en del av pojkarna bort frivilliga språk medan en del av flickorna väljer att läsa flera språk i större utsträckning. Studerar man statistiken till gymnasienivå så är det lika många kvinnor och män som studerar vidare. I utbildningsområdet inom hälso- och sjukvård, handel och samhällsvetenskap samt allmänbildande utbildningar är kvinnodominansen stor. Samtidigt som de tekniska utbildningarna präglas av mansdominans.<sup>16</sup>

<sup>11</sup> <http://susning.nu/K%F6nsroll> (2007-03-14)

<sup>12</sup> [http://www.so.sekotomteboda.se/arbetsorg\\_ledarskap3.htm](http://www.so.sekotomteboda.se/arbetsorg_ledarskap3.htm) (2007-08-12)

<sup>13</sup> [http://www.svd.se/dynamiskt/Naringsliv/did\\_2190516.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/Naringsliv/did_2190516.asp) (2007-08-12)

<sup>14</sup> Ålss/ Åsub, 2003, sid 24

<sup>15</sup> Ålss/ Åsub, 2003, sid 32

<sup>16</sup> Ålss/ Åsub, 2003, sid 47

Politiken på Åland var under en lång tid helt och hållet mansdominerad. År 1922 valdes Ålands första kvinna in i lagtinget och många år efter valet var det endast en eller två kvinnor vid lagtinget. Under en del perioder var parlamentet enbart mansdominerat. Men under år 1980 ökade andelen kvinnor i lagtinget. År 1999 var det första jämställda lagting hittills då bestod tingen av 20 män och 10 kvinnor. År 2001 tillträdde Ålands första och hittills enda kvinnliga talman.<sup>17</sup>

## **1.4 Problemdiskussion**

De två förutvarande årtiondena har forskning kring könsperspektiv framställts inom företagsvärlden. Denna forskning av ett mångårigt osynliggörande av kvinnor, är en logisk följd av att en jämn löpande linje om kvinnoforskning utvecklats på andra områden som inom psykologi, sociologi, historia och statsvetenskap. Bland annat gör frågan aktuell vad ledarskapet, föreställningar samt normer kring ledarskap innebär.

## **1.5 Syfte**

Mitt syfte med detta arbete är att i det åländska näringslivet studera hur de båda könen kvinnor och män ställer sig till kvinnligt respektive manligt ledarskap.

## **1.6 Avgränsning**

Då det ännu inte finns så mycket litteratur angående kvinnor och män som ledare i det åländska näringslivet, så mycket jag vet, vill jag utifrån detta och bakgrunden ta reda på hur kvinnor och män inom näringslivet på Åland upplever sitt ledarskap. Jag har valt att studera två privatföretag, ett kvinnodominerat i köksbranschen, och ett mansdominerat i bilbranschen.

## **1.7 Frågeställning**

Min bakgrund och avgränsning leder fram till följande frågeställningar:

- Hur upplever kvinnor och män sitt ledarskap?
- På vilket sätt har de båda könen kvinna/man ställt sig till om det finns kvinnligt respektive manligt ledarskap?

---

<sup>17</sup> Ålss/ Åsub, 2003, sid 60

## 1.8 Disposition

### Kapitel 1

Efter inledningen av det första kapitlet diskuterar jag kvinnors och mäns jämställdhet under åren samt vilka problem, frågeställningar och avgränsningar jag vill lyfta fram.

### Kapitel 2

Det andra kapitlet består av teori som jag samlat från olika källor. Här har jag försökt hitta teoretiska delar inom organisationen i ett genusperspektiv som jag kan koppla till min undersökning och till analysen av undersökningen. Jag diskuterar ledarskapet utifrån olika författares synpunkter.

### Kapitel 3

I det tredje kapitlet kommer min metoddel. Där förklarar jag hur jag har gått tillväga med mitt arbete och hur själva undersökningen gjordes. En betydelsefull del som jag diskuterar i detta kapitel är tillförlitligheten i arbetet samt de felkällor som förekommit. Med stöd av kvalitativ intervju av en kvinnlig och en manlig ledare på deras företag, deltagande observationer samt en enkätundersökning på ledarnas anställda har jag erhållit empiri om hur kvinnor och män ser på sitt ledarskap inom sitt företag. Jag har studerat ett kvinnodominerat företag inom köksbranschen samt ett mansdominerat företag inom bilverkstadsbranschen.

### Kapitel 4

Kapitel fyra består av det empiriska arbetet där jag visar resultatet från intervjun deltagande observationen samt från enkätundersökningen. Jag går igenom svaren med hjälp av diagram och texter.

### Kapitel 5 och 6

I det femte och sjätte kapitlet analyserar jag resultatet från undersökningen med mina egna kommentarer och åsikter. Det jag har kommit fram till är att det finns vissa olikheter mellan kvinnligt- och manligt ledarskap. Anledningen till detta är att kvinnor är mer försynta än män. Och män vågar tro på sig själva mera än vad kvinnor gör. Ett förslag till vidare forskning är hur samhället ska tolerera kvinnligt ledarskap snabbare, och vilka tillvägagångssätt kan tillämpas för att kvinnan ska bli i högre grad tilltalande som chef.

## 2. TEORI

*I detta kapitel har jag analyserat teorier utifrån flera författares synsätt. Jag diskuterar den teoretiska delen av arbetet som jag sedan kan koppla till undersökningen samt analysen.*

---

### 2.1 Jämställdhetslagen i Finland

År 1987 kom jämställdhetslagen. Lagen trädde i kraft i början av år 1987 detta medförde oenigheter och långvariga förberedelser. Anledningen till detta var att jämställdheten var en mäktig företeelse bland männen. Landet var det sista av nordens alla länder som accepterade en "godkännande" jämställdhet.<sup>18</sup>

Med jämställdhet menas att det är allas ansvar att förhållandet mellan kvinnor och män synliggörs. För att kunna bedriva ett jämställdhetsarbete behövs det fakta och kunskap.<sup>19</sup> Om ett samhälle är jämställt medför det ofta enligt Ålands statistik och utredningsbyrå samt Ålands landskapsstyrelse många vinster då kvinnor och mäns erfarenheter bidrar till ett samhälle med ett vidgat perspektiv vilket medför att människorna i samhället mår bra.<sup>20</sup>

På en arbetsplats är arbetsgivaren skyldig att vidta åtgärder om det är en ojämn könsfördelning på arbetsplatsen. Det för att öka andelen av det "underrepresenterade könet". En åtgärd kan vara att uppmana och stimulera personer av det underrepresenterade könet att söka tjänster. En annan åtgärd kan vara positiv särbehandling.<sup>21</sup>

### 2.2 Kvotering

För att garantera att en viss andel tjänster går till kvinnor kan kvotering användas i stället för positiv särbehandling. Kvotering innebär att man bestämmer att en tjänst bara kan tillsättas av någon som tillhör en viss kategori till exempel kvinnor, män och invandrare. Syftet med kvotering kan vara att en viss kvot av arbetstagare på en viss arbetsplats skall tillhöra en viss kategori. Vid kvotering tillämpas inte positiv särbehandling.<sup>22</sup> Men varför vill man ha en blandning av kvinnor och män, svenskar och invandrare, äldre och yngre som sökande till en tjänst? Anledningen är att man får en större mångfald och i och med det får man en ansenligare kompetens i arbetslivet.<sup>23</sup>

Av kvotering finns det två former radikal och måttfull. Den radikala kvoteringen handlar om att lägga undan en bestämd "kvot" för en underrepresenterad grupp och sedan uppnår den radikala kvoteringen i högsta grad kompetenta personer inom gruppen. Om det finns mer kompetenta personer i en annan grupp så träder detta in som en radikal kvotering.

Måttfull kvotering går ut på att om det finns två sökande till en tjänst som har "ungefär" samma bedömningsgrunder i den underrepresenterade gruppen utser de ändå den aspirant som ingår fast personen i fråga inte har lika bra befogenheter.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.tasa-arvo.fi/Resource.phx/tasa-arvo/tasa-arvoaltuutettu/taslaki20vsvenskresune.htx> (2007-08-12)

<sup>19</sup> Ålss/ Åsub, 2003, sid 1

<sup>20</sup> Ålss/ Åsub, 2003, sid 2

<sup>21</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering> (2008-01-25)

<sup>22</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering> (2008-01-25)

<sup>23</sup> <http://www.mangfald.com/rapport1.pdf> (2007-09-02)

<sup>24</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering> (2007-03-01)

## 2.3 Särbehandling

I dagens samhälle kan särbehandling upplevas både negativt och positivt. Detta pekar på att fenomenen är allmänna till sin karaktär för kvinnor i mansdominerad miljö. Här skall heller utbildning och ålder inte ha någon avgörande betydelse.<sup>25</sup> För att minska tidigare osakligheter bland delade grupperingar av människor så heter det positiv särbehandling. I och med detta anses det underlätta en jämn fördelning mellan kvinnor och män, vidare handlar det om ingripanden vid rekrytering inom forskning och utbildning<sup>26</sup>

## 2.4 Diskriminering

Enligt författaren Anna Wahl så är diskriminering något som en person gör för att utesluta personen i fråga från de möjligheter som anses vara normala för majoriteten. Normen för vad som är normalt för diskriminering menar hon skiftar från plats till plats och från tid till tid.

De tre situationer som flest kvinnor känt sig diskriminerade i är i samband med lönefråga, vid tillsättning av tjänst och att inte få äran av utfört arbete.

Men vem är det egentligen som diskriminerar? Det vanligaste svaret är män som är chefer, folk utifrån samt andra män på arbetsplatsen.

När det gäller frågor kring chefens intresse för det egna arbetet, samt chefens stöd i den egna karriärsutvecklingen är det inga skillnader i frågan om upplevelser kring diskriminering.

Det finns ett samband mellan upplevd direkt diskriminering och den egna viljan till att bli befordrad respektive att ha en chefsbefattning. Det har visat sig att kvinnor som svarat ja på frågan om de skulle vilja bli befordrade i högre grad upplever diskriminering än de som svarar att de inte vill det.<sup>27</sup>

År 2003 var andelen kvinnliga chefer i den offentliga sektorn i Finland ca 24 %. Vid samtliga företag inom den privata sektorn anträffades det år 1990 sammanlagt 21 % kvinnliga chefer.<sup>28</sup> Inom den offentliga sektorns ledning på Åland var det jämställt mellan könen vid den allmänna förvaltningen. Däremot var byråcheferna på Landskapsstyrelsen på Åland endast 29 % kvinnor mot 71 % män. År 2003 var det ingen kvinna som var VD eller ordförande i den privata sektorns ledningar eller i någon förening på Åland.<sup>29</sup>

## 2.5 Vad är ledarskap?

En fråga som ofta tas upp inom ledarskapsforskningen är om ledarskapet ska ses som en social process eller om det är en medfödd egenskap som vissa individer har och andra individer inte har.<sup>30</sup>

Yukl (1989), som är framgångsrik inom ledarskapsforskningen, anser att ledarskap kan ses ur fyra olika perspektiv. Ur egenskapsperspektivet ser man ledarskapet som något medfött och en förmåga som endast ett antal individer innehar. Beteendeperspektivet fokuserar på hur chefsarbetet uppfattas i relation till vad man anser vara effektiva respektive ineffektiva ledarskapsbeteenden.

Inflytandeperspektivet speglar relationen mellan de som blir ledda och ledaren. Situationsperspektivet betonar sammanhangets faktorer – hur medarbetarna är, omgivningens egenskaper med mera.<sup>31</sup>

En chef eller ledare betyder inte samma sak enligt Granér (1994) som anser att chefer får mera ett uppdrag som de skall genomföras medan en ledare följer vid sidan om hans/hennes anställda. Om man har en formell organisation så anger den vem som är ledare tydligt medan man som chef inte på samma gång är i behov av att vara ledaren.<sup>32</sup>

Granér (1994) tar också upp hur en chefs uppgifter kan beskrivas och delas in i fyra olika grupper utifrån ett fyrfältsdiagram där de översta punkterna beskriver det mest betydande för de högre chefernas arbetsuppgifter med de nedre punkterna avser vad chefer på en lägre nivå är verksamma med.

<sup>25</sup> <http://www.codex.vr.se/oversikter/etik/positiv.html> (2007-04-14)

<sup>26</sup> <http://www.codex.vr.se/oversikter/etik/positiv.html> (2007-03-01)

<sup>27</sup> Wahl A, 2003, sid 243-249

<sup>28</sup> <http://pre20031103.stm.fi/svenska/ha0/publikat/jamprog/osa8.html> (2007-04-14)

<sup>29</sup> Ålss/ Åsub, 2003, sid 67

<sup>30</sup> Bakka J m.fl., 2001, sid 203-212

<sup>31</sup> Alvesson M, 2001, sid 145-153

<sup>32</sup> Granér R, 1994, sid 104

Nedan redogör jag från Granérs (1994) om en chefs arbetsuppgifter:

- Planering, innebär att kunna formulera bilder av framtiden, mål samt ha olika tillvägagångssätt.
- Organisering, för att kunna översätta visionerna till mätbara mål.
- Ledning, gör målen tydliga, kunna motivera de anställda.
- Ha kontroll och sätt upp kännetecken för sina medarbetare.<sup>33</sup>

Det finns fem huvudsakliga beståndsdelar menar Berggren (1998) i sin bok Praktiskt ledarskap som behandlar ledarbetet, som sedan gemensamt skapar företaget till en helhet.

- Ledaren skall ha möjlighet att lägga upp mål för företaget, både delmål och huvudmål för samtliga verksamheter. Där av är det ledaren som fastlägger vad som skal göras för att uppfölja målen.
- Ledaren skall kunna organisera. Han/hon uppdelar arbetet i hanterbara sysselsättningar som är skiljaktiga delaktigheter inom företaget.
- Ledaren måste kunna skapa motivation hos sina anställda och ha kunskap i att hålla en offentlig informationsöverföring med dem, det vill säga ha en bra förbindelse så att de anställda trivs på sitt arbete.
- Det är ledarens arbetsuppgift att fastlägga rimliga mättnings moment som mäter både företagets samlade prestationer och den enskilde medarbetarens insatser.
- Det är ledarens arbetsuppgift att se till de anställda och han/hon själv förbättras först och främst via utbildning.<sup>34</sup>

## 2.6 Olika ledarstilar

Enligt Berggren (1998) finns det tre olika perspektiv på hur en ledare kan vara. Benämningen ledarstil symboliseras för att beskriva olika drag i en ledares beteende. Nedan tar jag upp de tre olika ledarstilar som förekommer.

- Den autokratiske eller den auktoritära ledaren vars maktbas är till att börja med främst positionen eller ställningen i företaget. Ledaren är framträdande och styr via befallningar och riktlinjer. De anställdas arbete är ledarens personliga ansvarighet och ledaren i sig ger individuell kritik av de enskilda medlemmarna. Ledaren håller ett visst avstånd till sina anställda vad gäller det personliga planet.
- Den demokratiska ledaren vars maktbas är i gruppen kan vara både utvändigt och invändigt riktad. Ledaren utövar här ett mer grupporienterat ledarskap. Ledarens befallningar till anställda kan förstås som mera bestämt av allmänna mål och inträffar via originell delaktighet av alla medlemmar. Ledaren anser sig vara mer realistisk och opartisk i sin kritik och upplever sig som en del av de andra i gruppen.
- Laissez-faire ledaren har ett passivt ledarskap och visar lite mildhet i gruppens arbete och försöker inte liva upp eller ordna arbetet. Ledaren vare sig ger synpunkter på eller klandrar gruppens arbete.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Granér R, 1994, sid 105

<sup>34</sup> Berggren C mfl, 1998, sid 16

<sup>35</sup> Bakka J m.fl., 2001, sid 214

## 2.7 Ledarskap – En könsbild eller könsmärkt företeelse

De senaste 30 åren har forskningen om ledarskap och kön ökat lavinartat. Anna Wahl, anser att man kan dela in denna forskning i tre frågeställningar: Hur kvinnor är som chefer? Varför finns det så få kvinnor på chefspositioner? På vilket sätt är ledarskapet könsmärkt? Var och en av dessa frågeställningar har växt fram ur en kronologisk ordning under 1970-, 1980-, respektive 1990-talet.

Frågan om hur kvinnor är som chefer är enligt Wahl omöjlig att förklara. Detta till följd av att jämförelsen mellan kvinnor och män som ledare i stort sett uteslutande utgår ifrån det manliga ledarskapet. Kvinnan sätts då i underläge redan från början och detta ger männen ett försprång i tolkningen av hur ledarskapet bör definieras. Även normen för hur en chef ska vara är skapad ur en föråldrad syn som har sin utgångspunkt i det manliga ledarskapet. Med en omformulering av frågan får man istället fokus på organisationen, situationen och villkoren. Frågan som ställs istället blir: Varför finns det så få kvinnor på chefspositioner? I denna skepnad går frågan lättare att besvara.

Anledningen till att det finns så få kvinnor på chefspositioner beror på att kvinnor och män lever och arbetar under olika förutsättningar och utöver detta beror det på antaganden om kvinnor i organisationer. Mansdominansen bland chefer reproduceras och detta förklaras med hjälp av teorier om homogenitet och likformighet. Att kvinnor från början är en minoritet i organisationen är ännu en förklaring till varför antalet kvinnor på chefspositioner är så få. När man sätter fokus på de kvinnliga cheferna och deras låga antal frambringas kvinnlighetsstrukturer i miljöer som domineras av män.<sup>36</sup>

Att kvinnlighet är något annorlunda blir således ett uttryck för den könsstruktur som råder i organisationen. Genom att belysa organisationen kan man ställa frågan om på vilket sätt ledarskapet är könsmärkt. Frågans formulering möjliggör studerande av konstruktioner av ledarskap i relation till konstruktioner av manlighet.<sup>37</sup>

I en organisation anser Dahlbom-Hall (1997) att kvinnors kompetens inte skulle vara sämre än mäns. Hon anser att män ofta känner sig hotade av kvinnor och deras kompetens. Och att de helst vill ha den kvinnliga kompetensen under sig inom organisationen. Dahlbom-Hall menar att vanliga svar som när frågan ställs om varför det finns så få kvinnor på ledande positioner ofta får svaret att kvinnor inte har kompetensen till att vara chef.<sup>38</sup> Hon menar därtill att flickor och pojkar föds lika men bemöts av olika individer och växer därmed upp olika. Detta leder till konflikter som bland annat kan uppstå när man börjar arbeta. Om man skulle födas olika så skulle diskrimineringen på grund av kön vara acceptabelt anser hon.<sup>39</sup> Om man som kvinna är i besittning av en uppgift att ledsaga andra kvinnor kan det ibland vara tvivelaktigt. För att på ett resultatrikt förfarande kunna leda en grupp bestående av kvinnor handlar det om att förstå hur kvinnor funderar och hur de funkar i grupp.<sup>40</sup>

Det är betydelsefullt att alla i gruppen skall uppfatta att de är på samma tröskel och att alla har samma betydelse. Detta har till viss del att göra med hur länge gruppen har arbetat tillsammans. Efter ett tag blir det konstitutivt för gruppen med kvinnor att placera sig efter rang efter varandra. Den grundläggande uppfattningen är för det mesta att alla ska vara lika mycket respektabla. De brukar stå i förbindelse mera inom den mindre gruppen, anpassbara grupper med ledaren i mitten och inte högst upp vilket är ett kännetecken för grupper som består av män.<sup>41</sup> Det är viktigt att vara medveten om hur svårt det är för kvinnor att arbeta tillsammans.<sup>42</sup> Så länge gruppen med kvinnor strävar gentemot samma målsättning och samtliga är på samma punkt uppkommer det vanligen inga samarbetsvärigheter. Det är när gruppen begynner sig att dra åt olika håll när en ledare skall tillsättas som det uppkommer försvårande omständigheter. Detta har att göra med den hos kvinnor oskrivna bestämmelsen om att alla ska vara i samma omfattning lika mycket värdiga.<sup>43</sup>

---

<sup>36</sup> Wahl A, 2003, sid 82-84

<sup>37</sup> Wahl A, 2003, sid 88-93

<sup>38</sup> Dahlbom-Hall B, 1997, sid 64-65

<sup>39</sup> Dahlbom-Hall B, 1997, sid 41

<sup>40</sup> Dahlblom-Hall B, 2000, sid 73-74

<sup>41</sup> Arhén G, 1996 sid 68

<sup>42</sup> Dalhblom-Hall B, 2000, sid 69 -70

<sup>43</sup> Arhén G, 1996 sid 67



Under alla år har kvinnor å ena sida stöttat och hjälpt varandra i olika situationer å andra sidan har de också ofta varit ovänner, visat avundsjuka gentemot varandra samt stött på konflikter. Många bakslag inträffar alltså när en liten flicka växer upp till att bli en kvinna. Med det menar Börjesson att det finns många välbärgade tidpunkter, missuppfattningar, otydligheter samt besvikenheter som kommer fram när man växer upp oftast innebär det många möten med det motsatta könet. Men tillfredsställelsen finns genom att man har träffat sin kompis till att vara förälskad i någon samt att få någon man kan dela sina tankar med.<sup>44</sup>

## 2.8 Män som ledare

Männen innehar idag den ansenligare större delen av alla väsentliga tjänster. I och med det har de förmågan att utnämna den tillkommande tidens ledare.<sup>45</sup>

De äldre männen (55-65 år) bär ofta på en förtvivlan över att de försummat så stor omfattning av gemenskap och kommunikation med sina barn. De börjar komma till insikt om att det skulle ha gått lika bra för dem i arbetslivet även om de tilldelat barnen ytterligare tid i utbyte för att offra all tid på arbetet.

Män har mer och mer utvecklats till att vara mer medvetna, modiga och medmänskliga i sin roll som ledare. I den utvecklingen har kvinnor stått ”*stilla*” i sin medmänsklighet.<sup>46</sup> Inom det manliga ledarskapet där män leder män är det ofta en ”kompiskultur”, där alla är kompisar med alla och där konflikter sällan uppkommer. Män är inte bärande av konflikter som på samma sätt kvinnor är, dels för att män ”sopar konflikterna under mattan” och går vidare. Medan kvinnor inte gör det.<sup>47</sup>

### 2.8.1 Manlig homosocialitet

En av anledningarna till att det formas benämnda ”glastak” för kvinnor är den manliga homosocialiteten. Med ”glastak” menar författarna att det innebär att vid den första anblicken ser ut som om samtliga inom organisationen har i samma omfång lika tänkbarheter till en förbättring. Men att i det i verkligheten ser annorlunda ut eftersom kvinnor endast kan nå upp till en viss nivå inom organisationen och sällan nå ända upp till toppen. Det som på angivet sätt stoppar kvinnorna är just den manliga homosocialiteten, att män utser män och sällan kvinnor.<sup>48</sup>

I boken *Men and Women of the Corporation* tar författaren Kanter (1977) upp den manliga homosocialiteten där hon menar att det beror på en osäkerhet som präglar de manliga chefernas tillvaro. För männen är det en social och könsmissig likvärdighet betydelsefull på grund av den situation männen är i just då.<sup>49</sup>

### 2.8.2 Manliga föreställningar om kvinnor och deras chefskap

I statens offentliga utredningar om manliga föreställningar om kvinnor och dess chefskap, tas det upp av några författare, (Anna Wahl, Christina Franzen och Pia Höök) att än idag finns det kvinnor i bland annat Sverige där kompetensen på inga villkor tas tillvara på. Vidare menas det att kvinnor inte lovas samma möjligheter som män på arbetsmarknaden, exempelvis kan det gälla likadana lönevillkor som menas att både män och kvinnor skall ha samma utgångslägen på lön om de genomför samma slags arbete. Här kommer också det verklighets förhållande in att kvinnor är ovanliga på ledande positioner inom det svenska näringslivet.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> Börjesson L, 1992, sid 154-155

<sup>45</sup> Dahlblom-Hall B, 1992, sid 14

<sup>46</sup> Dahlblom-Hall B, 1992, sid 60

<sup>47</sup> Dahlblom-Hall B, 1992, sid 78

<sup>48</sup> Hergren M mfl, 1998, sid 10-30

<sup>49</sup> Kanter M, 1977, sid 47-68

<sup>50</sup> SOU 1994:3, sid 7

Författarna ovan gjorde en undersökning om uteblivelsen på kvinnor på en högre nivå där sedan svaret sammanfattades genom att manliga företagsledare fick ge en kommentar till varför det är uteblivelse av kvinnor på en högre nivå. Detta visade sig att männen svarade genom att skylla på att de var belåtna i samverkan med den typen av ledning som de redan hade genom att det inte fanns någon orsak till att förändra ett funktionerande arbetslag.<sup>51</sup>

## 2.9 Påträffas det någon skillnad bland kvinnor och män som ledare?

Det är självklart att det finns en skillnad mellan kvinnor och män som ledare anser Börjesson (1992). Dels även om en person i allmänhet inte kan dra alla över en kam. De föreställningar som vi har kan baseras på om vi har erfarenhet av män eller kvinnor som ledare. Man brukar se kvinnan som den mer emotionella ledaren. Den manliga ledaren ser man som en mer instrumental ledare, fast i beslut, klar och tydlig. Dessa könsrollsförväntningar är oftast instinktiva. På angivet sätt kan sjuksköterskor ge mer assistens till de manliga läkarna än till de kvinnliga därför att de är kvinnor.

Nedan följer egenskaper som skiljer sig hos de kvinnliga och manliga ledarna:

Kvinnan	Mannen
Beroende	Oberoende
Samarbetsinriktad	Tävlingsinriktad
Relationsorienterad	Dominerande
Blind	Aggressiv
Ängslig	Beslutsam <sup>52</sup>

En klar signal är att kvinnor anstränger sig mer för sina anställda än vad män gör. Kvinnor är med större fördel bättre på att lyssna uppmärksamt och resonera med sina medmänniskor och därtill även bry sig om andras utslag och emotioner. En bekräftelse på detta är att det inverkar på deras ledarskap påtagligt. Därför att kvinnor reflekterar i högre grad i ”vi” - benämningar som är självfallet hos just kvinnor.<sup>53</sup>

Enligt Dahlbom- Hall (1992) så är män i högre grad mer prestigefyllda än kvinnorna. Männen får sin likhet och socialt anseende från sitt arbete. Det är i stor utsträckning bra om man vill komma fram till ett bra resultat i sitt arbete. Manspersonen går för det mesta in och arbetar hårt för sin företeelse och ser till att han åstadkommer sitt arbete. Män kan arbeta ihjäl sig för att komma fram till sitt ändamål. Vid den tidpunkten upplever de sig mer fordrade och får på samma gång ett tillslag.<sup>54</sup>

## 2.10 Kultur och ledarskap

På 1980-talet påbörjades forskning kring företagskultur som prövade på att igenkänna vilka karaktärsdrag som kännetecknade resultatrika företag i USA samt att försöka upptäcka hemligheterna bakom dem. Gång på gång tillskriver framgångsrika företagsledare att företagskulturen är äran för framgångarna som exempelvis kan vara en snabb tillväxt inom företaget.<sup>55</sup>

Organisationens kultur är av stor vikt för hur organisationen fungerar. Det kan påverkas av organisationsförändringar, ledarskap, förhållande mellan ledare och övriga medarbetare det kan handla om en välplanerad ändring, till alldagligt chefskap, hur chefer och deras anställda förhåller sig till och samarbetar i anslutning till kunderna, har lärdom i det som produceras, uppdelas, bevaras samt brukas.

Inom kulturen saknas en mera specifik innebörd vad kultur eller organisationskultur egentligen betyder. Men begreppet kultur används på många olika sätt, en del syftar på allmänna framföranden och läror. Andra framhåller uppfattningen som att värderingar och normer är en del av begreppet.<sup>56</sup>

<sup>51</sup> SOU 1994:3, sid 59

<sup>52</sup> Börjesson L, 1992, sid 15-29

<sup>53</sup> Dahlbom-Hall B, 2000, sid 141-145

<sup>54</sup> Dahlbom-Hall B, 1992, sid 14-17

<sup>55</sup> Alvesson M, 2001, sid 8

<sup>56</sup> Alvesson M, 2001, sid 10-11

Mellan kultur och personlighet finns det samhörigheter och skillnader. I personlighet är grunden ett psyko- biologiskt fenomen, som innebär att man bär på ett genetiskt arv till skillnad från en kultur. En organisationskultur innebär att den är likartad och liknar på sätt och vis en individs personlighet.<sup>57</sup>

Bjerke (1998) anser att det finns olika ledarskap som individer utövar såväl som relationer bland olika kulturer. Inom en organisation var sig om man är chef eller underställd finns det alltid en mer eller mindre delad eller gemensam kultur. Många gånger inverkar detta förhållande på om man är underställd eller inte, ofta vet man hur cheferna behandlar sig själva och andra anställda och i vilken grad de bemöter sin organisation på. Det kan exempelvis vara hur de tar tag i anknytning till organisationens förhållanden till dess miljö och därtill även dess tillvägagångssätt i organisationens strategi.<sup>58</sup>

## 2.11 Personalgrupper

Hur får man en personalgrupp att fungera? Enligt Granér anstår det på avvikande faktorer som till exempel individer, arbetsplats samt fördelning mellan kvinna och man. Det existerar tolkningar om att män och kvinnor agerar olika i exempelvis en arbetsgrupp. Dessa tolkningar är förenklingar men kan till en otvivelaktig del stämma in på personalgrupper som är härskade av en kvinna eller man.<sup>59</sup> Granér tar upp kännetecknen som tillräknas män och kännetecknen som tillräknas kvinnor. Kvinnor och män kan samtidigt ägna egenskaper som anses som kvinnliga och manliga.<sup>60</sup>

Jag kommer nedan att redogöra för Granérs (1994) generaliseringar och enkönade arbetsgrupper:

- **Klimat** - Den manliga gruppens klimat är oftast på ytan mycket hårdare. Genom att medlemmarna får utstå skämt och kommentarer om enskilda misstag visar detta beteende sig. Den kvinnliga gruppen visar sig genom omsorg och är mjukare.
- **Kommunikation** - Den grupp som ger en positiv kritik direkt till varandra medan den negativa kritiken tar sig uttryckt genom tystnad är den kvinnliga gruppen. Mellan den kvinnliga och manliga kommunikationen finns det en skillnad vilket tyder på att den manliga kommunikationen ofta är mer rak. Gruppen uttalar ofta negativt kritik medan positiv kritik presenteras vaksamt och kortfattat.
- **Konkurrens** - Ett outtalat förbund mot att utmärka sig finns i den kvinnliga gruppen. Men däremot är den manliga gruppen mer konkurrensinriktad och den kvinnliga gruppen syns genom att divergenser framhävs och hierarkier besvaras.
- **Kritik** - Under det att den manliga gruppen ifrågasätter sin egen insats förskjuter de kritiken mot en tredje part. Den grupp som är kollektivt nedvärderande är den kvinnliga gruppen.
- **Facket** - den grupp som hävdar sina intressen och kräver mer betalt för mer arbete och ansvar är den manliga, samtidigt som den kvinnliga hävdar sina intressen vilket i sin tur har negativ inverkan på löneläget.
- **Chefen** - Gruppen som underordnar sig ledaren när denna har kontrollerats och accepteras är den manliga gruppen, de ifrågasätter också i större omfattning en chef öppet. Den grupp i sin tur ventilerar sitt missnöje när chefen inte är närvarande men håller god min i chefens sällskap är den kvinnliga.
- **Motstånd** - det manliga är aktivt och uttalat samtidigt som det kvinnliga motståndet är passivt.<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Bjerke B, 1998, sid 31

<sup>58</sup> Bjerke B, 1998, sid 62-63

<sup>59</sup> Alvesson, M mfl, 1997, sid 126

<sup>60</sup> Granér R, 1994, sid 124

<sup>61</sup> Granér R, 1994, sid 124-126

Företeelser i privatlivet som såsom födelsedagar, förlovningar, giftermål, graviditeter osv. hyllas i en kvinnlig arbetsgrupp. Innanför grupperingen i de här ovan nämnda sysselsättningarna åstadkommer samhörighet och med det menas att det är betydelsefullt fast det absorberar tid från sysselsättningen.<sup>62</sup>

I manliga grupper förekommer skämt, sårade binamn ibland då män antas i vårt samhälle att felfria män tolererar en hård samtalston.<sup>63</sup> Det har ingen betydelse för hur rationell eller felfri en förändring är om den inte har gruppens underlag menar Granér. Gruppen når en kris som kan förevisa sig genom förslagsvis irritation om förändringen i sig är utan stöd.<sup>64</sup>

## 2.12 Konflikter inom en grupp

Om en grupp hanterar en motsättning vid första gången, blir det för det mesta normgivande för hur den skall göras mer kompetentare nästa gång. Om man inom en grupp införskaffar sig kunnsighet av att den uppenbart och uttryckt kan ge uttryck åt meningsskiljaktigheter. Och därtill även med undantag av att lösgöra dessa skiljaktigheter på ett säkerligen visst sätt så framkallas utgångspunkter för ett godkännande och samarbetsinriktat gruppklimat. Enlig Granér (1994) finns det två typer av risker som är förknippade med en konflikthantering i en konfliktfas. Nedan kommer jag att redogöra för de två faserna.<sup>65</sup>

- Det fördolda förpassas till konflikterna. Det vill säga att gruppmedlemmarna inte diskuterar motsättningarna med varandra. Sammansättningen betvivlas på inga villkor utan omsvep, utan den skildras ofta genom skvaller, intriger eller att den vandaliseras genom en viss överksamhet, försumlighet eller en oförmåga att minnas. Med motsättningarna kan det innebära att man undviker varandra, organiserar arbetet så att man undviker kommunikation. Under tiden skaffar man sig ett normsystem som inte skapar gynnsammare förutsättningar för konflikterna utan döljer de istället. Ett annat sätt kan vara att personen i fråga undanhåller konflikterna via att ha de inom sig, ofta blir personen ointresserad och instabila inom sin yrkesroll.<sup>66</sup>
- Den andra konfliktfasen innebär att konflikterna får ett mer än nödvändigt stark utveckling. Ofta med för det att gruppen blir rädda för den argsinthet som åstadkommit och gräver ner sin stridsyxia inom sig i brist på att någon lösning har gjorts. Här fryser motsättningarna i gruppen och den tar en risk att avstanna på samma vis som de aldrig medgav sina meningsskiljaktigheter. Om det förekommer våldsamma uttryckssätt i gruppen ofta, kan det bli som en modell i grupperingen som kan leda till att utgöra fara för den allmänna sammansättningen och tyda på en oreda i gruppen.<sup>67</sup>

I en hierarki beror konflikter på inre och yttre konflikter. En organisation som befinner sig i en miljö där den är präglad av konkurrens och konflikter, behövs det ett organ som kan ta tag i avgöranden samt utföra dem. I dagen samhälle kommer det dessutom att behövas en hierarki som kan lösgöra på avvikande sätt olika slags inre och yttre konflikter, som exempelvis vid bildande av mål och medel.<sup>68</sup>

---

<sup>62</sup> Alvesson, M mfl, 1997, sid 126

<sup>63</sup> Alvesson, M mfl, 1997, sid 126

<sup>64</sup> Granér R, 1994 sid 138

<sup>65</sup> Granér R, 1994, sid 100

<sup>66</sup> Granér R, 1994, sid 101

<sup>67</sup> Granér R, 1994, sid 101

<sup>68</sup> Bakka J mfl, 2001, sid 47

## 2.13 Kunskapsintressen

Med ett kunskapsintresse menar Alvesson (2001) att man begär en återspeglning, inte minst över syftet med kunskapen. Habermas identifierar tre huvudsakliga anledningar eller uppmärksamheter på vilka varje kunskapssökande projekt inrättas.

- Det första kunskapsintresse som Habermas har döpt är det tekniska kunskapsintresset som avser till att förbättra vetande om kausala samband i avsikt att hantera och övervaka olika variabler och på det sättet nå upp till somliga eftersträvansvärda resultat. Intresset har som utgångspunkt ifrån förmodan att kultur på något vis är återgiven till hur angenämt organisationen arbetar.
- Med det praktiska - hermeneutiska intresset menas det att nå upp till kunskap om den mänskliga existensen - till att framkalla mening och informationsöverföring som utvidgar kännedomen om människan som en kulturell individ. Det utan att oro sig i första hand för fördelen av en dylik lärdom. I intresset är man först och främst uppmärksam av vad kulturen kan utträta eller hur denna kan förnyas, utan att den sammantränger sig på hur innebörder frambringas och samtalas i organisationer.
- Emancipatoriska intresset syftar till att lösgöra människor från yttre och inre undertryckande styrkor som utgör hinder för dem ifrån att göra fria val och agera från utsidan av dessa val. Intresset bygger på idén att kunskap utgör en tänkbar prövande återspeglning och i och med det en befrielse.<sup>69</sup>

## 2.14 Sammanfattning av teorin

Min sammanfattning på detta avsnitt leder till att ledarskap kan definieras som en process där man kan medge att inflytanden som är medvetna används av en person för att leda andra personer. Såväl som personen i fråga strukturerar upp sitt arbete när det gäller relationer i en grupp/organisation.

När det handlar om en person som har en ledande position eller utövar ledarskap skiljer sig definitionerna på ledarskap. Därmed kan man lista upp begreppen som opersonlighet, rättvisa, att män är utåtriktade, handlingsorienterade, jordbundna och att män har behov av konkurrens som typiska manliga drag. När det handlar om kvinnors drag så ger kvinnan oftast företräde åt sina känslor förrän ett ömsesidigt beroende, ett gemensamt arbete, mottaglighet, godtagande och empatiska.

Självsäkerheten och utvecklingen på att framhäva sig själv är den största skillnaden mellan kvinnor och män. Eftersom kvinnor vanligen är oroliga av att inte klara av sitt arbete samtidigt som männen "tror" på sig själva. Genom att kvinnor känner sig mer osäkra och rädda för att misslyckas än män beror det på kvinnans eget handlade.

Vad som utmärker kvinnligt- och manligt ledarskap har många forskare försökt hitta. Detta har lett till att de flesta undersökningar visat att det inte finns stora skillnader mellan könen som är betydande. Däremot finns det undersökningar som påvisat att varje person utövar sitt ledarskap på ett personligt sätt där strukturen spelar en stor roll. Kvinnliga chefer uppfattas oftast som mycket mjukare till sina medarbetare än manliga chefer eftersom kvinnor har en omtanke som är större än mäns. I och med det värnar kvinnor mer om relationer och tar socialt ansvar i en större utsträckning än män. En del forskare menar att ledare som är kvinnliga kan i organisationer medföra positiva förändringar. Men att hinder som familjen, där kvinnan oftast tar mest ansvar påverkar kvinnans karriär.

---

<sup>69</sup> Alvesson M, 2001, sid 20-25

### 3. METOD

*I detta kapitel beskriver jag de metoder som jag har använt mig av under arbetet med min undersökning. Jag har eftersträvat tydlighet i mina avgränsningar och val, såväl som i mina förenklingar och generaliseringar.*

---

#### 3.1 Undersökningens tillvägagångssätt och genomförande

Jag har valt att skriva studera om det går att utläsa skillnader och/eller likheter om hur kvinnor och män upplever sitt ledarskap? Samt om de båda könen kvinna och man har ställt sig till om det finns något som kallas kvinnligt respektive manligt ledarskap? Jag har genomfört intervjuer med två ledare och deras anställda inom köks- och bilverkstadsbranschen då dessa företag var helt kvinno- och mansdominerade arbetsplatser på Åland. Jag valde Åland eftersom jag kände till dessa två arbetsplatser i stor utsträckning. Som kompletterande metod genomförde jag en enkätundersökning och även en deltagande observation.

Med hjälp av kvalitativa intervjuer med en kvinnlig och en manlig ledare på två företag samt deras anställda har jag erhållit empiri om jämställdheten gällande hur en kvinna och en man ser på sitt ledarskap inom deras företag. Empirin har jag sedan analyserat med hjälp av de teoretiska grunderna för arbetet.

Jag börjar med att förklara mitt tillvägagångssätt i stort för att påvisa de olika stadierna som jag har gått igenom under undersökningens gång:

- **Undersökningsproblem:** Jag påbörjade den här undersökningen med att klargöra vad det finns skrivet och därtill även forskat om kvinnligt respektive manligt ledarskap. Jag gick ifrån vad jag ville få fram från enkätundersökningen. Jag bestämde mig för att intervjua en kvinna och en man som båda arbetar inom den privata sektorn. Intervjufrågorna (se bilaga 1) jag ställde var samma till de båda intervjupersonerna. Jag delade i samband med detta också ut enkäter (se bilaga 2) till varje anställd på de båda företagen för att få en mera perspektivrik diskussion där frågorna både var öppna och slutna. Jag bestämde mig för att 18 enkäter skulle bli ett lämpligt antal för att få ett kompletterande men ändå tillförlitligt svarsantal till genomförandet av detta arbete.
- **Pilotundersökning:** När jag till sist var nöjd med hur enkäten var utformad så genomförde jag en pilotundersökning på två personer. En undersökning som denna anser jag är viktig att göra eftersom det är lätt att man själv blir förblindad när man arbetar med enkäten. De personer jag valde ut för att delta i denna testgenomgång var i de olika åldrarna som fanns representerade i enkäten och även de båda könen var representerade. Personerna i fråga visste att det var en pilotundersökning och var därför extra noga med att verkligen fundera över om de förstod alla frågorna och att det fanns tillräckligt med svarsalternativ. De gav mig sedan olika åsikter som hjälpte mig att förbättra enkätens frågor, svarsalternativ samt struktur. När intervjufrågorna var klara intervjuade jag den kvinnliga ledaren och den manliga ledaren vid de två företagen jag besökte.
- **Enkätundersökningen:** Jag delade personligen ut enkäterna till ledare och anställda på de två företagen. I och med det personliga mötet kunde de som deltog i undersökningen fråga om någon fråga var oklar, på det sättet anser jag att utfallet påverkade positivt medverkan i undersökningen.
- **Urvalet** gjordes så att undersökningspersonerna skulle vara någorlunda jämt fördelade mellan de olika åldersgrupper som jag hade i enkäten samt de två könen. Undersökningspersonerna i enkätundersökningen var sex till antalet på köksbranschen och sex till antalet inom bilverkstaden. Totalt var de nio stycken anställda på köksbranschen och nio stycken på bilbranschen.

- Efter intervjuerna och enkätundersökningen gjorde jag en deltagande observation vid de två företagen. Anledningen till detta var att få en mera inblick hur de två könsrelaterade företag arbetade. Jag tillbringade två dagar vid respektive företag för att se om det fanns några skillnader mellan dem. För att få en djupare inblick i varje företag närvarade jag hela arbetsdagen.
- Bearbetning av resultat samt analys: Efter detta började arbetet med att bearbeta de enkäter jag hade fått in för att senare också kunna analysera dem och få fram resultat. Det var lättast för mig att använda Microsoft Excel för att dela upp de olika enkätsvaren i diagram, för att vid ett senare tillfälle kunna tolka och visa diagrammen lättare samt analysera dem.
- Slutsats och diskussion: Som avslutning av mitt arbete går jag igenom vad jag kommit fram till i denna undersökning samt vad jag har kommit fram till gällande kvinnor och mäns åsikter angående könsmärkt ledarskap. Jag har också tagit upp reflektioner vid arbetets slut samt vad jag kunde ha gjort annorlunda angående enkätundersökningen. Jag fick 84 % som svarsfrekvens av enkätundersökningen. Respondenterna kunde ha varit flera för att få en större inblick i undersökningen. Eftersom det var tre borta från den kvinnodominerande arbetsplatsen samt tre från den mansdominerade arbetsplatsen kunde jag inte göra så mycket mer och nöja mig med antalet ifyllda enkäter. Min närvaro vid enkätundersökningen gjorde att det blev ett mer fylligt svar då de frågade om de uppfattat frågan rätt.

### 3.1.1 Kvalitativ metod

Enligt Ejvegård (2003) är det mest lämpligt att använda sig av enkäter när man ska undersöka ”vanligt folk” när man ska försöka få fram attityder, smak eller åsikter.<sup>70</sup> Eftersom jag skulle undersöka de anställdas åsikter och attityder så passade det alltså bra för mig att använda mig av både kvalitativa intervjuer, enkäter samt en deltagande observation.

Jag har valt en kvalitativ metod till denna studie. Anledningen till detta är att en kvalitativ metod medför ett större omfång och helhetssyn.<sup>71</sup> För att få ett mer fylligare svar är denna metod bästa att använda eftersom respondenterna får det lättare att svara på frågorna.<sup>72</sup> I deltagande observationen har jag använt mig av samma metod eftersom man för en mer fördjupad förståelse över respondenternas agerande.<sup>73</sup>

### 3.2 Målgrupp för undersökningen

Målgrupp för denna undersökning är kvinnor och män som ledare samt deras anställda som arbetar inom näringslivet på Åland.

---

<sup>70</sup> Ejvegård R, 2003 sid 54

<sup>71</sup> Miles M-B mfl, 1994, sid 1

<sup>72</sup> Ejvegård R, 1996, sid 46

<sup>73</sup> May T, 2001, sid 180

### 3.3 Datainsamling

Anledningen till valet av detta ämne var att få en inblick och kunskap över hur kvinnan respektive mannen på de utpekade arbetsplatserna upplever sitt ledarskap. Under arbetets gång har jag använt mig av olika data för att samla information till undersökningen. Jag har använt mig av sekundära källor när jag sökte information angående uppbyggnad av enkäten samt till teoridelen. De sekundära källorna består därmed av tryckt litteratur såsom kurslitteratur och övrig litteratur samt information från Internet. Sekundärdata är data som har samlats in för övriga syften än det som jag har använt dessa data till. Primärdata är den information som har samlats in under undersökningen.<sup>74</sup> Detta innebär alltså den information som jag har fått in genom enkäterna, intervjuerna och deltagande observation.

Den information som fås in via till exempel enkäter är enligt Cantzler (1991) grunden till om en undersökning kommer att få substans att bli användbar och intressant. Av den anledningen bör tid läggas ner på att till exempel konstruera frågor, förpröva formulär och genomföra provintervjuer. De fem huvudmetoderna för insamling av data är: personlig intervju, telefonintervju, deltagande observation, gruppintervju samt postal enkät.<sup>75</sup> Jag använde mig av personliga intervjuer och därtill en enkätundersökning och en deltagande observation i mitt arbete.

Jag intervjuade en kvinnlig och en manlig ledare vid deras arbetsplats för att få en djupare inblick hur de agerade gentemot sina anställda och sig själva.<sup>76</sup> Ledarna fick svara på mina intervjufrågor muntligt då jag ville undvika missförstånd angående frågorna. Med min närvaro kunde jag förklara om frågan på ett sätt så de förstod.<sup>77</sup>

Enkäten som jag använde bestod av två sidor. Jag inledde min enkät med en kort presentation av vem jag är och varför jag gjorde denna undersökning. Jag använde mig till största delen av kryssfrågor i min enkät till de anställda.<sup>78</sup> Det finns många som är kritiska till kryssfrågor pga. att man tvingas välja ett svar fast man kanske tycker något annat. Det positiva med dessa frågor är dock att de oftast är mer slutna än öppna frågor.<sup>79</sup> Vid några frågor använde jag mig dock av öppna frågor, dels som komplettering men även som helt enskilda frågor. Jag använde till exempel alternativet ”motivera ditt svar” några gånger, där de själva kunde fylla i en egen åsikt.<sup>80</sup>

Jag gjorde en deltagande observation vid de två företagen. Anledningen till detta var att få en vidare uppfattning hur de två företagen arbetade. För att få en djupare inblick samt upptäcka skillnader i mellan företagen så var jag närvarande två arbetsdagar vid respektive företag. Etnografiskt så är en deltagande observation händelser och handlingar som görs i naturliga situationer. Mellan teori och empiri så erkänner man ömsesidigt förhållandet till en observation. Denna metod är en engagerad metod eftersom man inte kan vara likgiltig och de människor man studerar kommer man mycket nära. Fördelar med en deltagande observation är bland annat följande: kunskap över förstahandserfarenheter, reflektion och självvrannsakan är viktiga i ett fältarbete. Genom att observera människor en längre tid kan du skapa dig en helhetlig bild av deltagarna och man kan fånga upp mindre uppenbara sidor av fältet som kanske inte kunde fångas upp i en intervju.<sup>81</sup>

---

<sup>74</sup> Malhotra N, 1999, sid 112

<sup>75</sup> Cantzler I, 1991, sid 49

<sup>76</sup> Se bilaga 1, Intervjun

<sup>77</sup> Se bilaga 1, Intervjun

<sup>78</sup> Se bilaga 2, Enkätundersökning

<sup>79</sup> Converse J & Presser S, 1986 sid 33

<sup>80</sup> Se bilaga 2, Enkäten

<sup>81</sup> <http://64.233.183.104/search?q=cache:P8nkToVTAMJ:www.his.se/upload/37514/Forelasning%25205.%2520OH%2520b ilder.pdf+deltagande+observation&hl=sv&ct=clnk&cd=3&client=firefox-a> (2007-10-10)



### 3.4 Trovärdighet och tillförlitlighet

Vid en undersökning kan det vara svårt att vara objektiv menar Ejvegård, fastän jag som undersökare har en skyldighet att sträva efter objektivitet. Det som är svårt är att upptäcka sina egna fördomar och föreställningar om objektivitet.<sup>82</sup>

I detta arbete använder jag mig av mina egna tolkningar då arbetet går ut på att tolka och kommentera resultatet från enkäterna. Dessa tolkningar är påverkade av mina förkunskaper och erfarenheter. I de övriga delarna av arbetet nämner jag då mina egna åsikter kommer fram. När man gör en enkätundersökning så är det meningen att den ska ge ett tillförlitligt och stabilt resultat.

Detta innebär att fastän någon annan gör om samma undersökning så kommer personen fram till samma resultat som jag gjorde. Den ända skillnaden skulle vara om personen ändrar frågeställningen på frågorna då skulle resultatet inte ha blivit det samma. Undersökningen ska vara beroende av undersökare och undersökta enheter.<sup>83</sup>

Jag anser att trovärdigheten stärkts i mitt arbete genom att urvalet är jämnt fördelat mellan personernas kön samt ålder. För att stärka trovärdigheten ytterligare i undersökningen har jag försökt redovisa de olika tillvägagångssätten som jag har använt mig av under arbetes gång.

För att utreda hur väl mätningen i en kvantitativ studie kan reproduceras kan man diskutera tre synvinklar:

- Är mätningen fri från bias av personen som mäter? Detta kan testas genom att låta flera personer mäta och sedan jämföra hur de olika personernas mätningar stämmer överens med varandra.
- Påverkas mätningen av tiden? Om samma person gör flera mätningar, hur väl stämmer de överens?
- Finns det en samstämmighet i utfallet mellan olika delar i en enkät som tar upp samma fenomen?<sup>84</sup>

Testundersökningen som jag gjorde på två personer före enkätens tryckning stärker trovärdigheten. Denna testundersökning visade att personerna förstod alla frågor då de inte frågade mig om jag kunde utveckla frågan/frågorna samt att de inte missuppfattade några frågor vilket annars hade kunnat leda till "felaktiga" svar. Jag har också under arbetes gång diskuterat med min handledare för att få andra synpunkter på mitt arbete och inte fastna i mina egna tankar och idéer.

Att jag fortfarande har enkäterna på papper stärker trovärdigheten. All primärdata finns sparat från pilotundersökningen. Anledningen till detta är att det kan vara bra att ha om jag eller någon annan vill gå vidare med detta ämne någon gång. Dessutom är det intressant att se tillbaka om några år hur det såg ut år 2007 inom kvinnligt och manligt ledarskap, i den privata sektorn på Åland.

Jag har personlig kontakt med den ena ledaren jag intervjuade. Jag valde personen trots risk med att detta faktum kunde påverka resultatets generaliserbarhet. Då jag antog att informanterna skulle påverkas alltför mycket, samt att det var svårt att få tag i företag, som enbart var kvinno- resp. mansdominerade. Till intervjuerna hade jag inga förutfattade meningar.

---

<sup>82</sup> Ejvegård R, 2003, sid 19

<sup>83</sup> Eriksson L-T, Wiedersheim-Paul F, 1999, Sid 40

<sup>84</sup> <http://infovoice.se/fou/> (2007-03-05)

Då jag inte ville påverka informanternas svar förde jag alls inte diskussioner med dem utan höll mig till ämnet. Jag valde att intervjua informanterna en och en då jag inte ville att de skulle påverka varandras svar. Som ram hade jag intervjufrågorna och jag fick inte intrycket av att de tyckte de var svåra att förstå. Jag uppfattade inte någon som stressad under intervjuerna. Genom informanterna har jag fått tillräcklig information för att kunna besvara mina frågeställningar.

Det finns olika sorters felkällor som kan inverka på resultatet vid en undersökning. Det är den så kallade intervjuareffekten som jag diskuterade i detta kapitel gällande trovärdigheten av undersökningen. Men denna felkälla är vanligast vid personliga intervjuer eller telefonintervjuer, och jag anser att detta inte har påverkat min undersökning då jag har kunnat utläsa personernas svar på frågorna.

En annan aspekt som kan påverka undersökningen är frågornas formulering detta kan vara en stor felkälla om frågorna tolkas på fel sätt och leder till en brist i undersökningen. Av den anledningen är det bra att göra en pilotundersökning innan den slutliga undersökningen. Pilotundersökningen ledde till att jag ändrade på två frågor. Vidare lärde jag mig hur jag skulle tänka då jag fick ändra om en del frågor.<sup>85</sup> Jag lärde mig att tänka på ett mera förnuftsensligt sätt.

---

<sup>85</sup> Cantzler I, 1991, sid 47

## 4. EMPIRI

*I det fjärde kapitlet presenteras resultatet av intervjuerna samt den deltagande observation jag genomförde. Därefter presenterar jag resultatet av enkäterna. Till en början kommer en kort presentation av de två ledarna.*

---

### 4. 1 Presentation av respondenterna

Jag har intervjuat två ledare en kvinna och en man. Den kvinnliga respondenten leder en kvinnodominerande arbetsplats och den manliga respondenten leder en mansdominerande arbetsplats. Nedan följer en kort presentation av de olika personligheterna. Jag sammanför respondenterna anonymt och har därför använt föregivna namn.

#### **Kvinna som leder kvinnodominerande arbetsplats**

**Namn: Hulda**

**Ålder: 57 år**

**Civilstånd: Gift, tre barn**

**Utbildning: Ekonomie föreståndare**

**Position: Husmor**

**Antal år i företaget: 25 år**

**Tidigare yrken: ekonomie biträde**

Hulda arbetar vid ett privat äldreboende med köket som arbetspunkt. Där jobbar hon i samverkan med nio fastanställda kvinnor som lagar mat åt ungefär 100 stycken personer varje dag. Hennes ansvarsområde är köket där hon som husmor ansvarar för de nio anställda för maten samt har hand om alla beställningar och dylikt. Hon har arbetat i samma bransch i hela sitt liv.

Jag fick uppfattningen av att Hulda är en rättvis person och om uppstår konflikter mellan de andra kvinnorna på arbetsplatsen, jobbar hon vidare utan att bry sig om konflikten eller utan att välja sida. Skulle hon välja en sida skulle mera konflikter uppstå.

#### **Man som leder mansdominerad arbetsplats**

**Namn: Kenneth**

**Ålder: 50 år**

**Civilstånd: Gift, tre barn**

**Utbildning: Bilmekaniker**

**Position: Verkstads ägare, allt i allo**

**Antal år i företaget: 24 år**

**Tidigare yrken: Bilmekaniker**

Kenneth jobbar vid ett privatägt företag med nio stycken anställda. Som bilmekaniker och ledare ansvarar han för alla de nio anställda. Det finns i hans arbete flera tydliga ansvarsområden som bland annat innefattar mekaniker, plåtslagare, kundrelationer/bemötande och ett administrativt område. Kenneth har arbetat inom branschen i hela sitt yrkesverksamma liv. Den bild jag fick under intervjun av Kenneth var att han är en öppen person med mycket humor. Varje svar jag fick var noga genomtänkt och flera gånger stannade han till för att beskriva något på ett djupare plan. Intervjun liknade mer ett samtal och jag fick känslan av att han var mycket ärlig.

## 4.2 Deltagande observation på de två företagen

### Dag 1 och 2 vid det kvinnodominerade företaget

När kvinnorna kom till arbetet klockan 08.00 på morgonen började de med att göra sina uppgifter som exempelvis bestod av att slå på alla spisar, ta fram råvaror till lunchen samt ta fram alla redskap som behövdes för tillagningen av maten. Ledaren gick igenom dagens meny och såg till att alla var på plats. Den ena dagen var det flera som var sjuka, vilket ledde till att ledaren ringde efter extra hjälp. Kvinnorna hade tre kaffepauser per dag samt en lunchpaus. Kvinnorna tog ofta hjälp av varandra. För ledaren var det första gången som hon var chef. Innan hade hon jobbat på företaget som anställd. När den förra ledaren gick i pension för ungefär 25 år sedan så tvekade hon inte att ta över.

### Dag 1 och 2 vid det mansdominerade företaget

När männen kom till arbetet klockan 08.00 var det först kaffe med genomgång i almanackan över vad som gällde för dagen. Hur deras program såg ut för de närmaste timmarna. En arbetsuppgift gjordes alltid färdigt innan de gick in på nya arbetsuppgifter. Den manliga ledaren delade almanacka med de övriga anställda då alla på det viset hade översikt vad de övriga arbetade med. Männen hade två kaffepauser och en lunchpaus. Här arbetade alla männen självständigt med sina uppgifter och ansvarsområden. Den manliga ledaren hade arbetat som anställd på två olika företag innan han beslutade sig för att öppna ett eget företag för 24 år sedan.

## 4.3 Presentation av intervjuerna

I slutet av arbetet presenterar jag min intervjuguide.<sup>86</sup> Respondenterna svarade utförligt på frågorna.

Nedan tar jag upp exempel på citat från intervjuerna eftersom jag anser att de ger en bild av vad de två personer jag har intervjuat sagt till mig. Under intervjuerna var respondenterna tillmötesgående och svarade på alla mina frågor, därmed har jag valt ut citat från intervjuerna som är handplockade och har som syfte att återge respondenternas uppfattningar.

### Skulle du tänka dig ha kvinnor/män i företaget?

**Kvinna:** *"Jo, det skulle jag men jag tror att det skulle bli tufft för honom eftersom vi är nio kvinnor här"*

**Man:** *"Både ja och nej. Om kvinnan i sig var händig så skulle det nog gå. Att hon inte behövde fråga efter hjälp för varje skruv som satt för hårt fast."*

### Hur ser du på jämställdhet mellan kvinnor och män?

**Kvinna:** *"Jag tror att vi kommer att leva i ett uppdelat ledarskap länge till, eftersom vi är födda till kvinna och man"*

**Man:** *"Kvinnor har det svårare och kommer att ha det kämpigt för att nå dit de vill, män har det kanske lite lättare vad gäller jobb i en kvinnodominerad miljö"*

### Varför tror du att det är en kvinnodominerande/mansdominerande arbetsplats du jobbar i?

**Kvinna:** *"Eftersom det är mest kvinnor som söker och går utbildningar inom kök, och därtill även att kvinnan är född till att ta hand om mat, barn osv."*

**Man:** *"Det är en mansdominerande miljö eftersom man måste kunna tåla smuts under naglarna och kunna ta i"*

---

<sup>86</sup> Bilaga 1, Intervjun

## Tror du ledarskapet påverkar kulturen på arbetsplatsen?

**Kvinna:** ”Jo, till viss del, alla har ju sitt sätt att göra saker och ting på men i stora drag tror jag att ledarskapet styrs av kulturen.”

**Man:** ”Självklart, är någon butter någon dag så då är det inte lika bra stämning här. Man försöker då muntra upp personen. Man ser om någon mår dåligt.”

### 4.3 ENKÄTRESULTAT

Nedan kommer jag att redogöra för mitt bortfall samt enkätresultaten genom olika tabeller. Under varje tabell förklarar jag vad den visar.

En orsak till att undersökningen kan gå snett är att det blir bortfall av svar. Det finns olika orsaker till bortfall, till exempel att personerna inte vill svara av olika skäl. Eller att de inte kan svara på grund av sjukdom eller semester. För att det hela ska bli lättare att beskåda kan en bortfallsredovisning genomföras. Bortfallet vid postala enkäter är oftast ganska stort.<sup>87</sup>

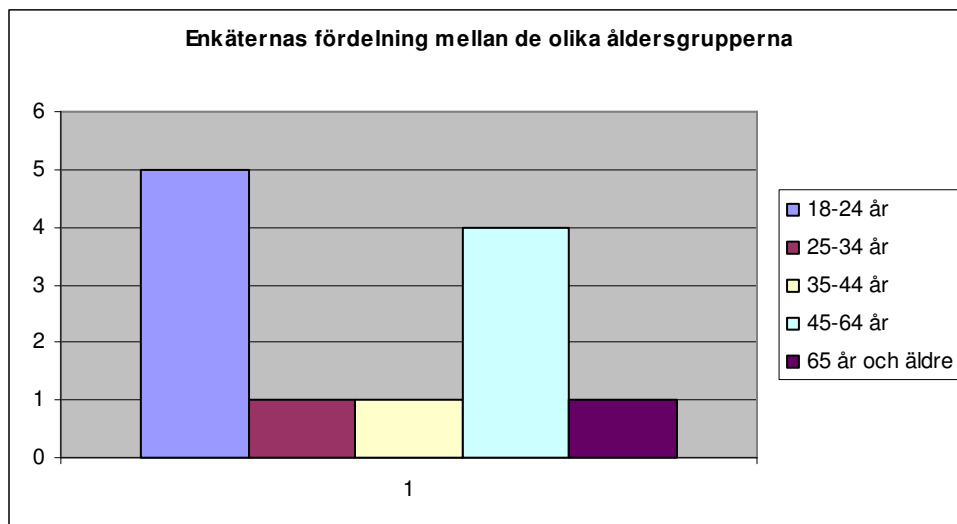
#### Bortfallet i mitt arbete blev följande:

Ej fått in svar från pga. sjukdom/semester:	3st av 9 stycken
Var ej närvarande:	3st av 9 stycken
Tomma enkäter:	6st av 18 stycken

Jag tror att antalet svar skulle ha varit större om jag hade haft belöning till personerna som deltog i undersökningen, till exempel godis, ett reflex eller en penna. Jag valde att inte ha belöning då jag själv inte kunde stå för denna kostnad i arbetet.

I tabellen nedan visas hur enkäterna var fördelade mellan de olika åldersgrupperna.

**Tabell 2:** Enkäternas fördelning mellan de olika åldersgrupperna



*Källa: Egen modell*

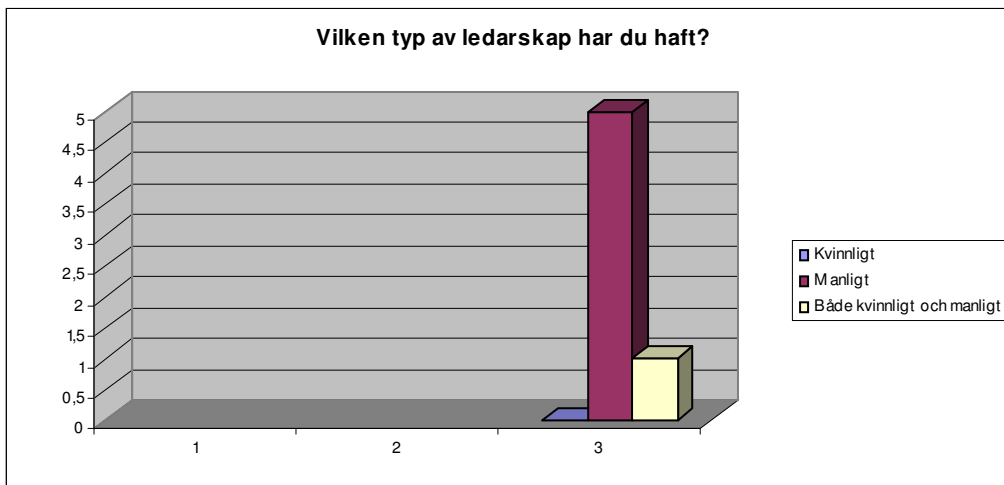
Den grupp som helt klart hade den bästa svarsfrekvensen är åldersgruppen 18-24 år. Detta kan bero på att de till motsats från de äldre grupperna, har mera tid och har samlat på sig mera uppfattningar hur saker och ting bör vara. Det var vanligast att de yngre grupperna svarade på de öppna frågorna i enkäten.

Jag delade ut sammanlagt 12 enkäter fördelade på det kvinnodominerande företaget samt det mansdominerande företaget. Jag fick in som jag tidigare nämnt 12 ifyllda enkäter vilket motsvarar 84 % i svarsfrekvens.

I denna del av studien presenterar jag resultatet från enkätundersökningen mer noggrant. Jag presentera fråga för fråga med hjälp av diagram samt kommentarer till diagrammen.

<sup>87</sup> Cantzler I, 1991, Sid 47

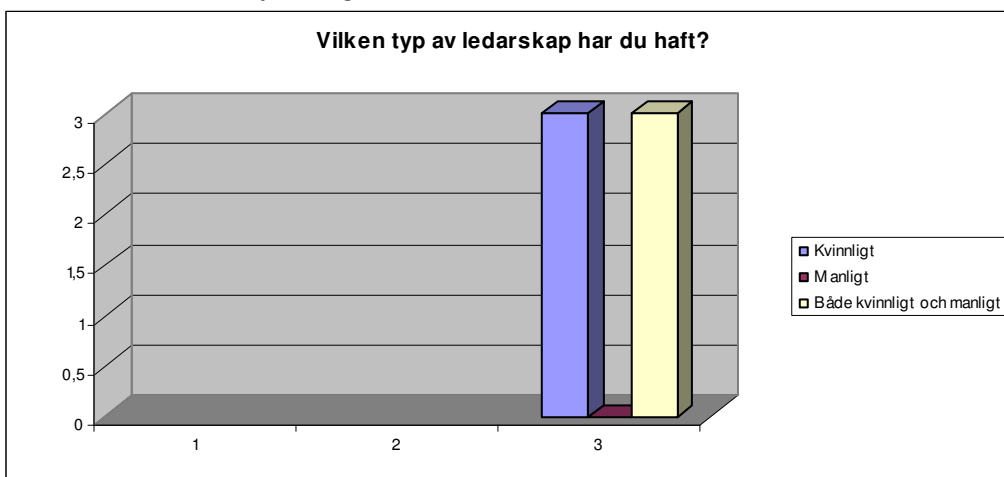
**Diagram 1:** "Vilken typ av ledarskap har du haft under hela ditt arbetsliv?"  
*Mansdominerat företag*



*Källa: Egen modell*

I det mansdominerande företaget ser man tydligt att mer än hälften har haft en manlig chef.

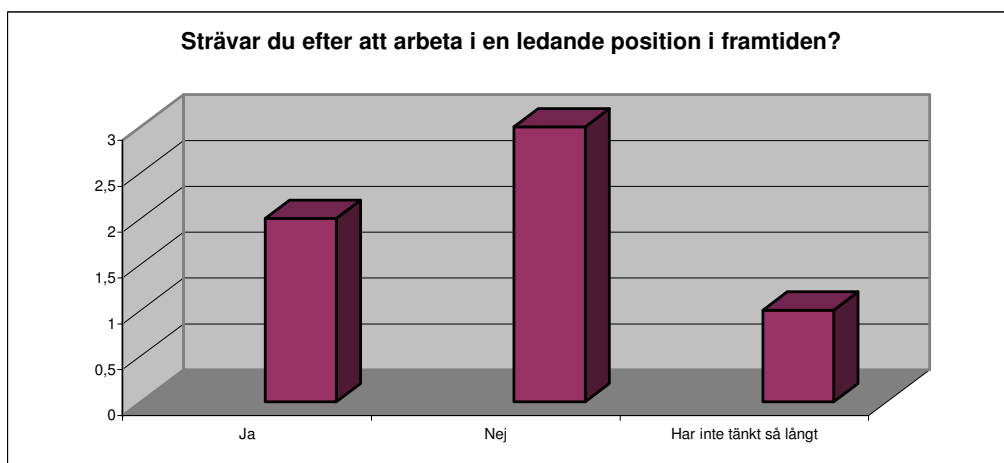
*Kvinnodominerande företag*



*Källa: Egen modell*

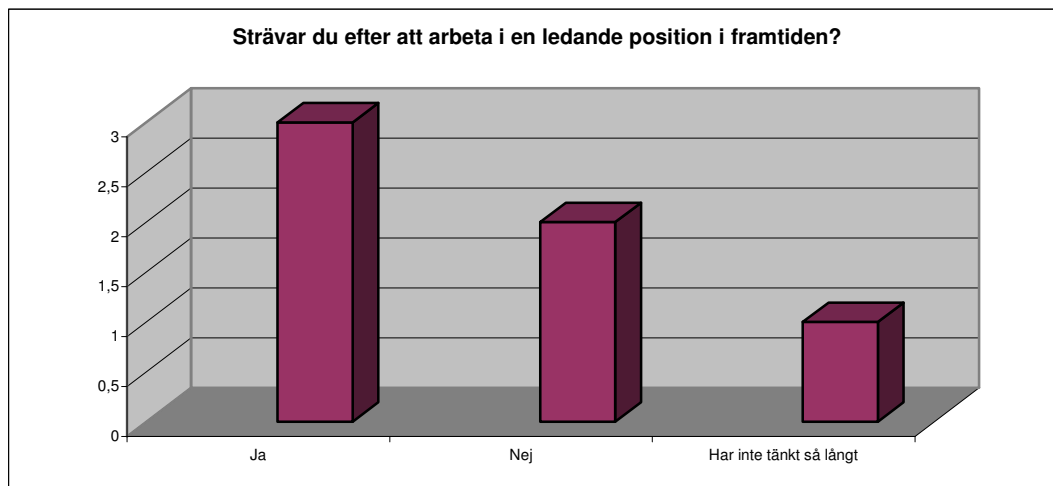
I det kvinnorelaterade företaget är det lika mellan att de har haft en kvinnlig ledare samt att de har haft både en kvinnlig och manlig ledare.

**Diagram 2:** "Strävar du efter att arbeta i en ledande position i framtiden?"  
*Mansdominerat företag*



*Källa: Egen modell*

I det mansdominerande företaget ser man tydligt att det endast är en person som inte har tänkt på om han vill arbeta i en ledande position i framtiden.



Källa: Egen modell

I detta diagram ser man resultatet över vad kvinnorna svarade på frågan om de strävar efter att arbeta i en ledande position i framtiden.

I frågorna 8, 9 samt 10 a och b utvecklade jag frågorna genom att de svarande fick skriva fria svar och jag fick in ganska många alternativ. Jag listar nedan upp svaren som jag fick in:

**Fråga 8) Varför tror du att det finns så få kvinnliga chefer runt om i världen? Motivera ditt svar!**

#### Kvinnodominerat företag

- Kvinnan är ett svagare kön
- För att de satsar mer på familjen och är osäkra på en chefs befattning.
- De är för osäkra
- Kvinnor tror inte att de lyckas
- De vill inte utsätta sig själv
- Kvinnan är otrygg i sig själv

#### Mansdominerat företag

- Vårt samhälle är mansdominerat
- Kvinnor är inte lika karriärinriktade som män
- I många länder är det inte självklart att kvinnan får studera, därav brist. (Men som tur är går det mot bättre tider.)
- Vet ej.
- För att kvinnor sköter hem, hushåll och fostrar barn.
- Det är gammaldags att cheferna är män, it is a mansworld

**Fråga 9) Vilka ledaregenskaper förknippar du med a) Kvinnliga b) Manliga**

**a) Kvinnodominerande företag anser att kvinnors egenskaper är:**

- Ordning och reda, mera hit och dit
- Kvinnan är försiktigare
- Strukturerad
- Gör det bästa möjliga
- Ordningsam
- Mammarollen, att ha kontroll över allt
- De har åsikter om saker och ting.

**a) Mansdominerat företag anser att kvinnliga egenskaper är:**

- Politiker
- Kunnighet samt ordning och reda
- Mer organiserat, pappersjobb, petiga
- Sjukvård, djur, pappersjobb
- Ordning och reda
- Snällare, bryr sig mer om personalen

**b) Kvinnodominerande företag anser att mäns egenskaper är:**

- Rakt på sak
- Männen är tuffare, för mera respekt
- Inte tänker ett steg till exempelvis vad händer om..
- Härskande
- Män är mera beslutsamma
- Dominanta

**b) Mansdominerat företag anser att manliga egenskaper är:**

- Raka tydliga linjer
- Maskiner
- Bra; inte så noga, mindre papper, mindre petiga
- ”Det ordar sig nog” och tar det mesta ”lättisamt” men har ändå förmågan att verkställa det de åtagit sig.
- Stora krav
- Hårdare, kräver mera kanske

**Fråga 10) Har du själv haft en bra chef någon gång? Vad var det bästa eller mest utmärkande för honom/henne?**

**Kvinnodominerande företag**

- Personen i fråga var tydlig
- Rättvis, bra organisationsförmåga
- Ifrågasatte saker och ting
- Brydde sig om en, var omtänksam.
- Samarbetade med alla, ingen kände sig utanför
- Såg till att man lärde sig.

**Mansdominerat företag**

- Rakt på sak
- Kunnighet inom sitt område samt hade bra socialegenskaper.
- De är bra när man får göra lite mer självständigt.
- Vet ej
- Ja. Samarbete och flexibilitet.
- Jämställdhet



## 4.4 Sammanfattning av empirin

Jag fick uppfattningen av att alla respondenter hade en jämlik syn på ledarskap, trots att de arbetar i könsuppdelade företag. Eftersom båda företags medarbetare utgår ifrån en delaktighet och ett engagemang. I och med detta kan man se att ledarna verkar vara starka och att de är resultatorienterade. Genom att öka andelen kvinnor och män på ledande positioner menar respondenterna att hela företaget måste arbeta för det och ta bort de så kallade "glastaken".

Hur kvinnor och män upplever sitt ledarskap är enligt respondenterna att de är båda positiva till kvinnligt och manligt ledarskap. Däremot kan man se en ansenlig skillnad på hur man utövar sitt ledarskap på. Vilket framgår hur de tar hand om sina anställda, jag fick inställningen av att den kvinnliga ledaren tog hand om sina medarbetare bättre än den manliga ledaren.

På frågan om de två ledarna har ställt sig till om det finns kvinnligt respektive manligt ledarskap svarade ledarna att de tror att det kvinnliga och manliga ledarskapet skiljer sig från varandra eftersom män behöver vanligtvis redogöra för ett problem genom frågor och åsikter från andra medan kvinnan behöver få prata av sig för att kunna göra ett bra jobb.

Samtliga som deltog i enkätundersökningen och de som jag intervjuade var överens om varför kvinnor inte ofta tar eller får chefspositioner. Både männen och kvinnorna har uppfattningen att kvinnor överlag är mer försiktiga, har en sämre "självkänsla" och att de vill satsa mer på familjen. De personer jag intervjuade är också ense om att det är män som sitter på de flesta chefspositionerna idag och att män oftast anställer män. Men alla tror att kvinnan kommer att vara mera "delaktig" i chefspositioner ju mer tiden går.

## 5. ANALYS

*Min analysdel bygger till stor del av olika författare och deras olika verk. I litteraturen kan jag se att det finns två olika motiv för att ta upp dels genusforskningen och dels frånvaron av kvinnligt ledarskap då det inverkar på förankringen för vidare studier.*

---

### 5.1 Kvinnor och män på toppen i arbetslivet

I kvinno- och mansdominerande yrken och branscher är uppdelningen den största orsaken till att männen förtjänar 20 procent mer än kvinnan. I yrken där det finns lika mycket män och kvinnor verkar bara en femtedel. Inom olika yrken som till exempel sekreterare, sjuksköterska, lastbilschaufför samt maskinoperatörerna skulle könsfördelningen behöva vara bättre. De största problemen är att de kvinnodominerande yrkena värderas mycket lägre som exempelvis kan vara en sämre lön än de mansdominerande yrkena.<sup>88</sup>

Inom den offentliga sektorn har möjligheterna för kvinnor som vill göra karriär blivit mycket bättre. Studerar man Statistikcentralens utredning om kvinnor på chefsnivå så kan man se att 47 procent från år 2000 innehas av kvinnor vid den offentliga sektorn. Samtidigt som 26 procent kvinnor sitter på chefsbefattningar vid den privata sektorn. 31 procent utgjorde den genomsnittliga chefsnivån för kvinnor.

I dagsläget håller kvinnorna i åldrarna 25-34 år på att utbilda sig mer än männen. Att nå toppen är inte lätt eftersom det är svårt än idag för kvinnor att klättra på karriärstegen. På mellannivå accepteras kvinnor som chefer bäst än på de högsta nivåerna. Inom servicesektorn finns det mera kvinnor som är chefer än inom produktionssektorn. Under 1990-talet var de unga män som hade en högskoleexamen som klarade sig bäst på arbetsmarknaden. Av den orsaken att det ansågs att kvinnorna hade en sämre ställning inom karriär och sysselsättning fast de hade samma utbildning som männen i samma åldersklass.

### 5.2 Jämställdhet

Enligt Hirvikorpi i boken 100 år av jämställdhet kan man inte i stor slutsats säga att kvinnor skiljer sig från män i sitt sätt att sköta chefsuppdrag. Eftersom det är en personlighetsfråga såväl som att det finns många män som inte vill bli ledare. Hirvikorpi menar vidare att man inte kan i denna fråga ställa några könsgränser som gäller ledarskap. Hirvikorpi tror att det tar länge innan vi börjar tala om enbart kvinnlig chefer utan något könsideal. Kvinnorna på toppen i näringslivet bevakas skarpt och mera kritiskt än de manliga chefers sätt samt resultat. I och med detta kan man enligt Statistikcentralens uppgifter medge att kvinnliga chefer upplever att de blir diskriminerade på arbetsplatsen.<sup>89</sup>

### 5.3 Ledarskap

Anna Wahl, Barbro Dahlbom-Hall, Gunilla Arhén samt Rolf Granér är de författare jag mest refererat allmänt till i detta arbete. Förmågan att se på ledarskap anser jag blir annorlunda och betraktas olika beroende på vems böcker man studerar. Jag har dessvärre inte stött på stora skillnader beroende på vems bok man studerar eftersom de flesta författare drar sina slutsatser i stor omfattning lika i slutändan.

Enligt Dahlbom-Hall är det en ansenlig åtskillnad att man som kvinna leder kvinnor eller män. I anslutning till ett utgångsläge att generaliseringar i anknytning till kvinnliga och manliga grupper är korrekt är jag ense med Dahlbom-Hall samt att det borde vara en skillnad att leda kvinnor och män därför att grupperna inte funkar på samma sätt. Dahlbom-Hall menar att tillvägagångssätt att använda sig av för en kvinnlig ledare kan vara könsneutral, bedriva omvärlds strategi, positiv strategi eller en blandning av omvärlds strategi med innehåll av spydighet.

---

<sup>88</sup> Mickwitz, M, mfl, 2006, sid 219-220

<sup>89</sup> Mickwitz, M, mfl, 2006, sid 223-225

Författaren Dahlbom-Hall betraktar att omvärlds strategi med innehåll av spydighet är det mest verkningsfulla tillvägagångssättet. Detta kan uppfattas som att kvinnan är tvungen att vara spydig för att ha framgång som chef. Om miljön är så beskaffad att den förringar betydelsen och minskar den kvinnliga chefen så anser jag att Dahlbom-Hall är på rätt spår. Spydighet kan vara det användbaraste sättet att få ett svar på själva förklaringen samt lösningen för en kvinnlig ledare.

## 5.4 Hinder

Anledningen till att det finns så få kvinnor som är ledare beror enligt Wahl på att kvinnor och män lever och arbetar under olika förutsättningar. När man sätter fokus på de kvinnliga cheferna och deras låga antal frambringas kvinnlighetsstrukturer i miljöer som domineras av män. Att livet, familj och barn är hinder för kvinnor att lyckas i sin karriär är ett faktum. Förväntningarna runt om i samhället sätter stopp för kvinnor. Det vill säga att de är djupt kulturellt inrotade om att kvinnor ska vara hemma och ta hand om barn och familj.<sup>90</sup>

Enligt Herngren m fl (1998) som beskriver att ledande kvinnor skulle ha mera maskulina drag än kvinnor kan generellt grunda sig i det faktum att ledarskap i dagens samhälle är distinkt efter manliga principer. Med det menas att ledarrollerna är tydliga av män och utförda i väl hög grad för män.<sup>91</sup>

## 5.5 Kultur

Enligt Alvesson (2001) innefattar dock organisationskultur på samma sätt också utvärderingar, och antaganden om den sociala sanningen. Likaså om bedömningar är lägre samlade och brukbara i kulturanalysen än vad betydelse såväl som symbolik befinner sig.<sup>92</sup> I människors huvuden finns inte kulturen. Utan den finns i avsaknaden av någonstans emellan huvudena på en grupp människor där betydelsen och tecken uttrycks rakt på sak, exempelvis som i dessa två företagsgrupper, men kan också finnas i fysiska objekt. Kulturen blir en central roll då det handlar om hur vi skall känna till olika slags handlingssätt, samhälleliga händelser, inrättningar och utvecklingsgångar.<sup>93</sup>

Kulturella innebörder ger form åt och visar vägen åt tänkandet, föreställningarna och handlingssättet. Det är av den orsaken komplicerat att påstå att kultur inte är något betydelsefullt. Man kan påstå att kultur symboliserar någonting som är för oklart och öppet för att vara ett användbart begrepp, men i invändning kan en kulturanalys vara mer inskränkt och exakt, därför att den syftar in sig på karakteristiska företeelser; hur människor reflekterar strategiskt, hur de tyder och visar påverkan på chefens agerande, hur de begriper sig på kunder och patienter och vilken starkare betydelse de sätter i en beteckning som exempelvis markandsorientering eller omvårdnad.<sup>94</sup>

Till avslut kan hanteringen om företagskulturen inte ses som ett nationellt DNA-register där ledningen hanterar de anställdas uppträdanden i brist på alternativ som en förtydligande verksamhet där organisationsmedlemmarnas uppträdanden tas på allvar, så kan det minska men inte helt sammanlänka sträckan emellan en tekniskt, ett hermeneutiskt och ett emancipatoriskt kunskapsintresse på organisationskulturen. Där det tekniska kunskapsintresset handlar om en strävan efter att skapa kunskap om resurser för att öka människans överlevnadspotential, det hermeneutiska intresset behandlar kultur, kommunikation och språk samt det emancipatoriska hanterar sociala ramar som begränsar människans handlingsutrymme.<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> Wahl A, 2003, sid, 82-84

<sup>91</sup> Herngren M mfl, 1998, sid 10-30

<sup>92</sup> Alvesson M, 2001, sid 12

<sup>93</sup> Alvesson M, 2001, sid 12

<sup>94</sup> Alvesson M, 2001, sid 15

<sup>95</sup> Alvesson M, 2001, sid 25

## 5.6 Iakttagelser på de två företagen

De anställda på den kvinnodominerande arbetsplatsen uppfattade sin ledare som rättvis och hade bra organisationsförmåga genom planering, organisering, ledning och kontroll. Genom att utöva dessa fyra ledaregenskaper menar Granér, (1994) att man får ett bra utformat ledararbete. Den kvinnliga ledaren ifrågasatte saker om den anställde mätte bra eller dåligt. Förväntningarna av den kvinnliga ledaren var från de anställdas sida mycket god då ledaren tog tag i de problem och konflikter som uppstod.<sup>96</sup>

Den kvinnliga ledaren beskrev sig som en typiskt objektiv ledare med många ”järn i elden”. Hon menade också på att hennes anställda måste utföra sitt personliga arbete med att bejaka det som varit i den anställdes tidigare historia och utveckling. Här åsyftade hon på de konflikter som uppstår lite nu och då hos de kvinnliga medarbetarna. De anställdas framgångsfaktorer på sin kvinnliga ledare är att de anställda vill medverka till att verksamheten blir bättre och mer konkurrenskraftig.

Men att det inte skall ske på de anställdas bekostnad utan genom smartare angreppssätt, som exempelvis kan vara genom planering, beslutsfattande och belöning. Bakka, m fl (2001) anser att egenskaperna hos en auktoritär ledare som jag fick uppfattningen av att den kvinnodominerade ledaren Hulda är, så är hennes egenskaper ledande, bestyr via befallningar och riktlinjer. De anställdas arbete är hennes informella ansvar och hon kan ge personlig anmärkning av de individuella gruppmedlemmarna. På det privata planet håller de auktoritära ledarna oftast ett säkerligen visst avstånd emellan sig själv och gruppens medlemmar.<sup>97</sup>

Den manliga ledaren uppfattades som en i högsta grad öppen ledare. De anställda hade inga förväntningar på sin ledare utan tyckte att det var bra som det var. Den enda framgångsfaktor de sökte var att ledaren i sig skulle fråga de anställda mera frågor kring deras arbete och synpunkter. Anledningen till detta var om något var bra eller dåligt.

Den manliga ledaren beskrev sig själv som en öppen, personlig ledare med förmåga att ändå sätta gränser och ha en förmåga att ta itu med saker och lägger sig inte i de anställdas arbete. Men han strävar att vara närvarande vid behov, och alltid för en konversation. Egenskaperna hos Låt- gå ledaren som jag fick iakttagelseförmågan av att Kenneth är, så bedriver han ett överksamt ledarskap. Bakka, m fl (2001) menar att en manlig ledare ställer upp och lägger sig inte i gruppens arbete och anstränger inte sig att liva upp eller arrangera arbetet. Han ger heller inte synpunkter på eller klandrar gruppens arbete.<sup>98</sup>

## 5.7 Sammanfattning av analysen

Sammanfattningsvis kom jag fram till att kvinnlig ledare är ”starka” och att ledare som är jämlika inte styr genom makt som den officiella positionen medför utan att de leder genom ett samarbete och en bra kommunikation. För att skapa en bra relation till sina medarbetare måste man som ledare vara lyhörd och tydlig menar respondenterna.

Den kvinnliga ledaren har till viss del blivit manlig i sitt ledarskap, av den orsaken att hon är bestämd och självständig där av kan hon förknippas med teorierna om att kvinnor som sitter på ”höga positioner” oftast anpassar sig till det traditionella manliga ledaregenskaperna. Därmed har hon hittat en balans mellan familj och arbete som har skapat gynnsammare förutsättningar för att göra en framgångsrik karriär. De två ledarna menar om man inte får tillräckligt med stöd i hemmet är det svårt att klara av en ledarposition. Där av har dessa ledare fått ett bra stöd hemifrån så att de kan fokusera på sina arbeten.

---

<sup>96</sup> Granér R, 1994, sid 105

<sup>97</sup> Bakka J mfl, 2001, sid 214

<sup>98</sup> Bakka J mfl, 2001, sid 214

## 6. SLUTSATS

*I detta avslutande kapitel diskuterar jag svar på de frågor som jag tar upp i min problemformulering. Dessa frågor är: Hur upplever kvinnor och män sitt ledarskap? På vilket sätt har de båda könen kvinna/man ställt sig till om det finns kvinnligt respektive manligt ledarskap?*

---

### 6.1 Forskningsfrågorna besvaras

Jag kom fram till att det på de två arbetsplatser jag studerade var lugnt på förmiddagen. Vid det kvinnodominerade företaget var det mest konflikter och mera prat på förmiddagen. Dels kunde det bero på att kvinnorna på arbetsplatsen började tappa orken att jobba vidare eftersom det i vissa perioder visade på att köksbranschen är både psykiskt och fysik tung. På det mansdominerade företaget var det på förmiddagarna en mera lättsammare stämning genom skämt och hyss gentemot varandra.

#### 6.1.1 Hur upplever kvinnor och män sitt ledarskap?

Det jag har funnit gemensamt vid intervjuerna var att båda ledarna var positiva till både manligt och kvinnligt ledarskap. Skillnaderna och/eller likheterna om hur kvinnor och män upplever sitt ledarskap beror på, utifrån vem man frågar med eller vilka böcker man studerar. Jag har kommit fram till att de kvinnliga ledarna tar hand om sina anställda och sin organisation bättre, än vad de manliga ledarna gör. Den kvinnliga ledaren jag intervjuade bryr sig mera om sina anställda och sin organisation på ett utpräglat sätt. Detta såg man i enkätundersökningen att män helst vill arbeta under en manlig ledare.

De kvinnliga ledare som nått toppen har vanligen maskulina drag, det vill säga att de har egenskaper som en auktoritär ledare, vilket framgick i min intervju av den kvinnliga ledaren.

Bestämd, ej konflikträdd samt rakt på sak är också saker som förknippas med en kvinnlig ledare. Jag betraktar att Wahls (2003) bok *"könsstrukturer i organisationer"* som jag studerat och min enkätundersökning är i stor allmänhet likvärdiga eftersom jag anser det råder rent generellt.

De manliga ledarna ser på sitt ledarskap genom att de har egenskaper som att de kan skilja på sitt arbetsliv och privatliv anser författaren Börjesson (1992) i boken *"Kvinnligt ledarskap"*. De anser sig ha hög kompetens vara ambitiösa, målinriktade och bedriver inget prat bakom ryggen utan arbetar på.

#### 6.1.2 På vilket sätt har de båda könen kvinna/man ställt sig till om det finns kvinnligt respektive manligt ledarskap?

Alla som jag varit i kontakt med det vill säga de två ledarna samt deras anställda har medgett att det finns kvinnligt respektive manligt ledarskap. Författarna (Anna Wahl, Christina Franzen och Pia Höök) gjorde en undersökning om uteblivelsen på kvinnor på en högre nivå. Som visade sig kompetensen bland kvinnor inte tas till vara. Männerna menade på att de var belåtna i samverkan med den typen av ledning som de redan hade. Genom att det inte fanns någon orsak till att förändra ett funktionerande arbetslag. Den manliga ledaren i min undersökning var tvivelaktig på om han kunde anställa en kvinnlig mekaniker.

Jag anser att kvinnor och män som ledare skiljer sig åt. Eftersom kvinnor i hög grad behöver få prata av sig, förväntar sig att man lyssnar och visar att man känner en viss empati. Män behöver få redogöra för problemet, gör oftast en egen analys och frågar efter åsikter. De kvinnliga ledarna försöker systematiskt träna sig som en kvinnlig ledare bland annat genom att läsa litteratur om personlig utveckling, kommunikation och relationer.

För att en kvinna skall känna till en ställning vilken är skarpt format för män så är hon tvungen att i viss mån anpassa sig fram till den gestalten.

Detta kan föra i sin ordning att kvinnor framställer de riktningar som tycks vara mer manliga i jämförelse med kvinnliga. Ingen av de två respondenterna har känt sig diskriminerade till följd av att de är ledare. Eftersom det kan bero på att de är starka individer och använder sin ledarroll tydligt och att de har en enorm drivkraft inom sig som lett till att de har fått dessa chefsjobb.

I detta stycke tar jag upp enkäternas resultat.

Betydelsen för kön var väldigt stort för ledarskapet inom de två företag jag har analyserat. Utifrån enkäternas resultat från de två privatägda åländska företagen fick jag uppfattningen att kvinnorna som jobbar under den kvinnodominerade ledaren trivdes väldigt bra. Det kvinnodominerande företaget hade en mer auktoritär ledare men de anställda var i stort behov av sin ledare, arbetet avstannade när deras ledare gick ifrån dem. De hade annars den högsta produktivitet av de två företagen.

Vid det mansdominerande företaget kunde de flesta anställda inte tänka sig att arbeta under en kvinnlig ledare, de menade på att det självständiga arbetet då skulle försvinna och att det skulle bli mera utdraget på saker och ting. Men 95 % menade ändå på att det inte spelade någon roll om man arbetade under en kvinnlig ledare eller manlig ledare. Karriären var däremot oviktig för dem, då de flesta anställda inte strävade mot en ledande position i framtiden. Det mansdominerande företaget hade en demokratisk ledare med humor.

Det åskådliggjordes på att de hade bäst kvalitet på sitt arbete. Atmosfären i gruppen var vid varje tillfälle bra och de utförde sitt arbete som vanligt fast deras ledare gick ifrån dem. Det tyder på att de män som arbetar inom företaget anser att det finns något som kallas manligt ledarskap. Om det kvinnodominerande företaget hade en manlig chef så anser jag det skulle det vara mindre resonemang emellan de anställda. Likaså menar jag om det var en kvinnlig chef vid det mansdominerande företaget så kanske de manliga arbetarna såg ner på henne eftersom det var en kvinnlig chef.

I undersökningen fanns det en majoritet som menade på att män har ett större självförtroende redan innan de når sitt ledarskap. I enkätundersökningen menade kvinnor och män att anledningen varför det finns så få kvinnliga chefer runt om i världen, kan bero på att:

- Kvinnan är ett svagare kön.
- Kvinnor tror inte att de lyckas
- De flesta kvinnor känner sig otrygga i sig själva
- Kvinnan är inte lika karriär inriktade som män
- Kvinnor sköter hem, hushåll, fostrar barn mm.

Ett av undersökningens diagram visade på att hälften av kvinnorna strävade efter att arbeta i en ledande position i framtiden. Det kan dels bero på att en del kvinnor hade/har haft en bra ledare tidigare, haft stimulerande arbetsuppgifter samt haft/har en bra arbetsplats.

Då jag är uppväxt på Åland och det är där jag kommer att arbeta så ser jag det betydelsefullt att få insikt i landskapets syn på jämställdhet mellan kvinnor och män. Jag anser att det tar flera årtionden innan kvinnorna når upp till toppen inom de riktigt stora företagen på Åland. Eftersom jämlikheten är ett stort faktum idag. I och med att de åländska ungdomarna mer och mer utbildar sig inom de könsuppdelade yrkena så enligt min uppfattning kommer jämställdhetsfrågan att bli mer avgörande.

Avslutningsvis måste vi komma ihåg att samhället går mot ett mer jämställt samhälle fast det går tungt och inte märks så mycket. I media läser man nu och då att det än idag är svårt att få kvinnan i chefsstolen. Det kan dels bero på att kvinnan är försynt i jämförelse till den manliga individen. Och att kvinnan i sig inriktar sig mera på hem och familj, framför att sätta sig i en position som hon inte kan utöva chefskap över.

## **6.2 Tankar och idéer efter arbetes slut**

Något som skulle förstärka arbetets kvalitet och trovärdighet är om jag förutom den kvantitativa undersökningen också skulle ha gjort en kvalitativ undersökning. Med några mera djupgående intervjuer som jag skulle ha gjort på en kvinnlig och manlig ledare exempelvis i Sverige, Norge eller Danmark.

Detta skulle ha kunnat genomföras både med de anställda inom en organisation, men också med några personer ur den nordiska befolkningen för att stärka trovärdigheten och få en inblick om det skiljer sig något inom ledarskapet. Detta tänkte jag dock inte på i inledningen av arbetet då jag hade stora förhoppningar på enkätundersökningen. På grund av andra studier på annan ort, mitt uppe i detta arbete, så har gjort att arbetet dragit ut på tiden. Tidsfaktorn har gjort att jag valt att göra det bästa möjliga av det material som jag har haft.

## **6.3 Forskning**

När jag läst igenom det slutliga arbetet har det uppkommit tankar och idéer om fortsatt forskning. Dels skulle det vara intressant att forska vidare kring hur samhället ska tolerera kvinnligt ledarskap på ett mera effektivt sätt samt dels vilka tillvägagångssätt man bör tillämpa för att kvinnan ska bli högre i samhällets rang.

# KÄLLFÖRTECKNING

- Alvesson, M. 2001, *Organisationskultur och ledning*, Liber ekonomi, Malmö.
- Alvesson, M. mfl. 1997, *Understanding gender and organizations*, London, Sage.
- Arhén, G. 1996, *Dagens kvinnliga chefer – varken änglar eller häxor*, Svenska dagbladets förlag AB, Stockholm.
- Bakka, J. mfl. 2001, *Organisationsteori*, Liber ekonomi, Malmö.
- Berggren, C. mfl, 1998, *Praktiskt ledarskap*, Liber ekonomi, Malmö.
- Börjeson, Lena. 1992, *Kvinnligt ledarskap*, Gotab Stockholm.
- Cantzler, I. 1991, *Vad tycker kunden- en bok om kundattitydundersökningar*, Liber ekonomi, Malmö.
- Carlstedt, Gunilla. mfl, *Kvinnors arbetsliv och hälsa*, forskningsprojekt stad, Malmö.
- Converse, J & Presser, S. 1986, *Survey questions – handcrafting the standardized questionnaire*, Iowa.
- Dahlbom-Hall, Barbro. 1992, *Lära män leda kvinnor*, Bokförlaget Natur och Kultur stad, Stockholm.
- Dahlbom-Hall, Barbro. 2000, *Lära kvinnor leda kvinnor*, Bokförlaget Natur och Kultur stad, Stockholm.
- Ejvegård, R. 2003, *Vetenskaplig metod*, Lund.
- Eriksson, L-T. Wiedersheim-Paul F, 1999, *Att utreda forska och rapportera*, Malmö.
- Granér, R. 1994, *Personalgruppens psykologi*, Studentlitteratur, Lund.
- Herngren, M. mfl, 1998, *Krossa taket – en makthandbok för kvinnor*, Utbildningsförlaget Brevskolan, Malmö.
- Koestenbaum, P. 1994, *Ledarskapsdiamanten*, Studentlitteratur Lund.
- Lind, R. 2002, *Ledning av företag och förvaltningar*, SNS Förlag, Stockholm.
- Malhotra, N. 1999, *Marketing Research- an applied orientation*, New Jersey.
- Mickwitz, M. mfl, 2006, *100 år av jämställdhet?*, Sahlgrens förlag Ab, Estland.
- Miles, M-B. mfl, *Qualitative Data and Analysis*, 1994, SAGE Publications Inc., USA.
- Statens offentliga utredningar, SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, Norstedts tryckeri AB, 1994, Stockholm.
- Statistik årsbok för Finland 2005*, 2005, Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Svensson, P-G. mfl, *Kvalitativa studier i teori och praktik*, 1996, Studentlitteratur Lund.
- Wahl, A. 2003, *Könsstrukturer i organisationer*, Studentlitteratur Lund.
- Westin- Hellertz, P. 1999, *Kvinnors kunskapssyn och lärandestrategier*, Örebro universitet, universitets bibliotek, Örebro.
- Ålands Landskapsstyrelse/Ålands statistik och utredningsbyrå, 2003, *Kvinnor och män på Åland 2003*, Åland.

## Elektroniska källor:

*Susning*: <http://susning.nu/K%F6nsroll> (2007-02-20)

*Wikipedia den fria encyklopedin*:

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering> (2007-04-11)

[http://sv.wikipedia.org/wiki/Positiv\\_s%C3%A4rbehandling](http://sv.wikipedia.org/wiki/Positiv_s%C3%A4rbehandling) (2007-04-11)



*CODEX-regler och riktlinjer för forskning:*

<http://www.codex.vr.se/oversikter/etik/positiv.html> (2007-02-01)

*Infovoice:* <http://infovoice.se/fou/> (2007-03-05)

*Åland Landskapsregering:* <http://www.aland.ax/aland/naringsliv.htm> (2007-08-12)

*Svenskt näringsliv:* [http://www.svd.se/dynamiskt/Naringsliv/did\\_2190516.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/Naringsliv/did_2190516.asp) (2007-08-12)

*Tomteboda Huvudskyddsombudet:*

[http://www.so.sekotomteboda.se/arbetsorg\\_ledarskap3.htm](http://www.so.sekotomteboda.se/arbetsorg_ledarskap3.htm) (2007-08-12)

*Tasa-arvoaltuutetun toimisto:*

<http://www.tasa-arvo.fi/Resource.phx/tasa-arvo/tasa-arvoaltuutettu/taslaki20vsvenskresune.htx> (2007-08-12)

*Rapport från en konferens och ett forskar samtal:*

<http://www.mangfald.com/rapport1.pdf> (2007-09-02)

*Föreläsning:*

<http://64.233.183.104/search?q=cache:P8nkToVTAMJ:www.his.se/upload/37514/Forelasning%25205.%2520OH%2520bilder.pdf+deltagande+observation&hl=sv&ct=clnk&cd=3&client=firefox-a> (2007-10-10)

### Intervjufrågor

1. Berätta kort om dig själv och om din professionella karriär fram till den position där du är idag.
2. Hur värderar du arbete och karriär i förhållande till andra sidor av ditt liv?
3. Har du haft som mål att göra karriär?
4. Hur ser du på ditt ledarskap?
5. Vilka hinder har du stött på vägen till din nuvarande position?
6. Har du någon gång känt dig diskriminerad till följd av att du är kvinna/man?
7. Har du haft någon person som du upplever har stöttat dig i din karriärsbana? Upplever du att detta stöd haft betydelse för dig som kvinna/man?
8. Har du haft någon kvinnlig eller manlig förebild?
9. Har du under ditt arbetsliv haft både kvinnliga och manliga chefer? Någon skillnad?
10. Upplever du det som svårt att få din chefsroll att harmonisera med ditt privatliv/familjeliv?
11. Vad är anledningen till att det finns så få kvinnliga chefer inom näringslivet?
12. Vad tror du krävs för att fler kvinnor skulle välja att inta en ledande position?
13. Tror du fler kvinnor skulle välja att inta chefspositioner om detta harmoniserade bättre med familjelivet?
14. Har dina föräldrar haft höga krav på dig? Har deras förväntningar påverkat ditt yrkesval?
15. Har du märkt några förändringar gällande kvinnors/mäns arbetsituation på din arbetsplats?
16. Finns det situationer i arbetslivet där du tonat ner eller förstärkt din kvinnlighet i syfte att nå dina mål?
17. Upplever du att din relation till kvinnliga respektive manliga medarbetare skiljer sig åt?
18. Skulle du tänka dig ha kvinnor/män i företaget?
19. Hur ser du på jämställdhet mellan kvinnor och män?
20. Varför tror du att det är en kvinnodominerande/mansdominerande arbetsplats du jobbar i?

### **Enkätundersökning om kvinnligt eller manligt ledarskap**

Jag heter Malin Öhman och studerar vid Högskolan i Gävle. Jag läser just nu mitt tredje år på civilekonomprogrammet och skriver för tillfället min c-uppsats inom området organisation/HRM i ett genusperspektiv. Som examensarbete har jag valt att göra en marknadsundersökning om det finns något som kallas kvinnligt eller manligt ledarskap och om det finns någon betydelse med kön för ledarskapet? Och hur ser diskussionen om ledarskap ut om/när jämställdhet uppnås?

Det finns många olika teorier varför det ser ut så här och jag vill med denna enkät få fram vilka föreställningar Ni har om ledarskap och jämställdhet. Alla uppgifter kommer från enkäten kommer att behandlas konfidentiellt och samtliga medverkande garanteras anonymitet. Det tar cirka 5-10 minuter att fylla i alla uppgifter.

**Tack på förhand!**

**2007-03-15**

**Malin Öhman**

## Enkätundersökning

---

1. Kön?       Kvinna  
                  Man
2. Ålder?     18-24 år                       45-64 år  
                  25-34 år                       65 år och äldre  
                  35-44 år
3. Om du haft ledarskap vilket har du haft under hela ditt arbetsliv?  
 Kvinnligt                               Manligt  
 Både kvinnligt och manligt       Inget
4. Strävar du efter att arbeta i en ledande position i framtiden?  
 Ja                       Nej                       Spelar ingen roll
5. Hur viktigt är det för dig att göra karriär?  
 Mycket viktigt                       Viktigt                       Mindre viktigt
6. Om du hade valet att arbeta under en kvinnlig eller manlig chef, vilket skulle du välja?  
 Kvinnlig     Manlig
7. Är det viktigt med en jämn fördelning av kvinnliga och manliga chefer på en arbetsplats?  
 Ja                       Nej

8. Varför tror du att det finns så få kvinnliga chefer runt om i världen? Motivera ditt svar!

---

---

9. Vilka ledaregenskaper förknippar du med a) Kvinnliga

---

---

---

b) Manliga

---

---

---

10. Har du själv haft en bra chef någon gång? Vad var det bästa eller mest utmärkande för honom/henne?

---

---

---

Tack för din medverkan!  
Malin Öhman  
eep05mva@student.hig.se