



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Examensarbete 15 hp – Kandidatuppsats  
Medie- och kommunikationsvetenskap

# Framgångsrika kvinnors kommunikativa strategier

*- En kvalitativ intervjustudie om kommunikativa strategier  
vid interpersonell kommunikation mellan högt uppsatta  
kvinnor och deras manliga kollegor*



*Författare: Jennie Dahlvist,*

*Författare: Hanna Nilsson*

*Handledare: Sara Hamqvist*

*Examinator: Mikael Jön*

*Termin: VT15*

*Ämne: Medie- och kommunikation*

*Nivå: Kandidat*

*Kurskod: 2MK30E*

# Abstract

**Author:** Dahlqvist, Jennie & Nilsson, Hanna

**Title:** Framgångsrika kvinnors kommunikativa strategier

**Location:** Linnaeus University

**Language:** Swedish

**Number of pages:** 73

Women are being elevated into more leadership roles in society - roles that have long been primarily held by men. Women are also rising within male-dominated professions, and recent studies indicate that more women are being placed in key management positions. In order to gain credibility in leadership, women must find a management style that exudes authority, but also corresponds with the expectations of appropriate female behavior within masculine organizational contexts.

In examining women in roles that are traditionally held by men, we conducted an interview-study to investigate and analyze the communication strategies of female managers in male-dominated companies. The study included analysis of communication strategies used by women as compared to their male colleagues. We note that research in this area has previously been done, but there has been a fairly limited focus examining only female communication strategies. Our study shows that the women use a variety of communication strategies, rather than a single strategy, and the main conclusion we can draw is that the women are proficient in changing communication strategies and methods depending on their audience. The study also shows an unexpected fact that goes against the published research on female communication in typically male dominated roles: Women in male-dominated professions choose to take on the communication style of men, using straight, simple and factual communication, rather than detailed, less direct communication styles generally associated with women.

## Keywords

Communication studies, strategic communication, female managers at male-dominated companies, leadership style, woman's leadership, gender, sex differences, sensemaking, dialogue, management of meaning, kommunikation, social construction.

# Förord

Efter tio veckors hårt men inspirerande arbete är vi nu färdiga med vår kandidatuppsats som varit ett intressant och givande arbete att utföra. Valet med att utföra en undersökning angående kvinnliga strategier ute på mansdominerade arbetsplatser hade ett personligt syfte och vi går nu iväg med ett bagage av ny kunskap och vägledning inför framtiden. Vi har efter denna uppsats tagit med oss inte bara goda teoretiska och praktiska kunskaper utan även också erfarenheter och goda relationer som knutits under arbetets gång.

Vi vill härmed *tacka* alla som varit involverade i vår studie:

Vår handledare Sara Hamqvist som varit tillgänglig och gett oss värdefulla råd.

Våra intervjupersoner för att de har tagit sig tid att hjälpa oss och bidra med värdefullt material som resulterat i vårt empiri och gjort det möjligt för oss utföra den här studien

Kalmar, maj 2015

Jennie Dahlqvist

Hanna Nilsson

# Innehåll

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Introduktion och bakgrundsproblem</b>              | <b>1</b>  |
| 1.1 Bakgrund  | 1         |
| 1.1.1 Begrepp   | 4         |
| 1.2 Disposition   | 4         |
| <b>2 Litteraturgranskning och teorier</b>               | <b>5</b>  |
| 2.1 Socialkonstruktivismen                              | 5         |
| 2.2 Maktpositioner och rollidentiteter                  | 7         |
| 2.2.1 Härskartekniker                                   | 7         |
| 2.3 Interpersonell kommunikation, Sensemaking & Framing | 9         |
| 2.4 Kvinnlig kommunikation                              | 10        |
| 2.4.1 Ledarskapsstilar                                  | 11        |
| 2.4.2 Strategier  | 11        |
| <b>3 Syfte</b>  | <b>13</b> |
| 3.1 Syfte & frågeställningar                            | 14        |
| <b>4 Metod och forskningsetik</b>                       | <b>15</b> |
| 4.1 Avgränsning   | 16        |
| 4.1.1 Urval   | 17        |
| 4.1.2 Intervjupersoner                                  | 18        |
| 4.2 Genomförande av intervjuer                          | 19        |
| 4.2.1 Romanticism                                       | 20        |
| 4.2.2 Den sociala situationen och identitetsskapande    | 21        |
| 4.3 Forskningsetik                                      | 21        |
| 4.4 Tematisering  | 22        |
| <b>5 Analys, tolkning och resultat</b>                  | <b>24</b> |
| 5.1 Strategier  | 24        |
| 5.1.1 Strategier vid anpassning                         | 24        |
| 5.1.2 Ledarskapstyper                                   | 26        |
| 5.2 Tillämpning av strategier samt meningsskapande      | 30        |
| 5.2.1 Framing och sensemaking                           | 31        |
| 5.3 Maktspel  | 34        |
| 5.3.1 Härskartekniker                                   | 37        |
| 5.4 Sociala konstruktioner                              | 40        |
| 5.4.1 Ojämligheter kön emellan                          | 40        |
| 5.4.2 Språkskillnader mellan män och kvinnor            | 42        |
| 5.4.3 Glastaket   | 45        |
| <b>6 Sammanfattning och diskussion</b>                  | <b>47</b> |
| 6.1 Slutsatser och reflektion                           | 49        |
| 6.2 Åtgärder och nya forskningsområden                  | 50        |
| <b>Referenser Böcker</b>                                | <b>52</b> |

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| <b>Bilagor</b>                | <b>I</b> |
| Bilaga A <b>Intervjuguide</b> | I        |

# 1 Introduktion och bakgrundsproblem

Allt fler kvinnor intar chefsrollen - en roll som sedan länge främst ansetts vara en roll ämnad för män och allt fler kvinnor intar också chefrollen på arbetsplatser som anses vara mansdominerade, enligt Statistiska Centralbyråns (2004) rapport *Yrkesstrukturen i Sverige*. Efter att studerat tidigare kommunikationsforskningar finner vi att samhällsvetare, forskare och andra författare under senare år har tagit upp ämnet genus, ledarskap och strategisk kommunikation. Forskningen om strategisk kommunikation är komplex och innefattar tre olika vetenskapsområden; organisationsteorier, samhällsteorier samt kommunikations- och medieteorier. Den största delen av den forskning som gjorts angående strategisk kommunikation och ledarskap är översiktlig, bred och har mindre fokus på enbart framgångsrika kvinnor (se t.ex. Falkheimer & Heide, 2014; Johansson & Hamrin, 2013; Von Platen, 2006).

## 1.1 Bakgrund

Enligt Bolman och Deal (2015) har tidigare studier om kommunikativt ledarskap näst intill enbart fokuserat på män. Att ledarskap var en manlig position var något om togs för givet under den senare delen av 1900-talet. Det är först på senare år som ledarskap ur ett genusperspektiv förekommit (Bolman & Deal, 2015), och är enligt vår mening högst aktuellt i dagens könsneutrala samhälle där kvinnans roll i samhället är under förändring. Vårt samhälle blir allt mer jämställt män och kvinnor emellan, men ändå är kvinnor underrepresenterade på högre positioner inom det svenska näringslivet, enligt Statistiska centralbyrån (2010). Eagly och Carli (2003) drog slutsatsen i deras metaanalys *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence* att tidigare forskning visar på att det tillsätts allt fler kvinnor på nyckelpositioner. Vidare menar författarna på att det största hinder som framgångsrika kvinnliga ledare möter förekommer inom mansdominerade yrken, där de behöver arbeta hårt för att finna en ledarstil som tillför auktoritet men även överensstämmer med förväntningarna om lämpligt kvinnligt beteende (Eagly & Carli, 2003). Även Mooney m.fl (2011) reflekterar över den rådande problematiken för kvinnor på arbetsplatser. Författarna menar på att kvinnor talför sig mer sällan än män i offentliga rum, detta på grund av de sociala konstruktioner som samhället utformat angående förväntningarna på de olika köns kommunikationsstilar (Mooney mfl, 2011).

Författare med stor erfarenhet eller med stort underlag från undersökningar har argumenterat för en förekomst av könsskillnader i ledarstilar. Alice H. Eagly och Blair T. Johnson (1990) konstaterar i sin metaanalys *Gender and Leadership Style* att bevis har påträffats att det finns både skillnader och likheter mellan könen i deras ledarskapsstilar. Studien visar på att i motsats till stereotypa förväntningar, så som att kvinnor använder sig av en mer interpersonell orienterad ledarstil och män av en mer uppgiftsorienterad, så visade det sig att kvinnliga och manliga ledarskapsstilar inte skiljer sig åt i dessa två avseenden. Däremot visar studien att kvinnor tenderar att anta en mer demokratisk ledarstil medan män antar en mer enväldig och direktiv. Bolman och Deal (2015) påstår att tidigare forskning ger mycket litet belägg för stereotyper angående de två könen olika typer av ledarskap samt att forskningen visar på fler likheter än olikheter mellan könen ledarskapsstilar. Däremot menar författarna att det finns ett konstaterande från tidigare forskning som visar på att den demokratiska ledarskapsstilen genererar ett mer positivt gruppklimat (Bolman & Deal, 2015). Eftersom forskningen visar på att kvinnor generellt kopplas till demokratiskt ledarskap kan vi anta att det är en bidragande faktor till varför kvinnor är eftertraktade som ledare.

Ylva Ulfsson Eriksson (2006) beskriver i sin avhandling kvinnors historiska utveckling i arbetslivet. Kvinnor under de senaste 150 åren har kommit över (förvärvat) många arbetsrelaterade rättigheter på den svenska arbetsmarknaden. Frånskilda och ogifta kvinnor tilläts 1846 enbart att arbeta inom yrken som hantverk och handel. Rätten till en akademisk examen med undantag från juridik och teologi tillgavs kvinnor år 1873 och 1927 tillgavs de rätten att studera vid statliga läroverk. Före 1939 kunde kvinnor avskedas på grund av havandeskap, förlossning och giftermål. Efter 1939 gick det längre inte att avskeda kvinnor på grund av dessa skäl. Lagen mot könsdiskriminering instiftades 1980 och år 2001 beslutades det av staten att lagen om jämställdhet skulle skärpas på grund av en analys som visade på att kvinnor överlag tjänade mindre än män (Ulfsson Eriksson, 2006).

Ämnet angående kvinnors position på arbetsmarknaden är relevant att studera då det än idag finns yrken där kvinnor är underrepresenterade på ledande positioner - trots att samhället idag blivit alltmer jämställt, vilket rapporteras i Statistiska Centralbyråns (2004) rapport *Yrkesstrukturen i Sverige*. Det är ett ständigt aktuellt ämne och trots det att Norden är i framkant vad gäller jämställdhet män och kvinnor emellan, finns det

fortfarande behov och utrymme för utveckling (Statistiska Centralbyrån, 2004). Vi anser därför att studien är relevant och aktuell för samhällsrelevansen att studera.

Ett större fokus läggs idag på interpersonell kommunikation än förr, både i forskningen och inom näringslivet. Falkheimer och Heide (2014) menar på att företag spenderar allt mer pengar på kommunikationsavdelningar och ett större krav ställs på chefer i ledande positioner där en god kommunikationsteknik förväntas. I dagens näringsliv ska en ledare inte enbart kunna leda, utan även kunna förmedla normer, visioner, identiteter och organisationskulturer (Falkheimer & Heide, 2014). Enligt Thorsvik och Jacobsen (2008) kan ledarskap skifta beroende på vilken organisatorisk nivå ledaren befinner sig på. Det finns tre olika nivåer enligt föregående författare: den institutionella (den högsta ledningen), den administrativa (mellanledare) samt den operativa nivån (ledare i botten). Under vår studie har vi valt att fokusera på kvinnliga chefer inom den institutionella samt administrativa nivån. Det är dessa chefer som har hand om övergripande mål, organiserar och administrerar (Thorsvik & Jacobsen, 2008) samt har kämpat sig upp till för att nå deras nuvarande position.

Det vi kan konstatera är att tidigare forskning inom området har gjorts, men att ett relativt litet fokus har lagts på att undersöka enbart kvinnliga kommunikativa strategier. Rådande lite forskning finns angående strategisk kommunikation vars kvinnor använder som befinner sig på en position som anses vara mansrepresenterat enligt samhällets normer. Studien ämnar sig till att undersöka och redovisa vilka kommunikativa strategier kvinnliga ledare inom mansdominerade företag upplever att de använder sig av gentemot sina manliga medarbetare. Information, kommunikation och meningsskapande är sammansatta processer. Fokus i den här studien är att med hjälp av en undersökning få en förståelse för **vilka** kommunikativa strategier högt uppsatta kvinnor inom mansdominerade företag anser sig använda sig av gentemot sina manliga kollegor, samt **hur** kvinnorna sedan anser att dessa kommunikativa strategier används. Valet av att inrikta oss på specifikt kvinnliga ledare grundas i att kvinnor är en minoritet inom chefsroller, men ändå anses vara lämpliga att föra ett företag till framgång. De kvinnliga chefer som valts att fokusera på i denna studie befinner sig på en arbetsplats där över 70 procent av deras kollegor är män.

Enligt Heide m.fl (2012) finns det tre inriktningar av forskningsperspektiv; det klassiska, det kritiska samt det tolkande perspektivet. Denna uppsats bygger på det



tolkande perspektivet som handlar om meningsskapande, förståelse och tolkning. Samtliga aktörers redogörelser för personliga erfarenheter kommer alltså i denna uppsats vara av intresse. Metoden för denna studie blev därmed intervjuer. Vi vill tydliggöra att den här studiens resultat och slutsats kommer att baseras på intervjupersonernas personliga upplevelser av kommunikativa strategier och inte nödvändigtvis den sanna verkligheten. Heide m.fl (2012) stödjer vårt val av metod då de skriver att intervjuer är mest förekommande inom det tolkande perspektivets undersökningar.

### **1.1.1 Begrepp**

Intresset för interpersonell interaktion och ledarskap ur ett kommunikativt perspektiv är framstående. Forskningen om strategisk kommunikation är komplex och begreppet blir allt vanligare både ute i arbetslivet samt i universitetsvärlden. Det råder en viss förvirring angående dess betydelse, men syftar vanligtvis på planerad kommunikation. Planerad kommunikation bygger till viss del på en envägskommunikation där sändaren tror på att människan är passiva varelser som går att styra och övertala (Falkheimer & Heide, 2014). Med begreppet strategisk kommunikation syftar vi alltså i denna undersökning till personens *medvetna* kommunikationsinsatser för att nå sina mål.

## **1.2 Disposition**

Den här kandidatuppsatsen består i huvudsak av fyra delar. Den första delen innehåller - utöver inledningen - en teoretisk genomgång av tidigare forskning och resultat som har betydelse för undersökningen. Den andra delen består av en redovisning över arbetets upplägg av studien och de metoder vi valt att använda oss av. Den tredje och den största delen omfattar analyser och resultat för studien. Till sist är det den fjärde avslutande delen som består av en sammanfattande diskussion kring det som framkommit vid studien.

## 2 Litteraturgranskning och teorier

I detta avsnitt redogörs de teoretiska grunder som valts som bas för undersökningen. I rapporten tolkas empirin framförallt med socialkonstruktivismens teori, Goffmans teori om maktpositioner, teorin om sensemaking och framing samt Zadig och Olseskog Tryggvasons myntade kommunikativa strategier. Teorierna kommer att ligga i grund för att tolka och få fram information som ska leda till en förståelse angående intervjupersonernas upplevelser om deras kommunikativa strategier.

### 2.1 Socialkonstruktivismen

Uppsatsen utgår från ett socialkonstruktivistiskt synsätt. Teorin kan användas för att ifrågasätta den verklighet som vi människor uppfattar som självklar. Med denna utgångspunkt anser vi att sociala handlingar är socialt konstruerade, där könsdelningen är en naturlig del av konstruktionen. Enligt Wenneberg (2010) är utgångspunkten i socialkonstruktivismen att individer ingår i ett socialt konstruerat system uppbyggt av uppfattningar, värderingar och normer. Våra upplevelser om vår omvärld är alltså socialt konstruerade av sociala processer (Wenneberg, 2010).

Människan socialiseras, redan vid tidig ålder, in i det socialt konstruerade samhället vi lever i. Under vår uppväxt lär vi oss ett redan förutbestämt språk som beskriver hur verkligheten ska uppfattas. Eftersom språket är socialt konstruerat blir även våra uppfattningar om verkligheten, till exempel hur vi ska bete oss beroende på kön, socialt konstruerade (Wenneberg, 2010). Enligt Månsson (2007) problematiseras kön i tre olika kategorier: socialt kön, genus och biologiskt kön. Socialt kön är ett begrepp med betoning på könet som kulturell och social konstruktion, medan genus refererar till människans känsla av vilket kön hen tillhör. Den samhälleliga könsordningen innefattar således en biologisk reproduktion samt en socialt konstruerad reproduktion. Enligt Månsson (2007) är uppdelningen mellan män och kvinnor asymmetrisk då det finns ojämlikheten mellan dem i form av arbetsuppdelning och förtryck. Olikheterna mellan könen är socialt konstruerade och formar synen på individens genusidentitet. Samhället reproducerar ett könssystem där det finns sociala och kulturella normer som gör kvinnor underlägsna männen (Månsson, 2007). Socialkonstruktivismens teori menar på att sociala konstruktioner uppstår och sedan reproduceras vidare, så länge ingen ifrågasätter eller går emot den redan förutbestämde normen (Wenneberg, 2010).

Mooney m.fl (2011) lägger fokus på att stereotyper och könsskillnader i kommunikationen är starkt kopplat till samhällets sociala konstruktion där män och kvinnor "konstruerar" sig själva som manlig och kvinnlig i deras sätt att talföra sig. Enligt författarna har ett flertal lingvister konstaterat att stereotypen av kvinnors språk är att de är väldigt pratsamma samt ger mycket feedback i form av läten och kroppsspråk, så som hummanden och leenden. Däremot finns det studier som visar på att kvinnor har svårt att få sin röst hörd i offentliga situationer samt att kvinnor inte vill anses vara för omständliga i samhället. Författarna påstår även att kvinnor använder sig mer utan tvekan ord, så som 'kanske', 'typ' och 'jag tror'. Denna tveksamhet hänvisas till kvinnors underlägsenhet i samhället (Mooney m.fl, 2011). Bolman och Deal (2015) tar i sin bok *Nya perspektiv på ledarskap* upp begreppet glastaket. Ett begrepp som förespråkar osynliga hinder i mansdominerade organisationer som försvårar för kvinnor i organisationen att nå högre befattningar. Dessa hinder kan med stor sannolikhet enligt författarna vara stereotyper om att ledarskap är manligt. Även Eagly och Carli (2007) tar också upp begreppet, men menar på att metaforen glastaket är ett föråldrat verktyg för att beskriva kvinnors väg till höga positioner. Författarna förespråkar istället en användning av metaforen labyrinten - tanken på en komplex resa mot ett mål värt att sträva efter.

Begrepp så som "glastaket" och "labyrinten" kan kopplas till teorier angående homosocial reproduktion. Homosocial teori är en teori utvecklad av Lipman-Bulmen (refererad i Holgersson 2003, s. 43) vilket handlar om könssegregering i organisationer. Män dominerar både inom organisationer och i samhället på maktpositioner, vilket medför att män därmed identifierar sig med samt orienterar sig mot män. Män är på så sätt homosociala, menar författarna. Kvinnor är till skillnad mot männen desto mer uppdelade som grupp på grund av bristande resurser samt makt och tvingas därmed att orientera sig, eftersom männen besitter makten, mot män. Lipman-Bulmen menar att det - på grund av att kvinnor visar ett heterosocialt beteende - är viktigt att tolka kvinnors beteende utifrån den homosociala maktpositionen (Lipman-Bulmen 1976, refererad i Holgersson 2003, s. 43).

Wenneberg (2010) förklarar att enligt teorin om socialkonstruktivismen är de sociala konstruktionerna medvetna handlingar som även är föränderliga. Det konstruerade systemet människan befinner sig i är under ständig förändring på grund av människors

interaktioner med varandra. Människan bildar gemensamma vanor för att kunna samspela med varandra. Människan formar därefter "typofieringar", det vill säga typiska motiv som beskriver sina handlingar. Dessa typofieringar leder sedan till att människor går in i roller vid sociala möten. Rollerna ingår i olika sociala fack som man sedan agerar utifrån (Wenneberg, 2010).

## 2.2 Maktpositioner och rollidentiteter

Månsson (2007) menar på att en roll är en position i en social struktur och när medarbetare i en organisation agerar i sina givna roller skapas olika rollidentiteter. Yrkesroller är i de flesta fall situationsberoende, det vill säga att rollerna blir meningsfulla i relation till andra (Månsson, 2007). Erving Goffman beskrivs i Månsson (2007) som skaparen av den dramaturgiska sociologin - i alla fall i dess empiriska tappning. Goffman förklarar i sin bok *Jaget och maskerna* (2014) att han själv inte, med sina studier, har någon avsikt att studera människan och dennes ögonblick utan snarare ögonblicken och dess människa. Med detta menar Goffman att människan i högsta grad bestäms av situationen (Goffman, 2014).

Månsson (2007) beskriver Goffmans teori om *Maktpositioner*, vilket är en teori som vi valt att använda oss av för att tolka vår empiri. Goffman antydde att människan för att uppnå önskat mål kliver in i en roll och intar en scen där ett skådespeleri genomförs. Skådespeleriet går ut på att överta makt och kontroll över den aktuella situationen och därmed nå en kommunikativ maktposition. Exempel på hur makt och kontroll över den aktuella situationen kan övertas kan vara genom sättet vi uttrycker oss på, bland annat genom miner och gester eller hur vi klär oss. Enligt Goffman är människor inte benägna att tala sanning utan formar sin kommunikation utifrån vad hen tror att motparten vill höra eller förlorar på (Månsson, 2007).

### 2.2.1 Härskartekniker

Berit Ås tar i sin bok *Kvinnor tillsammans - handbok i frigörelse* (1982) upp begreppet *Härskartekniker* och beskriver det som olika tekniker för att härska och som ofta är förekommande inom ledarskap. Ås beskriver härskartekniker som ett vardagligt fenomen. Härskartekniker förekommer i stort sett alla situationer människan ställs inför, män utövar mot kvinnor samt kvinnor utövar mot män, även män mot män och kvinnor mot kvinnor. Härskartekniker handlar om att - på andra människors bekostnad - ta plats

och är en form av maktutövning, som kan vara tillfällig, hastigt uppkommande, långvarig och normaliserad. Maktutövningen är ofta dold och otydlig, vilket gör det svårt för den som utsätts för maktutövning att urskilja och avslöja när den sker (Ås, 1982).

Goffmans teori om skådespeleri går att kopplas samman med Ås fem härskartekniker. Goffman menar att genom rollspel kan vi överta makt över en situation och det önskade målet uppnås genom att agera på ett visst sätt (Månsson, 2007). Ås (1982) är inne på samma spår och menar att genom osynliggörande, förlöjligande, dubbelbestraffning, underhållande av information och ett påförande av skuld och skam, kan makt utövas gentemot den underordnade (Ås, 1982). Genom att göra den utsatta osynlig, undvika personen eller dölja hans egenskaper kan makt utövas likväl mot en individ som mot en grupp (Ås, 1982). Nedan följer en kort beskrivning om Ås fem härskartekniker:

*2.2.1.1 Osynliggörandet* är när en person blir förbigången eller bortglömd. Genom osynliggörandet beskriver Ås (1982) att personens identitet tas ifrån den, eller så ses det till att personen blir påmind om att hen inte är lika mycket värd - att hen inte betyder lika mycket som de andra.

*2.2.1.2 Förlöjligande* menar Ås (1982) föregår ofta när personens insats blir hånad, utskrattad eller jämförs med ett djur som till exempel en kvackande höna. Förlöjligande är ett sätt att utöva makt på, genom att till exempel förminska någon genom att kommentera personens utseende, klädsel eller något annat som gör personen i fråga förlöjligad (Ås, 1982).

*2.2.1.3 Underhållande av information* är ett sätt att markera makt. Genom att utesluta en eller flera från att ta del av något - till exempel information - är ett sätt demonstrera att den som hålls i utanför är underordnad och därmed inte berättigad att delta (Ås, 1982).

*2.2.1.4 Dubbelbestraffning.* Ås (1982) menar att personen i fråga blir dubbelbestraffade när det hen gör respektive inte gör anses vara fel. Ofta används dubbelbestraffning gentemot de som fördomar finns om. Vare sig något görs eller inte görs så är det fel och

därmed blir den som anses göra fel "bestraffad" oavsett.

*2.2.1.5 Påförande av skuld och skam* sker genom att med förlöjligande och dubbelbestraffning göra klart för hen att det hen gjort är fel.

## 2.3 Interpersonell kommunikation, Sensemaking & Framing

Enligt Fiske (1997) är interpersonell kommunikation en kommunikationsform som äger rum mellan minst två aktörer. Fiske menar på att kommunikation är allt från klädsel, hur vi kommunicerar till hur vi begriper omvärlden. Men för att en dialog överhuvudtaget ska fungera måste båda parterna förstå innebörden av den kommunikation och information som överförs dem emellan (Fiske, 1997). Tidigare forskning visar på att forskare till stor del fokuserat på Shannons och Weavers kommunikationsmodell vid forskning av interpersonell kommunikation. Modellen bygger på en enkel och linjär process där sändaren sänder en signal genom en utvald kanal till mottagaren. Modellen visar att brus kan förekomma, alltså hinder som kan försvåra kommunikationen (Fiske, 1997). En studie gjord av forskaren Simonsson (2002) visar på att även chefer använder sig av denna kommunikationsmodell. Envägskommunikationen med en sändare och en mottagare känns för oss bristande då den fokuserar till mindre del om bildandet av ett meningsskapande som vi tror är en viktig komponent i förklarandet av kommunikation. Senare forskning visar på en ny vinkel, där "sensemaking" och sociala konstruktioner ligger i fokus (Johansson m.fl, 2011). Den forskare som starkast förknippas med begreppen sensemaking och meningsskapande är organisationspsykologen Karl E. Weick som refereras flitigt i litteratur om kommunikation i organisationer. Framing och sensemaking är två teorier som vi valt att ha som djupgående utgångspunkt i vårt analyserande av vårt empiri. Teorierna har stark anknytning till organisationskommunikation samt interpersonell kommunikation.

Johansson (2011) beskriver sensemaking som en process för att strukturera det okända. Detta gör vi genom att skapa någon form av ramverk för att förstå, förklara, exploatera och förutsäga. Johansson beskriver framing som ett sätt att definiera vad som sker vid en viss situation. Framing och meningsskapande (sensemaking) är diskursiva processer kopplade till varandra. Johansson förklarar att framing kan vara oplanerat men likväl planerat och därmed ha en i förväg planerad och avsiktlig användning. Ledarens inramning av händelser (framing), med hjälp av kommunikation och agerande, hjälper

formingen av medarbetarnas världssyn och meningsskapande (sensemaking) (Johansson, 2011).

I vår vardag möter vi ständigt nya intryck och för att kunna förhålla oss till vår omgivning behöver vi sälla och sortera i vårt ständiga informationsflöde. Människor är aktiva tolkare till sin verklighet då de tolkar sin omgivning och sedan handlar efter dem. Detta kallas för ett meningsskapande perspektiv (Heide m.fl., 2005; Weick, 1995). Johansson (2011) förklarar att allt fler och fler forskare har sedan 1980-talet tillämpat meningsskapande perspektiv. Det innebär att ledare och medarbetare skapar mening i en dynamisk process där båda parterna är aktiva medskapare och tolkar därmed information och budskap olika. Genom kvalitativa metoder - så som observationer och intervjuer - studeras hur kommunikationen inom en organisation fungerar i verkligheten. Till exempel hur en ledare gestaltar ett budskap (framing) och hur de använder sig av berättelser för att skapa mening (sensemaking) hos sin medarbetare (Johansson, 2011). Teorin om sensemaking har använts flitigt eftersom den fokuserar på kommunikation mellan organisationers medlemmar (Hedie m.fl, 2012).

Weick (1995) förklarar att sensemaking vanligtvis relateras till individnivå men kan till hög grad brukas på gruppnivå. Människan fungerar och tänker i relation till andra och teorin går ut på att människor skapar sin omgivning genom att integrera med varandra. Människan är en social varelse med gemensamma språk och sociala interaktioner. Sensemaking är en pågående process som är kontinuerligt aktivt mellan människor. Identiteter är konstruerade utifrån interaktionsprocesser (Weick, 1995).

## 2.4 Kvinnlig kommunikation

Professorn och författaren Deborah Tannen (2007) myntade teorin Genderlect. Teorin förespråkar att manliga och kvinnliga kommunikationsstilar är två skilda dialekter där ingen är överlägsen den andra. Tannen menar på att kvinnor och mäns kommunikationsstilar har skilda fokus, där manlig kommunikation bygger på självständighet medan kvinnlig kommunikation strävar efter samhörighet och sammanhållning (Tannen, 2007). Enligt Mooney m.fl (2011) har ett flertal lingvister konstaterat att stereotypen av kvinnors språk är att de är väldigt pratsamma vid privata möten samt ger mycket feedback i form av läten och kroppsspråk - så som hummanden och leenden. Männerna däremot använder enligt författarna en mer faktabaserad,

dominant och tävlingsinriktad kommunikationsstil (Mooney m.fl, 2011).

### **2.4.1 Ledarskapsstilar**

I Zadig och Olseskog Tryggvasons vetenskapliga bok (2014) *Kvinnors strategier i medierna* presenteras fyra ledarskapsstilar som framkommit i deras fältundersökning. Dessa ledartyper är: *den drivna och drivande, den kommunikativa och nyfikna, den empatiska och insiktsfulla samt den organiserade och noggranna.*

*2.4.1.1 Den drivande ledarskapsstilen* beskrivs som rätt fram, otålig och beslutsam. Det är ledare som tar kommandot och har en stark vilja. De beskriver sig själva som pålitliga och har inga problem med att hantera maktspel på sin arbetsplats (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014).

*2.4.1.2 Den kommunikativa ledarskapsstilen* beskrivs som spontan och innovativ. Dessa ledare är goda kommunikatörer och har en stor personlighet. De är utåtriktade, har lätt till skratt samt är energiska och livliga människor. Den kommunikativa ledaren har svårigheter med att hantera maktspel (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014).

*2.4.1.3 En ledare med den empatiska ledarskapsstilen* beskriver sig som förtroendeskapande, pålitliga samt vänskapliga. Denna ledaren verkar som en slags rådgivare till sina medarbetare och har en mer personinriktad ledarroll. Svårigheten för den empatiska ledaren är att finna en tillräcklig auktoritet. De arbetar även för att få in fler kvinnor på ledande positioner (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014).

*2.4.1.4 Den organiserade ledarskapsstilen* beskrivs som logisk, noggrann och systematisk. Ledaren är mer uppgiftsorienterad i sin ledarroll. De är metodiska och uthålliga (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014).

### **2.4.2 Strategier**

Zadig och Olseskog Tryggvason kom även fram till fyra olika strategier som kvinnor använt sig av för att anpassa sig och komma in på mansdominerade arbetsplatser (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014). Strategierna är tänkta för kvinnor i medier men är enligt oss även aktuella i andra företag. Dessa strategier förklaras nedan.



2.4.2.1 *Konkurrensstrategier* handlar om att kvinnan kan konkurrera med männen på arbetsplatsen genom att konkurrera om tillgängliga resurser. För att “be one of the boys” måste kvinnan få tillgång till mer resurser än männen. Detta kan vara en högre utbildning eller ett bättre kontaktnät, enligt Zadig. Kvinnan anpassar sig till den manliga normen (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014).

2.4.2.2 *Specialiseringsstrategin* handlar i sin tur om att bli “one of the girls”, det vill säga specialisera sig inom ett kvinnligt område med yrken som anses vara mer kvinnliga (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014).

2.4.2.3 *Utvidgningsstrategin* går ut på att kvinnan hittar andra områden som inte har blivit könsmärkta än. De tidigare nämnda strategierna utmärks av att personen i fråga anpassar sig den traditionella normen om hur en ledare ska bete sig. Inom utvidgningsstrategin försöker personen finna nya tillvägagångssätt för att leda (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014).

2.4.2.4 *Att fly fältet* är precis som det låter. Kvinnans strategi till framgång sker genom att byta företag (Zadig & Olseskog Tryggvasons. 2014).

### 3 Syfte

Hur vi kom fram till vår forskningsfråga kan beskrivas i form av en tratt - likt den trattmodell Rainer Nyberg beskriver (Nyberg, 2000, s.75). Socialkonstruktivismen förklarar hur män och kvinnor använder strategisk kommunikation enligt normen (Wenneberg, 2010). Människan socialiseras in i hur män och kvinnor enligt samhället ska bete sig. Beteendena handlar i sin tur om olika maktpositioner människor emellan. Speciellt mellan de olika könen (Mooney m.fl, 2011). För att nå en högre maktpositon, eller påverka den andra personens tankar, så använder makthavaren sig av framing (Johansson, 2011), en inramning av händelser med hjälp av kommunikation och agerande. Detta resulterar i att motparten tolkar meddelandet på det sättet som makthavaren vill, utan att märka det. Det förekommer osynligt och formar medarbetarens världssyn och meningsskapande, det vill säga sensemaking. Kommunikativa strategier används för att skapa denna process (Johansson, 2011).

Vi kommer med hjälp av Zadig och Olseskog Tryggvasons studie försöka få fram och förstå vilka kommunikativa strategier intervjupersonerna anser sig själva använda sig av. Teorierna om sensemaking, framing samt maktspel kommer att ligga i grund för att få en *förståelse* angående intervjupersonernas upplevelser om hur de använder dessa kommunikativa strategier. Vi kommer även reflektera över hur det kommer sig att just dessa strategier, med hjälp av socialkonstruktivismen, används. Studiens fokus är alltså att *tolka, förstå* och *beskriva* vilka kommunikativa strategier kvinnor i ledande positioner anser sig använda sig av.

Intervjustudien kan inte ge svar på hur den kvinnliga strategiska kommunikationen faktiskt är, utan enbart redovisa för hur kvinnorna anser att de använder strategisk kommunikation. Den slutsats som sedan redovisas är en generalisering som är baserat på de mönster som vi funnit i vårt empiri. Kommunikativt ledarskap har en tydlig anknytning till medie- och kommunikationsvetenskap, enligt oss, och kan placeras in i facket mellanmänsklig kommunikation. Utifrån detta medie- och kommunikationsperspektiv har vi valt att rikta in oss på kvinnligt kommunikativt ledarskap inom mansdominerade yrken.

### 3.1 Syfte & frågeställningar

*“Vilka metoder och strategier upplever kvinnor med högt uppsatt position inom mansdominerade yrken att de använder sig av för att genom framing skapa sensemaking hos sina manliga kollegor för att med det nå en maktposition?”*

Detta arbetet syftar till att undersöka:

- Vilka kommunikativa strategier anser sig kvinnor med högt uppsatt position inom mansdominerade företag använda sig av gentemot sina manliga kollegor?
- Hur resonerar / hur säger sig kvinnorna använda sig av dessa strategier?
- Hur kommer det sig att just dessa kommunikativa strategier används?

## 4 Metod och forskningsetik

Metodkapitlet beskriver den valda metoden kvalitativa intervjuer. Vidare beskrivs studiens avgränsning, urval, genomförandet av intervjuer, forskningsetik samt analysverktyget tematisering.

En kvalitativ undersökning angående kvinnors kommunikativa strategier har utförts i form av en intervjustudie. Det empiri som använts för att belägga slutsatsen är intervjuer med ett flertal högt uppsatta kvinnor. Studien riktar sig till att utföra en kvalitativ intervjustudie där kvinnliga ledares egna upplevelser och uppfattningar kring deras kommunikativa strategier och ledarskapsstilar belyses. Antalet intervjusamtal styrdes av teoretisk (*empirisk*) mättnad, vilket Bell (2006) beskriver innebär att ny data som samlas in bekräftar insamlad data och inte resulterar i nya teoretiska element. Bell (2006) skriver att insamling av data och analys av den datan fortsätter - i takt med att forskningen går framåt - tills det att forskaren uppnår en teoretisk mättnad. Svårigheter med att finna fler intervjupersoner låg också i vårt val av enbart ett fåtal intervjuer. Studiens generaliseringsanspråk angående kvinnlig strategisk kommunikation utgår från högt uppsatta kvinnor inom sju olika mansdominerade företag som befinner sig i den söndra svenska regionen. Samtliga arbetsplatser är mansdominerade där över 70 procent av intervjupersonernas kollegor är män.

Frågor så som de intervjuades upplevda kommunikativa strategier, deras uppfattningar angående skilda roller jämt mot manliga kollegor samt om de upplever att de fått arbeta hårdare för framgång än män frågades. Utifrån dessa frågor har studien fått fram information som tydligt kan kopplas till de teorier som valts för att tolka empirin. Även frågor om vad som utmärker just personen i fråga som chef, med utgångspunkt i både personens negativa samt positiva sidor, ställdes. Enligt Alvesson (2011) är det slående i tidigare studier av chefer hur gärna de framhåller sina goda sidor. För att få en mer rättvis förståelse över vilka och hur dessa kvinnor inom mansdominerade företag upplever att de utövar kommunikativa strategier tryckte vi på punkter där alla personens sidor framkom tydligt.

## 4.1 Avgränsning

Valet av att enbart fokusera på högt uppsatta kvinnor inom mansdominerade yrken är på grund av forskningsrelevansen, då rådande lite forskning finns inom ämnet, vilket diskuterades i inledningskapitlet. Vi kan konstatera att tidigare forskning inom området har gjorts, men att ett relativt litet fokus har lagts på att undersöka enbart kvinnliga kommunikativa strategier. Rådande lite forskning finns angående strategisk kommunikation vars kvinnor använder som befinner sig på en position som anses vara mansrepresenterat enligt samhällets normer. Kvinnorna på dessa positioner är minoritet och är därför intressanta att studera.

Valet av att lägga fokus på kvinnornas strategiska kommunikation gentemot deras manliga kollegor ligger i vårt beslut i att studera kvinnor inom mansdominerade företag. Våra intervjupersoners kollegor är till största delen män, och kvinnorna integrerar med näst intill enbart män på sin arbetsplats. Eftersom dessa högt uppsatta kvinnor har konkurrerat med män och är alla kvinnor som lyckats ta sig fram i yrken som enligt samhället ses som "manliga" yrken, så blev avgränsningen att fokusera på kvinnornas kommunikation gentemot deras manliga kollegor självklar.

Vi har valt att avgränsa och fokusera oss på att intervjua kvinnor som befinner sig i mansdominerade yrken. Tanken med avgränsningen till mansdominerade yrken var att det finns rådande lite forskning inom detta område, vilket vi tog upp i inledningen. Den här studien syftar inte till att konkretisera vad kvinnligt kommunikativt ledarskap är, utan snarare till att uppmärksamma och redovisa våra intervjupersoners upplevelser kring deras kommunikativa strategier och ledarskapsstilar. Vi vill studera hur kvinnor inom mansdominerade yrken anser sig själva använda framing för att få en maktposition och själva forma sina manliga kollegors sensemaking med hjälp av strategier. Studien hade kunnat avgränsas till ett ännu smalare område, så som framing vid specifika situationer på arbetsplatsen. Vi valde dock att inte göra denna avgränsning på grund av att vi vill veta hur kvinnor använder sig av framing mer generellt på sin arbetsplats. Hur får kvinnorna fram sina tankar och åsikter? Hur får de sina medarbetare att lyssna på deras förslag? Vilka strategiska kommunikativa metoder använder kvinnorna? Hur använder kvinnorna framing i makt och språk?

Valet av att utföra en intervjustudie beror på svårigheter att utföra studien på andra sätt. Vetenskapsrådets expertgrupp för etik (2011) skriver att valet av metod har en avgörande betydelse för resultatet. De skriver även att *“Ibland bygger metodvalet på befintliga kunskaper och gjorda insatser, kanske av tidigare generationer i samma forskargrupp eller vid forskningsinstitutionen”* (Vetenskapsrådets expertgrupp för etik, 2011. s.41). Tidigare forskning visar på att intervjuer är en lämplig metod till studien, menar Heide m.fl (2012), då de skriver att intervjuer är mest förekommande inom undersökningar med utgångspunkt i att nå en förståelse. Som vi tidigare nämnt - tidigare forskning av området har gjorts men forskare har påpekat - det vi också vill vara tydliga med - att det är svårt att studera hur något sker. Ett alternativ till insamling av empiri kunde ha skett genom observationer. Problemet är att vi inte kan iaktta känslor, tankar och avsikter - vilket är en viktig del i ett förståelseskapande. Därför har vi valt att i huvudsak använda oss av intervjuer i kombination med dokumentation där kvalitéer, inte kvantiteter, står i fokus. Tidigare forskare har varit tydliga med att ämnet enbart har studerats och går studeras om hur det upplevs och inte hur det faktiskt är - ett beteende kan lätt kontrolleras vid uppvaktning och därmed inte resultera i empiri som talar sanning (se t.ex. Platen, 2006). Det kan diskuteras hur vida ett resultat baserat på hur någon upplever eller anser något är rättvist eller inte, men vi anser att det är rättvist utifrån den intervjuades sanning och syn på situationen. Genom att utföra en intervjustudie får vi in ett material som är baserat på deras verkliga uppfattningar.

#### **4.1.1 Urval**

De kvinnor vi utfört vår intervjustudie på är alla framgångsrika högt uppsatta chefer inom mansdominerande företag. Två till tre kvinnor inom samtliga verksamhetstyper - industri, politik samt privata teknikföretag - valdes. Valet av att få en jämn spridning mellan de olika verksamhetstyperna grundas i att få fram så tillförlitlig information som det möjligtvis går på en sådan liten studie som denna. En intervjustudie genomfördes med sju högt uppsatta kvinnliga chefer och profiler - kvinnor som alla lyckats ta sig fram i yrken som ofta ses som ett “manligt” yrke. Vi frågade de intervjuade angående deras kommunikativa strategier, om de upplever eller har upplevt att deras roll skiljer sig jämt mot den manliga kollegans och om de tycker att de fått arbeta hårdare för att ta sig dit de är idag jämfört med de manliga

kollegorna.

#### *4.1.1.1 Industri*

Industrin är ett mansdominerat yrke men allt fler kvinnor intar positionen som chef (Statistiska Centralbyrån, 2004). Tre utav våra intervjupersoner har en chefsroll på ett företag inom industri. Samtliga av deras närmsta kollegor är män. Två utav våra intervjupersoner är verksamma inom tungindustri, medan den tredje är verksam inom processindustri. Samtliga företag är stora framgångsrika företag på den internationella marknaden.

#### *4.1.1.2 Politik*

Män har länge varit dominerande inom politiska yrken men kvinnorna växer sig allt starkare. Inom politiken samt de politiskt styrda organisationerna är de mest inflytelserika posterna fortfarande påtagligt mansdominerade, men allt fler kvinnor intar positionerna (Statistiska Centralbyrån, 2004). En utav våra intervjupersoner är högt uppsatt chef inom en politisk styrd organisation. Hennes närmsta uppdragsgivare är kommunstyrelsen. En annan utav våra intervjupersoner är politiker och arbetar inom ett framgångsrikt politiskt parti.

#### *4.1.1.3 Privata teknikföretag*

Den privata sektorn är känd för att vara mansdominerad, särskilt på de högsta positionerna (Statistiska Centralbyrån, 2004). Två utav våra intervjupersoner är verksamma inom den privata sektorn, varav en är chef/projektutvecklare inom ett destinationsbolag och den andra inom en privat detaljhandelskedja. I samtliga verksamheter som intervjupersonerna är anställda inom är kvinnorna gravt underrepresenterade.

### **4.1.2 Intervjupersoner**

Ulfsson (2006) menar på att yrken så som till exempel civilingenjör, byggnadsarbetare, VVS-montör, elektriker, VD, metallarbetare samt kommunalpolitiker är yrken där männen är grovt överrepresenterade. Vidare menar författaren att mansdominerade yrken toppar listan över statusrangordningen på yrken i samhället. Detta är en uppfattning som även vi hade, vilket ledde oss till vår urvalsgrupp. Eftersom studien är ämnad till att undersöka högt uppsatta kvinnor inom mansdominerade yrken valde vi att finna intervjupersoner inom de yrken och företag som anses vara mansdominerade samt anses ha hög status enligt samhället. För att smala av vårt undersökningsområde valde vi att fokusera på företag som befinner sig i södra Sverige.

Sju kvinnliga chefer inom mansdominerade organisationer intervjuades. Samtliga kvinnor besitter en ledande roll samt är representanter i ledningsgrupper där över 70% av gruppen är män. Valet av att välja intervjupersoner med olika åldrar låg i att nå ett så brett spektrum av området som möjligt. Nedan finner ni kvinnornas befattningar samt ålder.

1. Kvinnlig butikschef på svensk detaljhandelskedja inom elektronik, 27 år.
2. Kvinnlig kommunchef som är verksam i en politisk styrd organisation, 59 år.
3. Kvinnlig Miljö- och Energichef i en processindustri inom byggnation, 37 år.
4. Kvinnlig verkstadschef inom ett industriföretag som tillverkar större fordon, 43 år.
5. Kvinnlig platsutvecklare inom ett privat destinationsbolag, 33 år.
6. Kvinnlig politiker inom ett politiskt parti, 46 år.
7. Kvinnlig personalchef inom ett industriföretag som tillverkar batterier, 34 år.

## 4.2 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes i halvstrukturerad form där öppna och övergripande frågor ställdes (Alvesson, 2011). En intervjuguide med temafrågor strukturerades upp innan intervjusamtalen som låg i grund för intervjun och även styrde intervjupersonerna. Tack vare öppna frågor blev intervjusvaren breda och öppna. Följdfrågor som uppkom under intervjusamtalen varierade beroende på vilken verksamhet intervjupersonen i fråga befann sig i.

Intervjusamtalen tog plats på intervjupersonens territorium med enbart en intervjuare. Detta för att intervjupersonen skulle känna sig bekväm. Samtliga intervjusamtal skedde med personlig direktkontakt, dels för att minska missförstånd samt för att skapa en behaglig relation mellan intervjuare och intervjuperson. Enskilda intervjusamtal utfördes istället för gruppintervjuer. Detta eftersom intervjupersonerna inte känner till varandra. Alvesson (2011) förespråkar ett sunt förnuft vid hantering av teknisk utrustning och menar vidare på att det praktiska bör anpassas till den specifika studien. I denna studie har vi i anslutning till intervjusamtalen antecknat de viktigaste intrycken från intervjusamtalen. Samtliga intervjuer spelades in med en inspelningsapp från intervjuarens mobil - självklart med intervjupersonernas godkännanden - som vi själva



sedan transkriberade. Utskrifterna av intervjusamtalen har varit en viktig del av analysarbetet.

#### **4.2.1 Romanticism**

Under studien har den intervjumetoden som använts varit den romantiske metod som beskrivs i Alvessons (2011) bok *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Metoden går enligt Alvesson ut på att ju närmre man kommer intervjupersonen på ett personligt plan, ju närmre kommer man en djup förståelse för sitt empiri. Desto djupare förståelse, desto enklare blir det att tolka materialet. Utgångspunkten är att sträva efter en symmetrisk kommunikation där intervjuaren ses som en ”deltagare” i intervjupersonens ögon. Ett sätt att komma närmre intervjupersonen är att ställa personliga frågor i början av intervjun, detta för att lära känna varandra samt lätta upp stämningen. Intervjupersonen skapar ett förtroende för intervjuaren och kan därmed lättare styras in på frågor angående personliga erfarenheter och känslor (Alvesson, 2011).

Samtliga intervjupersoner har på ett eller annat sätt en koppling till oss intervjuare - i flesta fall är kopplingen en gemensam bekant. Kopplingarna är i de flesta fall långa, men bidrog till att skapa ett gemensamt samtalsämne, vilket förde intervjusamtalet till en djupare nivå. Samtliga personer i undersökningen är kvinnor, vilket även är en koppling som kan bidra till ett förtroende och därmed ett förenklat samtal.

Under intervjusamtalen var vi som intervjuare till stor del tillbakadragna. Detta för att sätta intervjupersonen i centrum och själva inte avbryta eller ta över samtalet. Vi som intervjuare hade även som utgångspunkt att inte styra intervjupersonerna allt för mycket med frågor eftersom intervjupersonens svar kan bli osanna av vår påverkan. Vi som intervjuare använde oss utav nickningar och hummanden under intervjusamtalet för att visa intresse och engagemang. Tillförlitligheten för studien anser vi är god men kan även kritiseras med tanke på möjlig påverkan mellan intervjuperson och intervjuare. Det vore naivt av oss att ta våra intervjupersoners uttalanden som mer eller mindre total sanning. Vi har inga uppgifter om intervjupersonerna kunskaper, deras situation i verksamheten eller om de styrs av olika sociala logiker och motiv. Sociala aspekter, psykologiska aspekter, situationen, tonläge och kroppsspråk har räknats med i vår

analys.

#### **4.2.2 Den sociala situationen och identitetsskapande**

Enligt Alvesson (2011) är en intervju en "social situation" som kan skapa obehag både från intervjupersonen och intervjuarens sida. Dessa konstruerade och onaturliga mötena kan även resultera i konstruerade svar. Alvesson skriver att under en intervju så "*antar en intervjuperson åtminstone delvis olika identiteter och gör olika tolkningar av hela intervjusituationen och bedömningen av vad för slags svar som lämpar sig*" (Alvesson, 2011. s.97). Alvesson (2011) förklarar att beroende på vad intervjuaren vill ha ut av intervjun samt vilken del hos den intervjuade som önskas framkallas så finner den intervjuade sin roll genom den situationen som hen ställs inför. Vidare menar han att intervjuaren och intervjupersonen ingår i ett sammanhang där vi påverkas av både omgivningen och varandra. Med hjälp av våra egna habitus har vi ett eget sätt att förklara och förstå verkligheten. Alvesson skriver att "*när forskare integrerar med sina undersökningspersoner - intervjuar, gör observationer, begär svar i frågeformulär - avslöjar de inte sanningen om sociala villkor och människors erfarenheter, utan skapar specifika avbildningar av något*" (Alvesson, 2011. s.7).

Karaktärsdrag hos intervjuaren - så som ålder, kön och personlighet - kan påverka intervjupersonens svar och därmed det resultat som framkom (Alvesson, 2011). Samtliga inblandade i undersökningen är kvinnor. Vi ligger på samma makt-position könsmässigt, vilket kan ha varit till undersökningens fördel. Däremot var samtliga intervjupersoner äldre än oss intervjuare, vilket kan ha satt oss intervjuare som underordnade. Samtliga intervjupersoner hade även en befattning som chef, medan vi intervjuare enbart är studenter. Maktordningen var alltså i obalans. Tillförlitligheten samt de svar vi fått fram i studien uppfattar dock vi författare som uppriktiga och trovärdiga.

### **4.3 Forskningsetik**

Forskningsetiken är viktig, särskilt i en kvalitativ undersökning där intervjupersonerna ger ut mycket personlig information. I syfte till att skydda intervjupersonen så ser vi till att personen i fråga inte kan identifieras eller riskeras att ta skada av studien. Enligt Vetenskapsrådets expertgrupp för etik (2011) bör man vid intervjuer anonymisera och maskera intervju svaren på skydd av de medverkades identiteter. Beskrivningen om de

olika organisationerna / verksamheterna har valts att hållas anonyma av två skäl. Det första skälet är relevansen för undersökningen vilka företag cheferna vi studerat arbetar för. Det andra skälet är för att undvika att resultaten knyts samman till enskilda personer - det i respekt för individen. Intervjupersonerna kommer att refereras till i form av deras yrkestitel.

Som intervjuare har vi varit tydliga och ärliga om vad undersökningen handlar om när samtliga intervjupersoner fått förfrågan om medverkan. Vetenskapsrådets expertgrupp för etik (2011) stödjer vår tydlighet då de menar på att personen som forskningen gäller ska vara väl informerad om forskningsstudien och deras deltagande. Ett informerat samtycke i förväg är att föredra, menar Vetenskapsrådets expertgrupp för etik (2011). Samtliga intervjupersoner har fått skriftlig information angående ämnet och syftet med intervjun innan själva intervjusamtalet. Intervjupersonerna har även fått tillåtelse att ta del av uppsatsen både innan och efter inlämning, om så önskas. Enligt Vetenskapsrådets expertgrupp för etik (2011) ska all vetenskaplig forskning redovisas öppet för att inte undanhålla ny kunskap. *“Varje forskare måste göra det möjligt även för andra forskare att använda – och kontrollera – de uppnådda forskningsresultaten”* (Vetenskapsrådets expertgrupp för etik, 2011. s.39). Forskningen bidrar till ett mer uppmärksammande av forskningsrelevansen i samhället angående kvinnor i mansdominerade företag samt möjliggör för vidareutveckling inom området.

#### 4.4 Tematisering

Det analysverktyg som valts till att analysera det insamlade materialet är tematisering. Mats Ekström och Larsåke Larsson (2010) beskriver tematisering som det första steget inom intervjustudiers forskningsprocess och ska förklara *vad* som ska studeras och *varför* - vilket med det innebär att studien ska analytiskt avgränsas och det med hjälp av tidigare forskning och teorier. Ekströms och Larssons förklaring om vad och varför förstärker Kvale och Brinkmanns (2014) påstående om att vad och varför bör formuleras och klargöras tydligt innan undersökningens fråga om *hur* ställs - det vill säga metoden. Att skapa sig en relativt klar bild av hur ämnesområdet ser ut på forskningsfronten genom att titta på tidigare forskning och samla in passande litteratur och teorier ingår i tematiseringen (Ekström & Larsson, 2010).

Kvale och Brinkmann (2014) skriver att tematisering innebär att undersökningens syfte, ämne samt frågeställning bör tydligt formuleras innan intervjuerna påbörjas. Vad, varför och hur är nyckelfrågorna vid planering av en intervjustudie (Kvale och Brinkman, 2014). Dessa nyckelfrågor tog vi fasta på tidigt i vår studie. Ekström och Larsson (2010) skriver att det måste finnas en koppling som följer tematiseringen, frågeställningen/arna och frågorna i intervjumanuset - och i det empiriska materialet och analysen av det empiriska resultatet. Ekström och Larsson (2010) skriver att frågan om *hur* ämnet i studien ska studeras och med hjälp av vilken metod den ska besvaras - i detta fall intervjuer - efter det att den röda tråden är identifierad.

En hög tillförlitlighet har i synnerhet eftersträvats genom att noga förbereda, genomföra, skriva ut, tolka samt analysera intervjusamtalen. Vi har med hjälp av transkribering och anteckningar från intervjusamtalen funnit grundläggande mönster i vårt intervjumaterial. De mönster vi fann stämde bra överens med de teorier som valts att användas i studien. Materialet kategoriserades därför i rubriker liknande dessa teorier. Dessa mönster kategoriserades sedan upp i fler underkategorier baserade på mönster som funnits i huvudkategorierna. Vi har sedan jämfört, kontrasterat och tolkat intervjumaterialet och försökt skapa mening i materialet samt ge den en djupare innebörd. Detta har vi gjort genom att relatera materialet till nya eller gamla begrepp och teorier. Resultatdelen är uppdelad utifrån de mönster vi funnit i vårt intervjumaterial, vilket går från konkreta strategier till abstrakta förklaringar. Resultatdelens disposition är alltså upplagd utifrån valda teorier, fast i motsatt ordning till teorikapitlet.

## 5 Analys, tolkning och resultat

Totalt har sju intervjustudier med sju kvinnliga ledare, alla verksamma inom mansdominerade yrken, genomförts. Intervjuerna studeras i det här kapitlet utifrån den valda teoriram som presenterades i kapitel 4. Intervjuguiden alla intervjuerna utgått ifrån finns presenterade i Bilaga A.

### 5.1 Strategier

*Vilka* kommunikativa strategier anser kvinnor med högt uppsatt position inom mansdominerade företag att de använder sig av gentemot sina manliga kollegor?

#### 5.1.1 Strategier vid anpassning

Zadig och Olseskog Tryggvason (2014) kom fram till fyra olika strategier som kvinnor använt sig av för att anpassa sig och komma in på mansdominerade arbetsplatser. Dessa är: *konkurrensstrategin, specialiseringsstrategin, utvidgingsstrategin* samt *fly fältet*.

Dessa har vi i våra intervjusamtal försökt att ta fasta på. Tre utav fyra av de strategier som Zadig och Olseskog Tryggvason förespråkar har vi funnit i vårt empiri, men vi har även i intervjuerna sett mönster på att det finns en femte strategi - *att vara sig själv*.

*“Jag måste vara duktigare än mina manliga kolleger, jag måste vara mer faktabaserad än mina manliga kolleger, - därför att jag är annorlunda i de grupperna jag befinner mig i. Jag är den enda tjejen och jag är även yngst. De flesta manliga kollegor är stöttande, men det finns alltid de som letar fel för att jag egentligen inte passar in i gruppen. När jag går in i en mer professionell roll så sänker jag röstläget. Det är helt automatiskt och har fungerat bra hittills. Männen lyssnar inte om man pratar ljukt och kvinnligt.”* - Miljö- och Energichef

Miljö- och Energichefen beskriver det som att kvinnor behöver anstränga sig mer än män ute på mansdominerade arbetsplatser. Detta var även något som Politikern konstaterade. Vi har kommit fram till att de flesta av våra intervjupersoner väljer *konkurrensstrategin* då de väljer att konkurrera med sina manliga kollegor. Kvinnorna väljer att försöka konkurrera med männen om samma resurser som finns på spelplanen men väljer att tillägna sig *mer* av det som ger status än vad männen gör. Kvinnorna anpassar sig till den traditionella normen om vilka strategier som ska användas samt hur

en ledare ska bete sig, men de arbetar dock dubbelt så hårt för att nå samma maktposition som männen, vilket även Butikschefen beskriver nedan.

*“Det var ju lite så att när jag som ung tjej - jag var 22 år vid den tiden - så fick jag kämpa för att förtjäna respekt och förtroende på ett helt annat sätt än vad mina manliga kollegor fick. Det spelade ingen roll hur unga eller gamla mina manliga kollegor var, jag fick jobba dubbelt så hårt som de fick för att få samma erkännande och godkännande. Framförallt att bli tagen på allvar.” - Butikschef*

Några av de intervjupersoner vi intervjuat använder sig av *utvidgingsstrategin* för att nå framgång inom sitt yrke. Dessa kvinnor hittar nya strategier och tillvägagångssätt för att sticka ut. Butikschefen är en av intervjupersonerna som använt sig av även denna metod. Hon beskriver situationen såhär:

*“Branschen jag började i var väldigt mansdominerad och bestod av mycket vita medelåldersmän till chefer. Männen hade befunnit sig inom branschen i många år och hade kvar det gamla sättet att vara chef, där man sitter på sitt kontor och bläddrar i sina papper och inte är delaktig i vad sina anställda gör. De pekar mycket med hela handen och sen går de in och sätter sig på kontoret igen. Jag kände att det är inte så ett bra ledarskap ska gå till. Jag kan göra det bättre själv! \*fniss\* Det som utmärkte mig var att jag hade ett nytt annorlunda tänk att som ledare vara operativ och med på golvet.” – Butikschef*

Butikschefen beskriver ovan att hon upplevt dåligt ledarskap från sina tidigare chefer och valde därför att ta saken i egna händer och finna en ledarskapsmetod som ansågs annorlunda. Några av kvinnorna använde däremot metoden *att gå sin egna väg* och vara sig själv, vilket är den femte metoden vi hittade i vår studie. Personalchefen berättar att ”*Jag har alltid känt att jag har kunnat vara mig själv*”. Verkstadschefens strategi tyder på desamma när hon säger ”*Jag tror det är viktigt att man till viss del är modig och vågar gå sin egna väg, fatta egna beslut*”. Även Miljö- och Energichefen är sig själv, vilket beskrivs i citatet nedan.

*“Jag är en ganska dominant person. Jag hörs och syns och tar upp mycket tid på mötena. Jag känner inte att jag behöver slå mig in bland männen. Jag är mig själv. Tror*

*att det är det viktigaste. Att man är trygg i sig själv och att man vet sina goda egenskaper och sina brister.” - Miljö- och Energichef*

Dessa intervjupersoner har valt att vara sig själva och inte låtas påverkas allt för mycket utav sina “manliga konkurrenter”. Vi har funnit flera likheter i våra intervjupersoners kommunikativa strategier och några nyckelord som förekom frekvent i våra intervjuvar: positiv anda, tydlighet, rakt och ärligt. Miljö- och Energichefen slutser samman dessa begrepp yppeligt när hon säger *“Jag bara längtade tillbaka till min ingenjörutbildning där det fanns ett rätt och ett fel. Jag som person är väldigt rak och enkel. Jag vill att min värld ska vara svart och vit, inte grå”*.

### **5.1.2 Ledarskapstyper**

I Zadig och Olseskog Tryggvasons (2014) presenterar fyra ledarskapstyper som framkommit i deras fältundersökning. Dessa ledarskapstyper har olika personlighetsdrag som i sin tur påverkar de strategier som används. Det som framkommit i vår studie är att en person är inte bunden till enbart en ledarskapstyp, utan kan ha flera personligheter och ledarskapstyper. Fem utav sju intervjupersoner påstår sig karaktärisera sig som samtliga ledarskapstyper. Personligheterna, och därmed strategierna, ändras beroende av situationen som personen befinner sig i, vilket stämmer med Weicks (1995) påstående om att identiteter är konstruerade utifrån interaktionsprocesser.

#### *5.1.2.1 Drivna och drivande ledaren*

*“Jag är den drivande. Den som driver på mot vårt mål. Egenskaper som behövs på min position är extremt tålmodig, och det är tyvärr inte jag. När man jobbar med miljödelen så går det inte så fort som jag önskar. Det är väldigt mycket tjata på folk. Jag trivs inte alls med att tjata på folk. Jag vill att folk ska vara drivna och vilja göra det själva.” - Miljö- och Energichef.*

Den drivande ledaren beskrivs som rätt fram, otålig och beslutsam, vilket Miljö- och Energichefen beskrev sig som ovan. Även Platschefen anser sig själv vara otålig. Hon beskriver sig själv som en rastlös ledare som gillar fart och fläkt. Hon anser sig själv vara snabbtänkt, framåt och extrovert. Miljö- och Energichefen berättade även i sin intervju att när hon först arbetade som projektledare så kände hon sig enbent. Som projektledare är ens jobb att driva människor och inte utveckla dem. Det är inte lika kul,

enligt Miljö- och Energichefen. Hon ville vara både drivaren och utvecklaren. Även Personalchefen ansåg sig vara driven, vilket tydliggjordes i citatet nedan.

*“Det är roligt att få bestämma \*skratt\* - låt mig omformulera det! Att få påverka beslut menar jag, beslut som gör skillnad och det kan dem göra på både gott och ont men det är kul att få ha det ansvaret att kunna påverka” – Personalchef*

Enligt Zadig och Olseskog Tryggvasons (2014) så använder sig den drivna ledaren av kommunikativa strategier så som att ta kommandot och ha en stark vilja. Detta är något som framkommer i intervjun med både Politikern och Butikschefen då de beskriver sig som kontrollmänniskor.

*“En negativ sida jag besitter är att jag måste ha koll på allt. Jag kan vara så ivrig över att nå resultat att jag stressar och tjarar på folk att utföra sin del i processen - eller jag själv upplever det som att jag tjarar i alla fall. Men jag anser mig själv vara väldigt ödmjuk också, jag lyssnar på mina medarbetare och kör inte över dem, även om jag kan anses vara envig ibland - men det är bara när jag är stensäker på att jag har rätt.” – Politikern*

*“En period arbetade jag 16 timmar om dagen. Jag hade ett kontrollberoende där jag ville vara delaktig i allt, även om jag inte var där. Det resulterade i att jag en morgon vaknade upp och kände strålningar i armen och hade hjärklappningar. Jag var så otroligt stressad. Jag levde för mitt arbete. Men det har även resulterat i att jag har tagit mig dit jag är idag.” – Butikschef*

Även Platsutvecklaren medger under sin intervju att hon har kontrollbehov. Platsutvecklaren vill ha full koll på hela projektet och är inte rädd för att vara framfusig, vilket framkommer i nedanstående citat.

*“Jag är gärna med på tåget och säger liksom ”ska vi inte göra såhär eller borde vi inte gå igenom det här och utveckla det där o.s.v”. Och ledande är jag och det vill jag nog gärna vara. De litar mycket på mig och att det ska komma ideér från mig. Det är nog för att jag både tänker strategier och detaljer. Många säger att “ring henne för hon har*



*koll". Jag vill visa genom handling att jag är att lita på och har koll." – Platsutvecklare*

I citatet framkommer det även att platsutvecklaren har i åtanke att hennes medarbetare litar på henne. Även detta är något som Zadig och Oleskog Tryggvasons beskriver som en egenskap som tillhör den drivna ledaren. De beskriver sig själva som pålitliga och har inga problem med att hantera maktspel på sin arbetsplats (Zadig & Oleskog Tryggvasons, 2014). Kommunikativa strategier som framkommer från de drivna kvinnliga ledarna är alltså att vara oblyga och framfusiga i sitt tal, har självförtroende, bestämda och målmedvetna, samt ta ledning och inta chefsrollen.

#### *5.1.2.2 Den kommunikativa och nyfikna ledaren*

*"Jag tror att jag är ganska innovativ. Jag har ett nytt annorlunda tänk om att en ledare är operativ och är med på golvet. Man är hela tiden delaktig i arbetet. Enligt mig gör medarbetarna inte som du säger utan de gör som du gör. Det tror jag senhårt på! Jag ser oss alla på företaget som en grupp." - Butikschef.*

Den kommunikativa och nyfikna ledaren beskrivs som spontan och innovativ (Zadig & Oleskog Tryggvasons, 2014). Det är precis vad butikschefen beskrev sig som ovan. Dessa ledare är goda kommunikatörer och har en stor personlighet, vilket Verkstadschefen samt Miljö- och Energichefen definitivt hade. De är utåtriktade, har lätt till skratt samt är energiska och livliga människor. Miljö- och Energichefen beskrev sig som väldigt positiv och glad, vilket hon utstrålade och smittade av sig av. Det förekom även mycket skratt under intervjun med Verkstadschefen och hon beskriver sig även som spontan och innovativ.

*"Jag tror att ivrig är något som utmärker mig. Det kanske är min baksida då att jag rör mig ganska fort. Jag skulle vilja göra 10 saker till utöver det jag gör just här och nu. Jag måste liksom tygla mig. Jag kanske är lite sprudlig i det jag vill, jag vill mycket på en gång. "Nu gör vi dem här sakerna men jag vill göra tio till.." \*Skratt. Man måste även kunna växla fokus fort som Verkstadschef" – Verkstadschef*

Även Platsutvecklaren beskrev sig som en person med stor personlighet. Hon ansåg sig själv prata för mycket och efteråt tänka *"Nej men Gud nu verkar jag inte så professionell"*. De kommunikativa strategier som framkommit under våra intervjuer att

den kommunikativa ledaren använder sig av är att vara delaktig, pratsam, utåtriktad samt positiv.

### 5.1.2.3 Den empatiska och insiktsfulla ledaren

En ledare med den empatiska ledarskapsstilen beskriver sig som förtroendeskapande, pålitliga samt vänskapliga (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014). Platsutvecklaren beskriver sig som precis detta. Hon nämner i intervjun att hennes image är att Hon ska det gå att lita på. Hon beskriver sig även som en känslomänniska då hon tydligt visar om hon är besviken eller glad. Detta kan enligt henne vara till både hennes fördel samt nackdel, men hon drar slutsatsen att fördelarna väger över eftersom hennes medarbetare vet vart de har henne. Även Miljö- och Energichefen beskrev sig själv på detta sätt och även hon drog slutsatsen om att hennes tydliga minspel och gester var till hennes fördel på grund av att medarbetarna lätt kan läsa av henne. Den empatiska ledaren verkar även som en slags rådgivare till sina medarbetare och har en mer personinriktad ledarroll (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014). Detta är något som Verkstadschefen beskrevs sig som mellan raderna. Hon berättar i intervjun att hon försöker involvera sina medarbetare utifrån de mål som företaget har. Hon involverar sin ledningsgrupp i sitt sätt att leda samt förstärker de positiva beteenden som hon ser hos sina medarbetare. Verkstadschefen nämner ett flertal gånger i sin intervju att hon tar sig an rollen som rådgivare till sina medarbetare.

*“Jag tror mycket på att plocka fram det positiva istället för bestraffa sen handlar det mycket om det kommunikativa -HUR man säger saker är superviktigt. Positivt är alltid enkelt att säga men den negativa korrigerande feedbacken har jag tänkt mycket på och det är faktiskt en gåva - man vill någon väl. Vill inte jag dig väl då kommer jag låta dig fortsätta och då är jag riktigt dum .. men vill jag ditt bästa så är det bästa jag kan göra är att lyfta dig och hjälpa dig. Min ledarstil är kanske inte så snabb men den är involverande.”* – Verkstadschef

Svårigheten för den empatiska ledaren är att finna en tillräcklig auktoritet. De arbetar även för att få in fler kvinnor på ledande positioner (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014), vilket Butikschefen förespråkade. Hon ansåg att chefer bör uppmuntra de kvinnliga medarbetarna som redan fanns inom organisationen att klättra och inta högre

positioner.

#### 5.1.2.4 Den organiserade och noggranna ledaren

*“Jag tror att jag är tydlig när jag kommunicerar med mina manliga kollegor. Jag är inriktad på att lösa problem, vilket kan ställa till det för andra då det egentligen är medarbetarna som ska lösa problemen och jag ska coacha. Jag blir lite för praktisk ibland. Jag tycker om ordning och reda. Det ska vara roligt på jobbet men ändå vara väldigt professionellt”* – Kommunchef

Den organiserade ledarskapsstilen beskrivs som logisk, noggrann och systematisk. Ledaren är mer uppgiftsorienterad i sin ledarroll. De är metodiska och uthålliga (Zadig & Olseskog Tryggvasons, 2014). Detta är egenskaper som vi intervjuare tolkade att Kommunchefen besatt. Kommunchefen visade en strukturerad och ordentlig bild utåt och upplever även själv att hon använder strategier så som att på ett tydligt och strukturerat sätt ständigt kommunicera och delegera över sina medarbetare. En strategi som både Kommunchefen och Personalchefen betonar att de använder sig av är tydlighet och ärlighet. Även Verkstadschefen betonar ordet tydlighet under sin intervju.

*“Jag tror att det är viktigt att vara tydlig om det handlar om en policy eller förhållningsregel. Viktigt att vara tydlig när jag förmedlar den information jag fått till mig vidare annars är risken att budskapet kan misstolkas. Jag har 9 produktionsledare och dem i sin tur kanske 20 plus under sig. Och 9 personer som ska tolka mig och 20 plus tolka dem, så kan det bli väldigt många dialekter på det om inte jag varit tillräckligt tydlig med budskapet.”* – Verkstadschef

Även Miljö- och Energichefen lägger stor vikt på enkelhet och tydlighet, vilket kommer fram tydligt när hon beskriver sina kommunikativa strategier vid kommunikation med män som citeras *“Jag använder fakta. Det är det enda sättet som fungerar.”*

## 5.2 Tillämpning av strategier samt meningsskapande

Det framkom i föregående kapitel att de högt uppsatta kvinnor som vi intervjuat använder sig av ett flertal strategier i sin roll som ledare eller medarbetare. Vi tänker nu gå djupare in på dessa egenskaper och ska försöka få en förståelse över *hur* dessa

kvinnor säger sig utövar dessa strategier.

### 5.2.1 Framing och sensemaking

Människan är dagligen en aktiv tolk till sin egen verklighet - vi tolkar vår omgivning och utifrån den agerar vi och detta har identifierats som ett meningskapande perspektiv (Heide m.fl., 2005; Weick, 1995). För att koppla detta till arbetslivet förklarar Johansson (2011) att ledare och medarbetare skapar mening genom en dynamisk process som både ledaren och medarbetaren är aktiva i och därmed tolkar till stor del olika, vilket vi i denna studien har funnit tecken av.

*“Själva rollen handlar som sagt mycket om att leda och fördela, styra mot mål. Och det har vi bestämda metoder för och vi har till exempel daglig styrning - där vi går igenom flödet dagligen, plus och minus och vi har individuella samtal med var och en av våra produktionschefer kopplat till måluppfyllelse och så vidare. Så vi har ju en väldigt tydlig struktur för hur vi leder vårt arbete hela tiden - det är väl den professionella delen och i den delen på något sätt så handlar det mycket om att förmedla policys, förmedla riktlinjer, målsättningar. Mycket hårdvara om man säger så då, jag har vissa förväntningar hur vi ska prestera och det måste jag förmedla till mina medarbetare så att dem förstår.” – Verkstadschef*

Vi har genom kvalitativ metod i form av en intervju studerat hur kommunikationen inom en organisation kan fungera i det verkliga livet. Genom framing kan en ledare till exempel gestalta ett budskap genom att formulera det så det hos medarbetarna skapar mening - det vill säga sensemaking (Johansson, 2011). Johansson (2011) beskriver framing och sensemaking som diskursiva processer som är knutna till varandra.

*“Tänker jag på min egna grupp bland mina PL - om det är riktigt viktigt för mig att det blir på ett visst sätt då dikterar jag, då talar jag om att nu gör vi såhär.. Jag försöker också förklara varför jag tycker det är viktigt att vi gör på ett visst sätt. Det är nog ganska transparent och försöker förklara hur jag ser på saken och argumentera för mig och måla upp bilden så att vi ser samma sak.” - Verkstadschef*

Verkstadschefen beskriver i citatet ovan hur hon genom *framing* lyckas få sina medarbetare att se hennes vision och få dem till att anamma den genom att tala om vad

hon förväntar sig - på så sätt skapar hon *sensemaking* hos sina medarbetare. Detta hjälper oss att förstå hur dessa kvinnor använder sig av sina kommunikativa strategier. Vi har under våra samtal med intervjupersonerna uppmärksammat att det inte alltid är som så att cheferna har en ledarutbildning bakom sig men majoriteten av dem har på ett eller annat sett mer eller mindre gått någon typ av kurs i ledarskap - där de lärt sig kommunikativa strategier som de sedan haft stor nytta av i deras yrkesroller. Butikschefen samt Miljö och - Energichefen uttrycker sig som nedan:

*“Ingen ledarutbildning på skolnivå. Men har fått ledarskapsutbildningar inom de företag som jag arbetat inom. Varit på mycket föreläsningar och av eget initiativ läst mycket böcker.”* - Butikschef

*“Valet av att gå dramainriktning var på grund av att jag var extremt blyg och tillbakadragen. Jag kunde inte stå upp och prata inför folk. Det var en medveten strategi för att kunna komma någonstans i livet.”* - Miljö och energichef

Att vara chef kräver i stort sett ingen utbildning inom ledarskap, men det kräver ett stort intresse för att vilja arbeta med människor och viljan att våga ta beslut. Verkstadschefen uttrycker det som i citatet nedan att vara genuint intresserad av människor i stort sätt är ett måste.

*“Jag tror att man behöver vara genuint intresserad av människor. Här är 80-90 % människor och resterande teknik. Det handlar om att vara intresserad av beteende, beteendevetande och försöka jobba utifrån det. Jag tror det är viktigt att man till viss del är modig och vågar fatta beslut. Ibland blir det felaktiga men att inte fatta ett beslut är sämre - man lär sig alltid om det skulle bli fel. Intresserad av människor tror jag är A och O”.* – Verkstadschef

Att våga fatta beslut beskriver Verkstadschefen inte alltid är lätt men det är ett måste i den roll hon besitter. Butikschefen förklarar hur hon i början tyckte det var svårt att ta sig in som ny ung kvinna på en arbetsplats där majoriteten var medelålders män. Att som ung ny chef komma in och våga fatta beslut bland en grupp som arbetat på arbetsplatsen sedan lång tid tillbaka var en utmaning, men som Johansson (2011) beskriver, använder sig ledare utav framing för att skapa sensemaking. Butikschefen

skapade meningsförståelse hos sina manliga medarbetare genom att rama in vad hon ville få fram med hjälp av framing - hon valde att säga det på ett visst sätt för att nå sina medarbetare och fick på så sätt sin vilja igenom utan att högt uttrycka den.

*"I början kan det vara väldigt svårt som ung tjej och chef komma in på en arbetsplats där det är medelålders män som har jobbat där länge och kan branschen utan och innantill, de är inkörda på sina rutiner och deras knep och kör på gamla traditioner. Så kommer man där ung, check, innovativ kvinna som ska införa nya arbetssätt. Det får inte ske en "kulturkrock". Man måste göra det med respekt. De är äldre och har mer erfarenhet men ändå känner du att du ändå vet bättre hur saker ska göras. Då får man vara lite sneaky och implementera ett litet frö i deras hjärnor och få dem att komma fram till svaret innan du själv hunnit säga det. Då känner de att de själva har kommit fram till idén och man själv får sin vilja igenom, fastän de inte vet om det. Och det är nog det som jag känner har varit svårast. Man kan inte köra över dem. Man måste låta dem tro att de kommit på saken själva". – Butikschef*

Butikschefen beskriver hur hon använder sig av *framing* för att skapa *sensemaking* hos sina medarbetare - genom att som hon själv uttrycker det *så ett frö* med sin vilja hos sina medarbetare utan att göra dem uppmärksammade på det och därmed få igenom sin vilja. Johansson (2011) förklarar att *framing* kan vara såväl planerat som oplanerat. Butikschefen använder sig av - citatet att döma - planerad *framing* för skapa den typ av meningskapande hon vill hos sina kollegor. Genom att skapa mening hos sina kollegor formar Personalchefen sin *sensemaking* utifrån vem eller vilka hon talar med.

*"Det kan variera beroende på vilken position de har, jag sitter mycket i samtal med dem fackliga representanterna för våra anställda." – Personalchef*

Personalchefen förklarar att hennes kommunikativa strategier inte påverkas beroende på om det är en man eller kvinna hon samtalar med, som frågan hon ställs frågor - hon förklarar i citatet ovan och nedan att det sannolikt har mer att göra med vilken position denne besitter än vilket kön.

*"Låter kanske illa men jag **anstränger** mig nog mer på ett annat sätt när jag pratar med de facken som inte är arbetarfacket på grund av den akademiska bakgrunden - dom är*

*ofta väldigt extremt pålästa, det handlar mycket om att de är olika parter. Jag anstränger mig mer vid samtal med dem på grund av deras teoretiska höjd.” –  
Personalchef*

Framing och sensemaking (Johansson, 2011) är en vanligt förekommande strategi chefer och medarbetare emellan samt inom organisationer. Vi kan tolka från ovanstående resultat att de kvinnliga intervjuade cheferna mer eller mindre använder sig av framing och meningsskapande som redskap för sina kommunikativa strategier gentemot sina manliga medarbetare - avsiktligt som oavsiktligt.

### 5.3 Maktspel

Enligt Goffman handlar kommunikation om olika maktspel där personerna i fråga går in i olika roller (Månsson, 2007). Ås beskriver härskartekniker som kan användas mot vem som helst när som helst. Utifrån detta kommer vi att tolka och analysera de svar som framkommit från genomförda intervjuer för att läsa av om de intervjuade utsatts för eller själva utsätter andra för maktutövande genom att agera på ett visst sätt (Goffman) eller använder sig av Ås fem identifierade härskartekniker för att uppnå makt och önskat mål.

*“Jag kan känna att jag är trygg faktiskt i mig själv och i min ledarroll - jag vet att den går hem och jag vet att det funkar och jag vilar i den känslan och det gör att jag är jag. Jag tror inte jag är så annorlunda på jobbet än vad jag är hemma.” – Verkstadschef*

Olika identiteter skapas när medarbetare i en organisation agerar sina givna roller - en roll är en position av social struktur. I de allra flesta fall är yrkesroller situationsberoende vilket innebär att rollerna blir som först i relation till andra meningsfulla (Månsson, 2007).

*“Genom att visa att jag har koll på läget och att jag vet vad jag pratar om så vinner jag respekt från de äldre mer erfarna herrarna. Vet jag däremot att jag inte besitter den kunskap som min kollega besitter så ställer jag mig självklart inte i rampljuset.” –  
Politiker*

*“Ja, jo men när det kommer in nya så - t.ex. förra veckan fick vi nya praktikanter och då skulle vi förklara skillnaden på hyresrätt och bostadsrätt och då fick jag beskriva det, visst då blir det ju lite så, kanske inte mammavollen och uppfostrande utan lite mer utbildande rollen så.”* – Projektutvecklare

Både Politikern och Platsutvecklaren beskriver hur identiteten inom yrkesrollen är situationsanpassad och ändras beroende på, med vem hon bemöter och i vilket sammanhang bemötandet sker. Vi har, genom att lyssnat, läst och tolkat våra intervjuer, kommit fram till att majoriteten av våra intervjupersoners yrkesrollers identiteter mer eller mindre kan variera i relation till andra människor beroende på i vilken situation och med vem de interagerar med i den aktuella situationen. Kvinnorna beskriver sig själva, att till den större delen förhålla sig desamma oberoende på vem dem talar med - man eller kvinna. Kvinnorna medger dock att det mer privata kommuniceras - om det kommuniceras - till sannolikhet mest med kvinnliga kollegor och medarbetare.

*“Det kan nog också vara så att beroende på vilken relation man har till personen. Jag tror inte att om mina vänner och mina medarbetare skulle beskriva mig inte skulle skilja så speciellt mycket åt. Klart mina vänner känner mig bättre men däremot kanske man pratar om olika saker och kanske inte bjuder så mycket av sig själv lika mycket. Eller klart jag kan bjuda på mig om jag gjort bort mig med mina medarbetare men jag går inte in på privata detaljer med dem. Så där har man olika förhållningssätt - klart jag pratar inte urinvägsinfektion med mina manliga medarbetare men det gjorde jag med min tjej-PL liksom. \*skratt\* Så sådana saker kan man ju bli lite halvprivat med en kvinnlig kollega, intima problem står man kanske inte och diskuterar med en man. Så i det privata samtalet så kanske man är lite mer nära dem som är tjejer.”* –

Verkstadschef

Goffman beskriver i boken *Jaget och maskerna* (2014) att han inte har någon avsikt att studera människan och hans ögonblick utan istället ögonblicken och dess människor. Goffman menar att människan bestäms i högsta grad av situationen hen ställs inför (Månsson 2007). Månsson (2007) beskriver att Goffmans teori om maktpositioner var att människan är likt en skådespelare - för att uppnå ett mål kliver människan in i en roll - som intar en scen där vi agerar på ett visst sätt för att nå det önskade målet. Vidare menar han att genom skådespeleri kan makt och kontroll övertas över situationen och på



så sätt uppnå en kommunikativ maktposition. Nedan följer ett citat från intervjun med en ung Butikchef som förklarar hur hon genom att agera på ett visst sätt fått sina manliga kollegor att anamma hennes vilja utan att hon själv högt uttryckt den. Butikschefen beskrev att det till en början kan vara tufft att som ung tjej och chef ta sig in på en arbetsplats bland medelåldersmän som kan verksamheten utan och innantill och därmed har sina rutiner. Butikschefen förklarar att det får inte blir en "kulturkrock", utan att allt måste göras med respekt. Hon förklarar när hon som ung, innovativ check kvinna kommer in i deras verksamhet och ska införa ett nytt arbetssätt så *"får man vara lite sneaky och implementera ett litet frö i deras hjärnor och få dem att komma fram till svaret innan du själv hunnit säga det."* Butikschefen beskriver situationen som Goffmans teori om att agera på ett visst sätt likt ett skådespeleri för att nå det som önskas nås.

Sättet vi uttrycker oss på - bland annat genom gester, miner eller sättet vi klär oss - kan vara exempel på hur makt och kontroll utövas och kan ta över den aktuella situationen, enligt Goffman. Månsson (2007) beskriver Goffmans tankar kring hur människor inte är benägna att tala sanning utan istället formar sin kommunikation utifrån vad hen tror att motparten vill höra samt vad denne också förlorar på. En teori som tydligt går länkas samman med Butikschefens agerande - utan att öppet tala om sin vision lyckas hon med egna ord *"så frö i deras hjärnor"* för att på så sätt få dem till att tro idén är deras. Zadig & Oleskog Tryggvasons (2014) skriver att *den drivna ledaren* har inga problem med att hantera maktspel vid sin arbetsplats för nå önskade mål, vilket stämmer bra överens med ovanstående situation.

*"Jag kan faktiskt känna att jag är trygg i mig själv och i min ledarroll - jag vet att den går hem och jag vet att det funkar och jag vilar i den känslan och det gör att jag är jag. Jag tror inte jag är så annorlunda på jobbet än vad jag är hemma."* – Verkstadschef

Platsutvecklaren förklarar nedan hur hon i en del situationer tänker efter hur hon ska göra för att få sina idéer att verka briljanta, inte bara i hennes ögon och har med det, som Zadig & Oleskog Tryggvasons (2014), inga problem att använda sig utav maktspel för att nå fram sin vilja.

*“Eller om jag presenterar en idé och jag ser liksom självklart så får jag liksom tänka att, okej nu kan det vara som så att dem inte håller med mig här nu, hur hanterar jag då det? Ehm..hur gör jag nu så dem håller med min fantastiska idé?”* – Platsutvecklare

### **5.3.1 Härskartekniker**

*Kvinnor tillsammans - handbok i frigörelse*, en bok skriven av Berit Ås (1982) tar upp begreppet *Härskartekniker* och beskriver det som olika tekniker som ofta förekommer inom ledarskap för att härska. Härskartekniker är en form av maktutövning och handlar om att ta plats. Härskartekniker kan göras på andra personers bekostnad och vara hastigt uppkommande, tillfällig, långvarig samt normaliserad. Ås beskriver maktutövning som svår att urskilja för personen som utsätts för den då maktutövningen är väldigt ofta dold och därmed svår att avslöja (Ås, 1982). Ås (1982) fem härskartekniker går kopplas samman med Goffmans skådespeleri. Männsikan menar Goffman kan genom rollspel överta makten över en situation och därmed härska sin vilja fram (Månsson, 2007). Ås (1982) är inne på samma spår som Goffman - Ås menar att makt går att utövas av den maktutövande gentemot den underordnade genom osynliggörande, förlöjligande, dubbelbestraffning, underhållande av information och ett påförande av skuld och skam. Vi har funnit citat som varit mer eller mindre applicerbara på Ås härskartekniker - det har visat sig i intervjuerna att vid några fall så använder kvinnorna sig av härskartekniker men på ett omvänt sätt än hur Ås (1982) identifierat användandet av dem.

#### *5.3.1.1 Osynliggörande*

Vi kan genom våra intervjuer dra slutsatser kring att de intervjuade kvinnorna i sina ledarroller försöker på ett eller annat sätt se samt höra sina medarbetare och kollegor och inte lämna någon utanför. Att göra någon osynlig för att markera sin chefsroll är i dessa kvinnliga chefers ledande inget de inkluderar i sitt ledarskap. Verkstadschefen beskriver hur hon ständigt jobbar med att få sina medarbetare mer delaktiga och ser till att berömma dem som grupp men också individuellt.

*“Det kan säkert vara så att, pågrund av att jag försöker få mina medarbetare att uttala hur de tycker och tänker, så är det ju så att mina förändringar kanske sker lite långsammare än vad det skulle vara om jag bara skulle bestämma själv. Istället så sätter jag mig kanske 4 timmar med gruppen och gnuggar fram tillsammans och ältar*

*tills dess att vi hittar något. Och det gör kanske att min förändringsprocess kanske tar lite längre tid, det kanske är en nackdel. Men jag tänker att varje person har något viktigt att berätta, dem har något som inte jag har och kan komma med idéer som inte jag skulle komma på själv. I och med att göra såhär - jag har 9 stycken gruppchefer under mig då får jag 9 stycken friska idéer och komma fram till massa bra. Så jag tror mycket på att involvera, det tar lite längre tid men jag tror på det. Min ledarstil kanske inte är så snabb men den är involverande.” – Verkstadschef*

Istället för att göra medarbetarna *osynliga* som enligt Ås (1982) är ett sätt att utöva makt använder sig verkstadschefen sin maktposition tvärtom och väljer att göra medarbetarna synliga och lyfter dem genom att låta dem vara involverade i beslutsfattandet.

### *5.3.1.2 Förlöjligande*

*“Och jag tror, jag tror att kvinnor ofta tar på sig mansrollen. Jag kan bli mer irriterad på kvinnor som kommer och kanske säger att ”Åh kan inte du göra det här”, för det känns då som att det är min mamma på något sätt. Men det kan vara för att jag är pappas flicka men kvinnor kan uppfattas som mer tjatiga av någon anledning än vad män gör och är.” - Platsutvecklare*

Platsutvecklaren förklarar hur hon kan irritera sig över när någon kollega kommer och ber henne om hjälp med något den hjälpsökande egentligen kan klara av själv - hon nämner kvinnor i detta citat då frågan som ställs frågar om det finns skillnader män och kvinnor emellan - och använder sig av ett tonläge som förlöjligar. Ås (1982) beskriver härskartekniken förlöjligande som ett sätt att förminska någon, Platsutvecklaren syftar på att ett förminskande sker när en arbetsuppgift någon kan klara av att egentligen göra själv, läggs över på någon annan. Personalchefen tar sig förbi eventuella hinder genom att förminska sig själv och visar sig därmed mänsklig gentemot sina kollegor. Genom att i förväg tydliggöra att hon inte kan allt och med det vänder sig mot sina kollegor bryter hon ner de hinder som kan tänkas finnas emellan dem. Kollegorna kan då känna att dem själva inte behöver övertyga henne om att dem besitter alla svar - ett ursäktande som jämnar ut nivån.

*"På något sätt har man död på hinder, jag gör det genom att till exempel påbörja samtalet med att vara ärlig om att det kanske kommer låta konstigt eller att detta kan*

*inte jag. Säger kanske att det som jag ska säga kanske låter "klantigt" och uttrycker det högt och ärligt och med det lägger ner hindren från båda håll. Sen är det ju så att man tycker inte alltid lika och det ska gudarna veta. Alla håller inte alltid med." -*

Personalchef

#### *5.3.1.3 Underhållande av information*

*"Och det handlar nog ytterst om att berätta vad man tänker göra och sen göra det. Det gäller att kommunicera hela tiden. Det där är jättesvårt. Ofta finns det en kritik mot att man berättar alldeles för lite för dem och att de inte får tillräckligt med information, medan man själv tycker att man får in så himla mycket information att man blir helt trött på den". - Kommunchef*

Kommunchefen förklarar hur hon försöker att alltid dela med sig av informationen till sina medarbetare, men att det också händer ibland att det blir fel i kommunikationen som gör att medarbetarna känner att dem blivit undanhållna från information.

#### *5.3.1.4 Dubbelbestraffning*

*"Sen en svaghet jag har vad det gäller kommunikativ ledning är att, känner jag mig besviken så blir jag så sjukt ledsen, för jag är en sådan känslomänniska. Läger jag fram eller har gjort ett arbete så säger någon att "så hade dem inte tänkt". Jag säger då att men du sa ju att... Jag känner då att jag blir så besviken när jag känner att jag faktiskt gjorde rätt. Det är så svårt att förklara men jag kan bli rätt besviken om jag litade på någon och dem har inte gjort som jag förväntat mig eller vad dem ska. Så det är nog en liten svaghet jag har." - Platsutvecklare*

Platsutvecklaren använder sig inte av *dubbelbestraffning* (Ås, 1982) för att överta makt över någon annan, men använder sig av bestraffning gentemot sig själv om något inte gått som förväntat. Höga krav gör att hon förklarar sig som en emotionell person som blir besviken och ledsen, inte bara på sin omgivning utan också sig själv om något inte går som hon i den situationen haft förhoppningar om. Genom det bestraffas omedvetet omgivningen men medvetet bestraffar hon sig själv.

#### *5.3.1.5 Påförande av skuld och skam*

*"Jag försöker att - det här har jag lärt mig och jag vet att det är vägledande - förstärka dom positiva beteenden som jag ser hos mina medarbetare. Det är väl något som jag*

*lärt mig dom två sista åren egentligen - vikten av att förstärka det positiva och befästa det genom att tala om både på individuell nivå - berätta styrkorna men också i grupp berömma gruppen.” - Verkstadschef*

Ås (1982) beskriver härskartekniken *påförande av skuld och skam* som ett sätt att genom *förlöjligande* eller *dubbelbestraffning* - två andra av Ås fem härskartekniker - klargöra för någon att denne gjort fel. Verkstadschefen beskriver i citatet ovan att hon inte använder sig av någon sådan form av härskarteknik för att trycka ner någon. Istället väljer hon att lyfta personens positiva egenskaper för att vända det negativa och som hon själv uttrycker det befästa det som är bra för att på så sätt få medarbetaren att se - vad som annars i många fall kan tas som negativt - det konstruktiva i den feedback hon ger. Vad vi i våra intervjuer kan utläsa är att de intervjuade kvinnorna inte använder sig av Ås fem härskartekniker för att få sin vilja igenom på någon annans bekostnad.

Intervjupersonernas maktspel som redovisats ovan kan tolkas till att personligheterna, och därmed strategierna, ändras beroende av situationen som personen befinner sig i. Precis som Goffman (Månsson, 2007) med sin teori, om att människan kliver in i en roll och agerar utifrån den aktuella situationen för att uppnå önskat mål, förändras personens strategier och i en del fall personlighet, beroende på hur situationen hen ställs inför ser ut och med vem hen interagerar med.

## 5.4 Sociala konstruktioner

Enligt socialkonstruktivismen ingår vi ett system som är socialt konstruerat och detta system socialiseras vi in i redan vid tidig ålder (Wennerberg, 2010). Teorin kan användas för att ifrågasätta den verklighet som vi människor uppfattar som självklar. Utifrån framförallt socialkonstruktivismen kan vi gå in mer på djupet angående hur kommer det sig att kvinnorna inom mansdominerade verksamheter använder sig av just de kommunikativa strategier som vi kommit fram till ovan.

### 5.4.1 Ojämligheter kön emellan

Genom att lyssnat, läst och tolkat samtliga intervjuer har det framkommit att majoriteten av intervjupersonerna ansåg att de ändrar sitt sätt att kommunicera beroende på situationen samt vem de kommunicerar med. Majoriteten av intervjupersonerna ansåg även att det inte fanns några större sociala skillnader mellan kvinnor och män eller

olikheter könen emellan att leda. Intervjupersonerna lägger istället fokus på bakgrund och personlighet i frågan, så som Verkstadschefen gör nedan.

*“I ledarstilen? Nej det skulle jag inte vilja säga har att göra med vilket kön du har. Det är mycket mer om den personliga framtoningen och vilket bagage man har. Jag tänker utifrån kvalifikation och fallenhet, det är vad vi borde ta hänsyn till. Så nej det tror jag inte. Det tror jag hänger mer på den personliga framtoningen.”* – Verkstadschef

Verkstadschefen beskriver att det är olika personligheter och bakgrunder som utgör skillnader. Detta håller även Miljö- och Energichefen med om då hon konstaterar att *“Det handlar nog mer om vilken bakgrund man har. Vilken miljö och uppväxt man har i bagaget”*. Även om de anser att det inte är skillnader mellan könen i deras ledarskap så ser de ojämlikheter mellan könsuppdelningen på arbetsplatser. Detta stämmer överens med Månsson (2007) påstående om att uppdelningen mellan könen är asymmetrisk då det finns ojämlikheter mellan dem i form av arbetsuppdelning och förtryck.

*“Jag fick där göra väldigt mycket andras arbete men fick aldrig något för det. Mina manliga kollegor som gjorde samma arbete och var runt min ålder fick mycket mer positiv uppmärksamhet. Det var väldigt tydligt att det var skillnad mellan man och kvinna.”* – Butikschef

Butikschefen beskriver ojämlikheter som förekommit på hennes tidigare arbetsplats mellan henne och hennes manliga kollegor. Butikschefen nämner även i sin intervju att hon anser att kvinnor och män skiljer sig i sitt sätt att tänka. Även Kommunchefen tar upp skillnader mellan män och kvinnor och beskriver i sin intervju att ojämlikheter mellan olika kön i grund och botten troligtvis handlar om kvinnor och mäns skilda sätt att hantera frågor. Personalchefen har också reflekterat över olikheter könen emellan och anser att skillnaderna mellan kvinnor och män ligger i hur könen är socialt konstruerade i samhället. Verkstadschefen påstår att hon däremot inte har reflekterat över frågan tidigare.

*“Genetiskt tror jag att skillnader finns - hur vi är och ter oss i vissa situationer och lägen, sättet vi ibland bara är på - det tror jag är något genetiskt vi inte är medvetna*

*om som är rotat så långt tillbaka.” – Personalchef*

*“Jag tänker inte så mycket på det om det är en man eller kvinna. Jag vet inte om det är lokalt för mig men jag har ju sen när jag gick i skolan - där jag läst mycket maskin och teknik - haft mycket grabbar runt mig. Det kanske är det som har gjort att jag inte reagerar så mycket på det. Det är liksom ett normalläge. Jag tänker inte så mycket på om det är en tjej eller kille.” – Verkstadschef*

Verkstadschefen beskriver att hon under sin uppväxt socialiserats in bland pojkar, vilket är ett mönster vi funnit i vårt empiri. Flertalet av våra intervjupersoner har valt manliga utbildningar och umgåtts mer med personer av det motsatta könet. Enligt Månsson (2007) problematiseras kön i tre olika kategorier: socialt kön, genus och biologiskt kön. Socialt kön är ett begrepp med betoning på könet som kulturell och social konstruktion, medan genus refererar till människans känsla av vilket kön hen tillhör. Intervjupersonernas olika syn på ojämlikheter på arbetsplatsen eller val av olika kommunikativa strategier kan bero på deras olika kulturella sociala konstruktioner.

#### **5.4.2 Språkskillnader mellan män och kvinnor**

*“Jag tror att det är lite så generellt att vi kvinnor inte har det i oss att ta för sig och visa framfötterna, inte i samma utsträckning som män. Det ligger i sen långt tillbaka. “Inte ska väll jag”. Vi har den mentaliteten. Det är något som både arbetsgivare och även samhället måste jobba bort. Att satsa mer på kvinnor.” – Butikschef*

*“Jag tror det är mer det att tjejer är så nya på ledande positioner. Även om det är 50 år - det var ju typ efter kriget som kvinnor började behövas ute i arbetslivet - så vi har ju haft så pass kort tid på oss på något sätt. Jag tror det är vanan och det här med att män anställer män och kvinnor anställer kvinnor. Och jag tror, jag tror att kvinnor ofta försöker ta på sig mansrollen. Jag kan bli mer irriterad på kvinnor som kommer och kanske säger att ”Åh kan inte du göra det här”, för det känns då som att det är min mamma på något sätt. Det har nog att göra med att ofta är män mycket längre och större och är mer bodusa, har en hög röst och hela den grejen.” – Platsutvecklare*

Enligt Ulfsdotter Eriksson (2006) påverkar ojämlikheter som förekommer mellan könen på arbetsplatser personens kommunikativa strategier och maktpositioner. Både

Butikschefen och Platsutvecklaren tar upp kvinnornas historia genom tiden och reflekterar över att kvinnor är relativt nya på ledande positioner. Butikschefen nämner även att kvinnor “har den mentaliteten” att inte visa framfötterna, vilket Platsutvecklaren sedan ger oss ett svar på varför då hon beskriver att hon blir irriterad på kvinnor som tar kommandot och att det känns mer naturligt när män gör det. Månsson (2007) menar på att samhället reproducerar ett könssystem där det finns sociala och kulturella normer som gör kvinnor underlägsna männen. Mooney m.fl (2011) påstår även att kvinnor använder sig mer utav tvekande ord, så som ‘kanske’, ‘typ’ och ‘jag tror’. Denna tveksamhet hänvisas till kvinnors underlägsenhet i samhället. Även Verkstadschefen beskriver sin osäkerhet och rädsla som hon hade när hon intog chefsposition.

*“För mig var det nog först lite rädsla, lite obehag. “Shit shit shit, vad har jag gett mig in på? Jag är en bluff, när kommer dem avslöja mig?” Haha. När jag blev chef då var det viktigt för mig att bli omtyckt och den konfortzonen har jag faktiskt lämnat idag. Jag skulle inte trivas tror jag om jag kände att alla hatade mig men jag måste inte känna pressen över vara omtyckt så.” – Verkstadschef*

Enligt teorin om socialkonstruktivismen är de sociala konstruktionerna medvetna handlingar som även är föränderliga (Wenneberg, 2010). Det konstruerade systemet människan befinner sig i är under ständig förändring på grund av människors interaktioner med varandra (Wenneberg, 2010). Förändringar går sakta och denna osäkerhet och rädsla som dessa tre intervjupersoner berör kan bero på den korta tiden kvinnor har varit ledare och att samhället ännu inte har normaliserat denna förändring. Eftersom språket är socialt konstruerat blir även våra uppfattningar om verkligheten, till exempel hur vi ska bete oss beroende på kön, socialt konstruerade enligt Wenneberg (2010).

*“Industri är i stort mansdominerat och har en viss chargång, men jag har inte upplevt det jobbigt. Jag har upplevt det som en trevlig kultur - det är inte så om man säger inom situationstecken “gubbigt” trots att det är mest män inom industrin” – Personalchef*

*“Med killar och män så kan man vara lite mer rak på sak. Man kör på raka puckar och är ärliga mot varandra. Det får klimatet bättre på arbetsplatsen. Särskilt om man bara*



*är runt 20 anställda. Man kan inte undvika någon. Killar uppskattar att man har en rak och ärlig kommunikation. Man bollar rakt upp och ner. Tjejer har svårare att ta kritik, vilket jag tror beror på att man har så höga förväntningar på sig som kvinna. Jag själv till exempel har väldigt höga krav på mig själv och jag ser att många andra kvinnor har det också. Killar går vidare mer medan kvinnor går och ältar.” – Butikschef*

Personalchefen tar här fasta på att kvinnor och män har olika kulturer. Butikschefen tar även fasta på att kvinnor och män talför sig olika. Mooney m.fl (2011) lägger också fokus på att stereotyper och könsskillnader i kommunikationen är starkt kopplat till samhällets sociala konstruktion där män och kvinnor “konstruerar” sig själva som manlig och kvinnlig i deras sätt att talföra sig. Teorin Genderlect förespråkar att manliga och kvinnliga kommunikationsstilar är två skilda dialekter där ingen är överlägsen den andra (Tannen, 2007). Tannen menar på att könen skiljer i talet är på grund av att kvinnor och mäns kommunikationsstilar har skilda fokus. Även Miljö- och Energichefen snuddar vid språkets olikheter mellan man och kvinna.

*“Jag försöker använda fakta så mycket det går när jag kommunicerar med män. När man är i en manlig värld så går det inte att prata om känslor. Allt handlar om fakta. Det var ett problem för mig i början.” - Miljö- och Energichef*

Både Tannen (2007), Eagly och Johnson (1990) samt Mooney m.fl (2011) påstår att männens kommunikationsstil är mer faktabaserad, enväldig, dominant och självständig än vad kvinnornas språk är. Vi kan tolka Miljö- och Energichefens påstående som att hon har tagit till sig den manliga normen att talföra sig då hon har ändrat sitt sätt att kommunicera till ett mer faktabaserat och direktivt sätt. En förekommande fakta som framkom i intervjusvaren var att kvinnorna ansåg sig tycka att det är lättare att kommunicera med män än med kvinnor.

*“På mina förra arbetsplatser så har jag i princip bara haft manliga arbetskamrater och jag anser nog att det är lättare att kommunicera med manliga kollegor än kvinnliga.” – Butikschef*

*“De manliga kollegorna jag har runt mig har också varit enkla, raka och ärliga och lätta att samarbeta med” – Personalchef*

### **5.4.3 Glastaket**

*“Nej jag anser inte att det är lika för kvinnor och män. Kvinnor inom denna branschen är av minoritet och man måste stå ut för att synas. Man måste vara en färgklick i havet av gråa kostymer.” – Politiker*

I studien har det framkommit att våra intervjupersoner anser att arbetsplatserna inte är jämt fördelade mellan kvinnor och män och att samhället borde satsa mer på jämlikhet. Bolman och Deal (2015) tar upp begreppet glastaket. Ett begrepp som förespråkar osynliga hinder i mansdominerade organisationer som försvårar för kvinnor i organisationen att nå högre befattningar. Dessa hinder kan med stor sannolikhet enligt författarna vara stereotyper om att ledarskap är manligt, vilket även vi tog fasta på tidigare. Det är vanligt förekommande att män är dominerande på maktpositioner inom såväl samhället som i organisationer, vilket Limpan-Bulmen (refererad i Holgersson 2003, s. 43) också menar gör att männen därmed identifierar och orienterar sig jämntemot andra män. Kvinnor uppvisar ett mer heterosocialt beteende - det vill säga att de inte är lika samspelade som män. Limpan-Bulmen (refererad i Holgersson 2003, s. 43) beskriver att det också därför är viktigt att studera kvinnorna utifrån det manliga homosociala beteendet. Kvinnorna anser sig själva inte se några skillnader på sitt beteende kring och jämntemot de manliga kollegorna utan beskriver att de generellt beter sig lika gentemot alla kollegor - män som kvinnor, kvinnor som män.

*“Jag tycker inte att det spelar så stor roll om man är kvinna eller man. Det handlar mer om mänsklighet. Finns det jämfördes sökande och är mansdominerat respektive kvinnodominerat så tycker jag att man ska försöka få in så att det blir mer jämlikt. Jag tror att det är berikande.” – Kommunchef*

*“Om det är ett problem, ja jag tycker alltid det är ett problem om det är övervikt åt det ena eller andra hållet. En större mix av kvinnor och män hade nog varit generellt bra på de flesta arbetsplatser.” - Platsutvecklare*

Vissa av intervjupersonerna anser sig själva vara lyckosamma över att nått den positionen de befinner sig på idag och påstår att de inte strävade efter positionen, medan andra anser sig själva ha kämpat sig till den.

*“Även om jag varit med om två konkurser så har jag snabbt kommit in i nya företag och hittat nya jobb. Jag har varit lyckosam. Delvis tur men också att jag hittills har gjort ett framgångsrikt arbete som gjort att jag fått bra rykte och kontakter.”* - Butikschef

*“Jag vet faktiskt inte om jag ville bli chef. Jag blev nog mest smickrad över att få rollen. Det var nog lite bananskal faktiskt.”* – Verkstadschef

*“Har aldrig tänkt på att chef skulle jag vilja bli, jag har nog inte varit någon sådan karriärist på det sättet. Det var nog mer en tillfällighet. Jag var då ganska ung, 28 år och var en av de enda tjejerna på arbetsplatsen - det var en industrifabrik med omkring 400 anställda och riktigt mansdominerat. Jag tackade ja - jag hade nog aldrig förlåtit mig själv om jag hade tackat nej och inte provat. Jag skulle nog säga - om man nu kan det - att det var slumpen.”* – Personalchef

## 6 Sammanfattning och diskussion

Det största och mest framträdande mönster som vi i denna undersökning funnit är att kvinnor på mansdominerade arbetsplatser har goda kunskaper i att ändra sina kommunikativa strategier och personligheter beroende på aktören som hon står inför. Vi kan då anta att kvinnorna är bra människokännare och därmed har goda kunskaper i att inta maktpositioner, vilket resultatet även har antytt på. Att kvinnor har goda kunskaper i att anta maktpositioner går således emot Mooney m.fl (2011) påstående om att kvinnor visar osäkerhet och underlägsenhet i samhället.

Den forskningsfråga samt de frågeställningar som uppsatsen byggdes på var:

*“Vilka metoder och strategier upplever kvinnor med högt uppsatt position inom mansdominerade yrken att de använder sig av för att genom framing skapa sensemaking hos sina manliga kollegor för att med det nå en maktposition?”*

- Vilka kommunikativa strategier anser sig kvinnor med högt uppsatt position inom mansdominerade företag använda sig av gentemot sina manliga kollegor?
- Hur resonerar / hur säger sig kvinnorna använda sig av dessa strategier?
- Hur kommer det sig att just dessa kommunikativa strategier används?

Ett mönster funnet i studien är att *de flesta* kvinnor inom ett mansdominerat företag anpassar sig till den traditionella normen om hur en chef ska bete sig, en norm som är skapad och formad utifrån män, enligt Zadig och Olseskog Tryggvasons (2014). För att konkurrera med sina manliga kollegor väljer dessa kvinnor att använda sig av strategier som får dem att tillägna sig mer av de resurser som bringar status än vad männen gör, vilket Zadig och Olseskog Tryggvasons (2014) valt att kalla *konkurrensstrategin*.

Intervjupersonerna ansåg att det inte fanns skillnader mellan kvinnor och män i deras sätt att leda. Vi kan dra slutsatsen att kvinnorna ansåg sig själva ligga på samma nivå som sina manliga kollegor. Däremot såg de en könsuppdelning på arbetsplatsen där kvinnan var underlägsen mannen, vilket kan vara en förklaring till varför kvinnorna använde sig av *konkurrensstrategin*, strategin där Zadig och Olseskog Tryggvasons (2014) menar på att kvinnor anpassar sig till den manliga normen. Intervjupersonerna antog att ojämnligheterna mellan könen på arbetsplatserna berodde på kvinnornas relativa nya position på arbetsmarknaden i samhället. Förändringar går sakta

(Wenneberg, 2010) och den underliggande osäkerhet som är förekommande bland kvinnor i mandominerade företag (Ulfsdotter Eriksson, 2006; Mooney m.fl, 2011) kan bero på den korta tiden som kvinnor befunnit sig på ledande positioner och att samhället ännu inte normaliserat denna förändring (Wenneberg, 2010). Kvinnorna förespråkar en större satsning på jämnlighet från samhällets sida om vi ser till samtliga intervjupersoner i studien.

Intervjupersonerna ansåg att män och kvinnor talför sig olika. Män och kvinnor "konstruerar" sig själva som manlig och kvinnlig i deras sätt att talföra sig där männen väljer att använda sig av en enkel och rak kommunikation som är baserad på fakta och inte känslor (Mooney m.fl, 2011). De kommunikativa strategier som var mest förekommande av kvinnorna inom mansdominerade företag var: tala med självförtroende, vara utåtriktad och pratsam, enkelhet samt tydlighet i kommunikationen. Att kvinnorna valt att ta sig an männens kommunikationsstilar kan kopplas till ovanstående påstående om att kvinnorna anpassat sig till den traditionella normen på arbetsplatsen.

Eagly och Johnson (1990) samt Mooney m.fl (2011) menar att begrepp som fakta, dominans, direktiv och enväldighet är tecken på manliga kommunikationsstilar. Dessa begrepp kan kopplas samman med attribut som ledarskap och makt. Kvinnors kommunikationsstilar har istället kopplats till tecken så som osäkerhet, demokrati, samhörighet och feedback (se t.ex. Eagly & Johnson, 1990; Mooney m.fl, 2011; Tannen, 2007). I denna studien ser vi däremot mönster på att högt uppsatta kvinnor inom mansdominerade företag bryter detta genusideal då kvinnorna tenderar att ta sig an de kommunikativa strategier som, enligt ovanstående forskare, anses manliga till sin karaktär. Samtliga intervjupersoner inom denna studie har svarat för de attribut som Eagly och Johnson (1990) samt Mooney m.fl (2011) tillskriver mannen. Vi kan utifrån denna studie även se mönster på att kvinnorna använder sig av de attribut Mooney m.fl (2011) tillskriver kvinnlig kommunikation. Samtliga kvinnor i studien visar på att genusrepresentationen på arbetsplatserna inte är traditionell till sin karaktär. Således hade resultaten kunnat te sig annorlunda om en annan grupp kvinnor hade studerats.

Vi har funnit i vårt resultat att både planerad och oplanerad framing och sensemaking (Weick, 1995) sker i de högt uppsatta kvinnornas kommunikationsstrategier. Studien

har fått fram att kvinnorna utövar sina kommunikativa strategier - utifrån framing och sensemaking - genom att bland annat implementera idéer hos sina manliga medarbetare, förmedla en djup förståelse samt varierar sitt språk beroende på profession. Kvinnorna ansåg sig själva känna sig trygga i deras ledarroll och de påstår att de förhåller sig desamma oberoende på vilket kön de kommunicerar med. Vi har dock funnit exempel på att kvinnorna vid enstaka tillfällen använder sig av härskartekniker så som förlöjligande, underhållande av information samt dubbelbestraffning. Utifrån att avläsa den information vi funnit inom dessa kategorier så kan vi utläsa att de härskartekniker som kvinnorna på mansdominerade företag använder sig av är riktade mot andra kvinnor. När kvinnorna däremot använder härskartekniker gentemot deras manliga kollegor har det visat sig i intervjuerna att kvinnorna använder sig av härskarteknikerna på ett omvänt sätt än hur Ås identifierat användandet av dem. Istället för att osynliggöra eller lägga skuld och skam på sina manliga kollegor så synliggör och lyfter kvinnorna dem. En förklaring till detta kan vara på grund av att kvinnorna vi intervjuat har under sin uppväxt socialiserats in med det andra könet eller att de går in i en roll som förstärker deras maktposition.

Vi har konstaterat i vår studie att strategier, framing och rollskapande är situationsberoende, vilket innebär att processerna blir meningsfulla först i relation till andra. Vi måste även ha i åtanke att intervjupersonernas kunskaper och åsikter angående deras kommunikativa strategier och framförallt dagens ojämlikheter mellan könen på arbetsplatsen är beroende av omgivningen och kommer troligtvis att ändras och utvecklas i framtiden. Kunskap är föränderlig och likaså är samhället.

## 6.1 Slutsatser och reflektion

Denna studie har bringat en klarare bild och bättre förståelse över vilka kommunikativa strategier och vilka metoder som högt uppsatta kvinnor inom mansdominerade företag använder sig av. Kvinnorna är verksamma inom olika företag, har olika långa erfarenheter och har olika bakgrunder, men har utöver det en liknande vardag med tanke på att samtliga kvinnor befinner sig på en ledande position i ett mansdominerat företag. Till stor del så förekom det liknande strategier mellan de sju intervjupersonerna. Slutsatser vi kan dra i vår studie är att en kvinnlig ledare inom ett mansdominerat företag inte är bunden till enbart en ledarskapstyp eller använder sig av enbart en strategi. Personligheterna, och därmed strategierna, ändras beroende på situationen som

kvinnan befinner sig i, vilket stärker det både Månsson (2007) samt Weick (1995) har visat på.

Denna studie var först ämnad till att pröva Zadig och Olseskog Tryggvasons strategier och därefter tänkt verifiera eller falsifiera dem. Tanken var även att komplettera dem med nya strategier utefter vad som framkommit i studien. Dock ansåg vi under studiens gång att det material vi i denna studien kommit fram till inte är tillräcklig för att sätta upp nya strategimallar. Denna studie har istället bidragit med ett uppmärksammande samt ifrågasättande över att de traditionella genusstrategier vid kommunikation är förändrade. Enligt resultatet i denna studie ser vi mönster på att kommunikativa strategier kvinnor och män emellan ter sig lika i många fall. Vi kan dra slutsatsen att kvinnor och mäns kommunikationsstilar inte kan generaliseras i så stor grad som visat sig i tidigare forskning - som vi redovisat ovan - utan måste ses efter person, omgivning samt situation, och inte enbart efter kön. Kvinnor och män borde ses som människor som har möjlighet att utveckla sin genusroll i den riktning hen vill, oberoende på hur samhället konstruerat hur genus ska gestaltas.

## 6.2 Åtgärder och nya forskningsområden

Tidigare studier, vi själva och även våra intervjupersoner efterfrågar ett större fokus på jämställdhet inom könsdominerade företag och ett fokus på minoriteter, så som kvinnor inom ledande positioner. Intresset för strategisk kommunikation har visat sig vara stort inom ett flertal forskningsfält. Dessvärre verkar det som att forskare inom dessa områden arbetat isolerat från varandra, vilket vi tror kan vara en nackdel för forskningen. Risken finns att forskningsfrågor blir dubletter, vilket resulterar i att forskningen inte utvecklas. Ett samarbete mellan olika forskningsområde hade förenklat och utvecklat studieområdet till det positiva.

Det är svårt att studera hur de kommunikativa strategierna faktiskt används i realtid och få ett trovärdigt resultat då det är lätt att den studerade anpassar sitt agerande därefter. Det hade dock varit intressant att på något sätt ta reda på hur de kommunikativa strategierna faktiskt används. På grund av den smala studien vi gjort med enbart sju intervjupersoner, där förståelse och kvalitativa svar stod i fokus kan vi inte urskilja några större mönster som kan konstatera hur det faktiskt är. En större generalisering angående högt uppsatta kvinnors kommunikativa strategier inom mansdominerade företag kunde inte göras, men exempel kunde ges, vilket förhoppningsvis kan användas

i fortsatta studier. För att få en bredare bild över hur verkligheten ser ut inom detta ämne så hade fler intervjuer genomförts. Detta skulle resultera i ett mer tillförlitligt material där fler och tydligare mönster kunde urskiljas.

Då denna studien haft ett relativt brett generaliseringsanspråk anser vi att det hade varit av intresse att fördjupa sig i ämnet inom en specifik mansdominerad bransch. Ett förslag till vidare forskning skulle kunna vara att studera hur de kommunikativa strategierna används bland kvinnliga chefer inom enbart den specifika mansdominerade branschen och sedan inom den branschen jämföra likheter respektive olikheter på kvinnornas strategier. Sedermera hade det varit av intresse att utföra en studie med ett ännu bredare generaliseringsanspråk där man jämför kvinnors kommunikativa strategier inom mansdominerade yrken mellan olika länder och kulturer.



# Referenser

## Böcker

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber AB

Bolman, G. L. Deal, E. T. (2015): *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

Carli, L., L. Eagly, H., A. (2007): *Through the labyrinth – the truth about how women be-come leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Erikström, M & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Falkheimer, J. Heide. M. (2014). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB.

Fiske, J. (1997). *Kommunikationsteorier - en introduktion*. Sweden: Wahlström & Widstrand.

Goffman, E. (2014). *Jaget och maskerna - en studie i vardagslivets dramatik*. Studentlitteratur.

Heide, M. Johansson, C. Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Andra upplagan. Egypten: Sahara Printing.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation: Perspektiv, processer och praktiker*. Malmö: Liber.

Jacobsen. Thorsvik. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl. Studentlitteratur.

- Kvale, S, Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Månsson, P. (2007). *Moderna samhällsteorier*. Finland: Norstedts Akademiska Förlag.
- Mooney m.fl. (2011). *Language, society and power - an introduction*. USA: Routledge.
- Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och internet*. Lund: Studentlitteratur.
- Tannen, D. (2007). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. William Morrow Company.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications, Inc.
- Wenneberg, Sören Barlebo. (2010). *Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv*. Malmö: Liber.
- Zadig, C. Olseskog Tryggvason, N. (2014). *Kvinnor och ledarskap i svenska medier*. Bohus: Ale Tryckteam.
- Ås, B. (1982). *Kvinnor tillsammans - handbok i frigörelse*. Malmö: Skogs Grafiska AB.

### **Avhandlingar**

- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare - En studie i Homosocialitet*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskola
- Johansson, C. Hamrin, S. (2013). *Kommunikativt ledarskap*. Mittuniversitet: Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund Studies in Media and Communication.

Ulfsson, Y. (2006). *Yrke, status och genus : en sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad*. Göteborgs universitet: Sociologiska institutionen.

Von Platen, Sara. (2006). *Intern kommunikation och meningskapande vid strategisk organisationsförändring*. Universitetsbiblioteket: Örebro Universitet.

### **Vetenskapliga artiklar**

Eagly, A.H. T. Johnson, B. (1990): *Gender and Leadership Style: A meta-analysis*. Psychological Bulletin, Vol 108, nr 2, s. 233-256.

Eagly, A.H. Carli, L.L. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*. Leadership Quarterly, Vol 14, nr/issue 6, s. 807-834.

Jablin, F. Kramer, M. (1998). *Communication-related sense-making and adjustment during job transfers*. Management Communication Quarterly, 12(2): 155–183.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). Communicative Leadership—Theories, Concepts, and Central Communication. *Communication Research*, 36(4), 364-390.

### **Elektroniska medier**

Vetenskapsrådets expertgrupp för etik (2011). God forskningssed Vetenskapsrådets rapportserie 1:2011 Länk: <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/>

Statistiska centralbyrån (2010): Andelen kvinnor ökar långsamt i chefsyrken. Hämtad 2015-04-09

[http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Yrkesregistret-med-yrkesstatistik/59064/59071/Behallare-for-Press/Andelen-kvinnor-okar-langsamt-i-chefsyirken-Korrigerad-2010-03-10/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Yrkesregistret-med-yrkesstatistik/59064/59071/Behallare-for-Press/Andelen-kvinnor-okar-langsamt-i-chefsyirken-Korrigerad-2010-03-10/)

Statistiska centralbyrån (2004): Sveriges officiella statistik - statistiska meddelanden.

Yrkesstrukturen i Sverige 2004. Hämtat 2015-05-29

[http://www.scb.se/statistik/AM/AM0208/2004A01/AM0208\\_2004A01\\_SM\\_AM33SM0601.pdf.pdf](http://www.scb.se/statistik/AM/AM0208/2004A01/AM0208_2004A01_SM_AM33SM0601.pdf.pdf)

# Bilagor

## Bilaga A **Intervjuguide**

### Bakgrund

1. Berätta kort om dig själv - ålder, hobbies etc.
2. Vad har du gått för utbildning? Ledarutbildning?

### Verksamheten

1. Berätta om verksamheten ni jobbar i
2. Hur skulle du beskriva din roll i verksamheten? - professionell roll och personlig roll
3. Vad var det som fick dig att vilja bli chef?  
- Vilka kommunikativa strategier har du använt dig av för att nå den positionen du har idag?
4. Vad utmärker dig som chef? (Negativa samt positiva sidor)
5. Vilka egenskaper krävs det för att vara chef på din verksamhet?
6. Vilka fördelar och nackdelar finner du med att vara chef?
7. Skiljer sig kvinnor och män åt att leda anser du?  
- Anser du att det är lika för kvinnor och män?
8. Det är fler manliga än kvinnliga chefer inom er verksamhet, ser du det som ett problem?
9. Hur får du dina manliga kollegor att anamma dina förslag? Anser du att du behöver använda några knep för att få dem att lyssna?

### Egna erfarenheter

1. Vad var det som fick dig att satsa på ett yrke som är mansdominerat?
2. Vilka kommunikativa strategier anser du sig använda dig av för att få din vilja igenom?  
- Vilka kommunikativa strategier anser du att dina manliga kollegor använder gentemot dig?
3. Vilka hinder är ofta förekommande vid kommunikationen mellan dig och dina manliga kollegor?  
- Hur hanterar du de hinder?

4. Påverkas dina kommunikativa strategier beroende på om du kommunicerar med en manlig vs en kvinnlig kollega?
5. Vilka skillnader anser du det finns med att jobba med män respektive kvinnor?