



Linnéuniversitetet
Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Kvinnor kan!

En kvalitativ studie om kvinnors ledarskap i mansdominerade branscher



*Författare: Sarah Fransson
Tova Mårtensson
Handledare: Anna Alexandersson
Examinator: Erik Rosell
Datum: 20220527
Termin: VT22
Kurskod: 2EB01E*



Sammanfattning

Trots att kvinnors möjligheter och hinder i arbetslivet är ett ämne som uppmärksammas under lång tid finns det fortsatt stora utmaningar med jämställdhet i moderna företag.

Kvinnor möter ofta stora utmaningar för att avancera till företagsledande roller, bland annat på grund av bristande stöd och underliggande fördomar. Utmaningarna tenderar att vara störst i traditionellt mansdominerade branscher. Trots detta tar sig vissa kvinnor till ledande roller och det finns idag bristande forskning och förståelse kring dessa kvinnor. Därför är studiens syfte *att skapa förståelse för kvinnor i chefsroller i mansdominerade branscher.*

För att kunna tolka det empiriska materialet och komma fram till en slutsats används en teoretisk referensram med fyra huvudsakliga områden. De första är könsordning och homosocialitet, vilket behandlar påverkan könsfördelningen får på kvinnor och deras ledarskap. Vidare behandlas ämnet manligt och kvinnligt ledarskap för att kunna analysera huruvida respondenternas svar överensstämmer med de stereotyper som finns gällande deras ledarskap. Den sista delen av teorin belyser kvinnliga ledarskapsstrategier, vilket innefattar de förhållningssätt kvinnor har för att leda i mansdominerade branscher.

Den empiriska insamlingen har gjorts genom semistrukturerade intervjuer med fem kvinnor som arbetar som företagsledare i ett antal mansdominerade branscher. Urvalet gjordes utifrån kriterier såsom att kvinnorna skulle arbeta i privat sektor på företag med minst 250 anställda, samt vara inom en av de fem mest mansdominerade branscherna i Sverige. Eftersom rapportens syfte bygger på att skapa förståelse för erfarenheter och upplevelser hos kvinnor i ledande positioner ställdes öppna frågor där respondenterna gavs frihet i sitt berättande.

Genom analys av det insamlade empiriska materialet i förhållande till den teoretiska referensramen kunde ett antal slutsatser dras. Respondenterna uppfattar i motsats till tidigare forskning synligheten som en stor fördel, och hanterar de utmaningar de möter på grund av att de är kvinnor genom att bortse från hinder och istället överprestera för att bevisa sin kompetens. Inte heller anpassar sig kvinnorna efter homosocialitet, utan de är av uppfattningen att detta vore till deras nackdel. De egenskaper som lyfts som styrkor är en kombination av stereotypiskt manliga och kvinnliga, vilket skulle kunna vara en anledning till deras framgång. Samtliga kvinnor arbetar även utifrån positiv strategi eller omvärldsstrategi.



Förord

Denna studie har fått sitt avstamp i vårt egna intresse för jämställdhetsfrågor för ledare inom näringslivet. Det är ett ämne som speglar samhället i stort, men också specifika organisationer och branscher. Ämnet genomsyras inom många samhällsdebatter och utvecklingsfrågor och vi fann därför studien mycket relevant för sin tid. Vi hade innan studiens början en förutfattad mening om kvinnors situation i ledande roller inom mansdominerade branscher som under studiens gång har utvecklats och förändrats. Något som vi endast ser som något positivt och utvecklande.

Denna utveckling och förändring av vår syn på ämnet hade inte varit möjlig utan de fem kvinnliga ledare som deltog i vår studie. Vi vill rikta ett stort tack till er för att ni öppnade upp er och berättade om era intressanta yrkesroller och karriärer för oss, utan er hade den här studien inte varit möjlig.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Anna Alexandersson som under vägens gång gett oss goda råd och alltid tagit sig tiden att lyssna och sedan kommit med nya infallsvinklar.

Sammanfattningsvis är vi nöjda med studien och dess resultat, men mest nöjda är vi över de erfarenheter och kunskaper som vi nu kommer ta med oss in i arbetslivet.

Sarah Fransson & Tova Mårtensson



Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Problemformulering	3
2 Teori	4
2.1 Könsordning	4
2.1.1 Homosocialitet	5
2.2 Manligt och kvinnligt ledarskap	6
2.3 Kvinnliga ledarskapsstrategier	7
2.4 Diskussion av teori	9
3 Metod	9
3.1 Litteraturinsamling	9
3.1.1 Källkritik	10
3.2 Forskningsmetod	11
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	12
3.2.2 Urval	13
3.3 Analys av material	14
3.4 Etiska överväganden	15
3.5 Kvalitetsmätt	16
3.6 Operationalisering	18
4 Empiri	18
4.1 Respondent 1	18
4.1.1 Bakgrund	18
4.1.2 Uppfattning från omgivningen	19
4.1.3 Könsordning	20
4.1.4 Ledarskap	21
4.1.5 Ledarskap i mansdominerad bransch	22
4.2 Respondent 2	22
4.2.1 Bakgrund	22
4.2.2 Uppfattning från omgivningen	23
4.2.3 Ledarskap	23
4.2.4 Könsordning	24
4.2.5 Ledarskap i mansdominerad bransch	25
4.3 Respondent 3	26
4.3.1. Bakgrund	26
4.3.2 Uppfattning från omgivningen	26
4.3.3 Ledarskap	27
4.3.4 Könsordning	27
4.3.5 Ledarskap i mansdominerad bransch	28



4.4 Respondent 4	29
4.4.1 Bakgrund	29
4.4.2 Uppfattning från omgivningen	29
4.4.3 Ledarskap	30
4.4.4 Ledarskap i mansdominerad bransch	30
4.4.5 Könsordning	31
4.5 Respondent 5	32
4.5.1 Bakgrund	32
4.5.2 Könsordning	33
4.5.3 Ledarskap	34
4.5.4 Uppfattning från omgivningen	34
4.5.5 Ledarskap i mansdominerad bransch	34
5 Analys	35
5.1 Könsordning	35
5.2 Homosocialitet	39
5.3 Manligt och kvinnligt ledarskap	40
5.4 Kvinnliga ledarskapsstrategier	42
5.5 Diskussion av analys	45
6 Slutsats	46
7 Reflektion och förslag till vidare forskning	48
8 Källhänvisning	49
8.1 Tryckta källor	49
8.2 Elektroniska källor	50
Bilagor	
Bilaga 1 - Operationalisering	53



1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det talas mycket om faktorer som påverkar ett företags framgång och ledarskap är minst sagt en av de avgörande faktorerna som diskuteras och analyseras mest (Sveningsson & Alvesson, 2014). Ledarskap är ett komplext begrepp, men kan beskrivas som en social process eller ett verktyg där en individ avsiktligt påverkar en grupp för att uppnå ett gemensamt mål (Northouse, 2018). Ledarskap är en del av ett chefskap som istället är en formell position med en titel där en person använder sig av ledarskap för att leda en organisation i rätt riktning (Sveningsson & Alvesson, 2014). Det blir därför till mer relevans att undersöka ledarskapet än en specifik formell roll för att förstå hur en person hanterar och arbetar i en ledande roll. Som chef innebär det att helt eller delvis vara en del av ledningsarbetet i en organisation vilket kan innefatta planering, organisering, personalhantering, hantera arbetsvillkor, dirigering, fatta beslut och ge order, koordinering, rapportering samt budgetering. Det krävs ett förtroende för ledaren från de anställda för att organisationen ska fungera långsiktigt. Ledarskap är ett viktigt verktyg som finns i flera olika former, vilket kan passa i olika situationer, men i grund och botten handlar det om att hjälpa organisationen att nå målen (Forslund, 2019). Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2018) förklarar att ledarskapsforskning ofta riktar sig till att försöka identifiera det ideella ledarskapet, men i senare forskning tas det även hänsyn till om manligt och kvinnligt påverkar ledarskapet och dess möjlighet till att nå målen. Det förklaras att de förutfattade meningar som finns om att män kopplas till ledande positioner och beslutstagande kommer att påverka kvinnliga ledares utgångsläge. Det blir därför relevant att studera kvinnliga ledares strategier och egenskaper utifrån de effekter, stereotyper och fördomar som finns (Wahl et al., 2018).

I alla tider har kvinnor varit generellt underrepresenterade i ledande roller på företag. Nya studier visar däremot att kvinnor har stor potential till att bidra positivt till företag och att kvinnor har en större förmåga att uppmana och öka innovationen och lönsamheten (Glass & Cook, 2016). Trots det så har Europeiska Ekonomiska- och Sociala kommittén konstaterat att situationen kring jämställdhet mellan kvinnor och män i ledande roller har blivit sämre. Trots att kvinnor generellt har högre utbildningsnivå och erfarenheter möter kvinnor markant större hinder för att avancera i karriären inom mansdominerade branscher (Official Journal of the



European Union, 2019). Med mansdominerade branscher syftas det till branscher där majoriteten av de anställda är män. År 2022 stod män för upp mot 70% av chefspositionerna inom den privata sektorn och 4 av 5 VD:ar i Sverige är män (SCB, 2022).

SCB (2017) har också i en undersökning delat in yrken i 15 olika branscher för att sedan procentuellt visa skillnaden mellan kvinnliga och manliga chefsroller. I detta fall har 12 av 15 branscher en majoritet av manliga chefer. De branscher med störst majoritet av manliga chefer är byggverksamhet som är 90% män, transport och magasinering är 75% män, energiförsörjning är 75% män, tillverkning och utvinning är 80% män och jordbruk, skogsbruk och fiske är 77% män. Detta trots att arbetsgivare enligt Diskrimineringslagen (2008:567) är skyldiga att främja jämn könsfördelning samt att aktivt implementera åtgärder och följa upp detta arbete.

1.2 Problemdiskussion

Abrahamsson (2004) menar att det bör vara i företags största intresse att se jämställdhet inom organisationen som ett grundvillkor. Dock finns, trots en lång debatt om jämställdhet och mångfald, fortsatt stora skillnader mellan män och kvinnors möjligheter och förutsättningar i arbetslivet. Den statliga utredningen *Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet* (SOU 2014:30) beskriver att det kan identifieras tecken på en positiv utveckling, men samtidigt som medvetenheten om problematiken ökar beskriver Abrahamsson (2004) att det fortsatt finns stora utmaningar med fördomar och jämställdhet även i moderna företag. Bergman (2009) menar att detta är särskilt problematiskt i traditionellt mansdominerade branscher. I sin forskning av svensk industri identifierar Bergman (2009) att manliga anställda tenderar att motsätta sig kvinnliga kollegor på grund av den kollektivt manliga självbild som byggts i branschen under lång tid.

En långsiktig lösning på problematiken är enligt Amundsdotter och Gillberg (2003) att öka medvetenheten i företag om fördelarna med jämn könsfördelning, bland annat ur resurs- och lönsamhetsperspektiv. Det är en allmän uppfattning att företags viktigaste konkurrensmedel och resurs är de anställda, och därmed även vikten av att prioritera deras utveckling för företagets bästa (Amundsdotter & Gillberg, 2003). Dessutom menar en utredning av Nutek (1999) att det finns ett tydligt samband mellan jämställdhet på arbetsplatsen och företagets lönsamhet och tillväxt. Detta tycks bero på att jämställda företag tenderar att bättre utnyttja de anställdas kompetens oavsett kön samt att anställda som upplever att de arbetar på samma



villkor är mer motiverade i sitt arbete (Nutek, 1999). Amundsdotter och Gillberg (2003) menar även att det finns samband mellan jämställda arbetsplatser och arbetsplatser med bättre arbetsmiljö och lägre sjukfrånvaro.

Glass och Cook (2016) förklarar att en anledning varför kvinnor är i minoritet i ledande roller är för att de kvinnor som väl tar sig till en chefsroll har bristande stöd och större utmaningar i auktoriteten än en man. Wahl (2003) beskriver att mansdominansen ofta uppfattas som given och att det krävs att kvinnliga ledare anpassar sig efter den, vilket gör att utrymmet för avvikande agerande blir begränsat. Detta gör att det både är svårare för en kvinna att få en chefsroll men att de även måste ta sig över fler hinder i själva chefsrollen i jämförelse med en man. Glass och Cook (2016) menar på att hindren kan inkludera bristande stöd och resurser samt ett underliggande motstånd från kollegor vilket kan begränsa kvinnors vilja att bli chefer, försämra deras prestationer, samt minska kvinnors inflytande på företaget. I sin tur minskar detta möjligheten att påverka organisationens mål och resultat som en chef borde kunna göra.

Tidigare forskning fokuserar framför allt på de negativa aspekterna av att vara kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch och de hinder kvinnliga ledare möter (Abrahamsson, 2004; Eagly & Karau, 2002; Glass & Cook, 2016; Holgersson, 2003). Denna studie kommer därför bidra med en mer neutral syn som tar i beaktning även de fördelar som kvinnor kan uppleva samt hur de tar sig an de hinder som kommer med att vara kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch. Rapporten tillför även ett påvisande av sambandet mellan dessa möjligheter och begränsningar och de kvinnliga ledarnas personliga egenskaper och strategier för att visa på de mönster som förekommer. Denna rapport har till avsikt att skapa en förståelse för hur kvinnor i ledande positioner upplever sin egen roll och sitt ledarskap, specifikt i de branscher där kvinnor är underrepresenterade.

1.3 Syfte

Syftet med den här studien är att skapa förståelse för kvinnor i chefsroller i mansdominerade branscher.

1.4 Problemformulering

- Hur uppfattar kvinnliga chefer i mansdominerade branscher sitt ledarskap?



2. Teori

2.1 Könsordning

Wahl, Holgersson och Höök (1998, s.25) skriver att "*Gemensamt för olika teoretiska spår inom den feministiska forskningen är en förståelse av att kön spelar roll för hur samhällen konstrueras och fungerar.*". Detta kan kallas könsordning och är något som forskare är överens om påverkar samhället men på vilket sätt det påverkar finns olika teorier och syn på. Forskning om könsordning i samhället har lett till teori om manlig överordning och kvinnlig underordning som sedan efterföljs eller kritiseras (Wahl, Holgersson & Höök, 1998). Könsordningen påverkar även organisationer och kan ses som en förklaring varför en organisation ser ut som en den gör och varför vissa positioner anses passa kvinnor respektive män bättre. Könsstrukturen påverkas av könsordning men handlar snarare om organisationens struktur utifrån könsordningen. Detta innefattar främst den totala könsfördelning samt makt och inflytande mellan könen (Wahl, Holgersson & Höök, 1998).

Fördelningen mellan antalet män och kvinnor i en organisation kan ha stor betydelse, särskilt i mansdominerade branscher där kvinnor är få. Detta tenderar att få tre effekter: synlighet, kontrasteffekt och assimilering (Kanter, 1993). Synlighet innebär enligt Holgersson (2003) att kvinnor, på grund av att det är i minoritet, sticker ut mer i gruppen och uppmärksammas därmed mer än män. Detta kan anses vara såväl positivt som negativt, men tenderar ofta att uppfattas som begränsande i kvinnors arbete. Synligheten gör att pressen hos kvinnor blir större då de själva uppfattar att de representerar kvinnor i stort och vad de kan prestera. Wahl et al. (2018) förklarar att en följd av att vara extra synlig kan bli att kvinnor överpresterar för att få sin kompetens erkänd av sina manliga kollegor. Däremot kan kvinnor inte prestera för bra då det kan avvika för mycket från gruppen och anses som aggressiva i sitt arbete.

Kontrasteffekten innebär enligt Holgersson (2003) att män tenderar att känna ett hot gentemot gemenskapen i organisationen, vilket leder till att skillnaderna mellan de som är i majoritet och de som är i minoritet överdrivs. Majoriteten kan då bli rädda för att avvikare kommer att förstöra kulturen och stämningen på arbetsplatsen. En följd av detta kan enligt Wahl et al. (2018) bli att männen utsätter den kvinnliga avvikaren för lojalitetstester för att bli accepterad i gruppen. Detta kan vara att visa att de passar in i den manliga kulturen, kunna hantera skämt på sin egen bekostnad samt att visa tacksamhet att hon har fått komma till den arbetsplatsen hon har trots att hon är kvinna.



Slutligen förklarar Holgersson (2003) assimilering som att gruppen som är i minoritet, generellt kvinnor, ofta generaliseras och blir bemötta utifrån stereotyper. Det här kan leda till att kvinnors roller är mycket begränsade, inte minst i mansdominerade branscher. Författaren menar på att assimilering kan ske på bekostnad av kvinnors kompetens. När kvinnor kommer in som nyanställda i en organisation finns det redan förutbestämda roller och stereotyper vilket ökar risken att en kvinna som arbetar utanför dessa stereotyper sticker ut. Detta leder ofta till att kvinnor upplever ett ökat behov av att bevisa sig och anpassa sig (Wahl et al., 2018). Wahl et al. (2018) förklarar att dessa effekter av en kvinnas avvikande position i en organisation kan göra att kvinnor i chefspositioner har liten rörlighet och sämre utveckling.

2.1.1 Homosocialitet

Wahl et al. (2018) menar att könsstrukturer består av tre olika delar: skillnaden mellan antal kvinnor och antalet män inom företaget, skillnaden i arbetsuppgifter, yrkesgrupper och positioner mellan könen, samt fördelningen av inflytande och makt. Särskilt i mansdominerade branscher påverkas dessa faktorer enligt Wahl et al. (2018) av den manliga homosocialiteten vilket kan beskrivas som att män tenderar att prioritera andra män, och därmed även tenderar att välja män till chefspositioner. Konkurrens mellan män inom en organisation tenderar att fungera som en metod för att erhålla bekräftelse och skapar en idealiserad bild av manlighet, vilket i sin tur skapar en bild av hur en person bör agera för att passa in i gruppen. Trots att många företag uttrycker en önskan om jämnare könsfördelning menar Holgersson (2003) att homosocialiteten bidrar till en könsordning som speglar samhället historiskt. Dock framhåller Holgersson (2003) att det inte nödvändigtvis är medvetet att exkludera kvinnor, men att den bekräftande effekten av homosocialitet trots allt får det resultatet. Även kvinnor blir ibland en del av homosocialiteten, något som enligt Wahl et al. (2018) kan beskrivas som heterosocialitet. Som en överlevnadsstrategi tenderar kvinnor att visa lojalitet mot män och tar då en könsneutral strategi där betydelsen av kön och jämställdhetsarbete förminskas. Detta verkar därmed tystande för de kvinnor som annars hade kunnat skapa sprickor i homosocialiteten inom en organisation där de är underordnade ur maktsynpunkt.



2.2 Manligt och kvinnligt ledarskap

Drake och Solberg (1996) framhäver att ledande positioner historiskt har förknippats med män och därmed orsakat omedvetna fördomar, vilket kan leda till att kvinnor möter större motstånd för att bli accepterade i en roll oavsett deras kompetens eller lämplighet för rollen. Alvesson och Due Billing (2011) menar att forskare inte är överens gällande huruvida ledarskapet hos män och kvinnor skiljer sig åt, vissa forskare menar att det i allmänhet inte är så stor skillnad i ledarstil medan andra tror att det finns avgörande skillnader. Helgesen (1990) menar att kvinnligt ledarskap karaktäriseras av samverkan och att kvinnliga ledare i större utsträckning än män baserar sitt beslutsfattande på intuition och empati. På liknande sätt menar Eagly och Johnson (1990, s.235) att, oavsett om kvinnor är i ledande position eller inte, kan kvinnor generellt beskrivas som "*vänskapliga, behagliga, intresserade av andra människor, expressiva och socialt känsliga*", samt att kvinnliga ledare generellt anammar mer demokratiska ledarstilar än män i samma roll. I en studie från 1995 beskriver Kvitvik kvinnliga ledare som att ha starka förmågor inom kommunikation, empati och entusiasm, medan manliga ledare beskrivs som mer strategiska, analytiska och kontrollerande. Baserat på denna undersökning menar Drake och Solberg (1996) att det kan utläsas att de stereotypiskt manliga och kvinnliga egenskaperna rimligen skulle komplettera varandra väl, och ser detta som ett argument för arbete med jämn könsfördelning i organisationer.

Morrison, White och Van Velsor (1994) menar dock att indelningen av manligt och kvinnligt ledarskap endast är en stereotypisk bild och att detta sällan överensstämmer med hur män och kvinnor faktiskt agerar som ledare. Trots att kvinnliga ledare exempelvis ofta beskrivs lägga större fokus på människor och relationer, visar en studie av Morrison, White och Van Velsor (1994) att kvinnor i ledande positioner inte alls är mer förstående eller människoorienterade än män i samma ställning. Inte heller visar studien något belegg för att kvinnor skulle vara mindre dominanta i sitt ledarskap, mindre självsäkra, rationella eller målorienterade. De skillnader mellan män och kvinnor som dock framkom av studien var följande:

- Män i ledande positioner är mer benägna än kvinnor att känna sig jämställda med kraven på tid och energi i förhållande till deras dagliga liv.
- Män i ledande positioner känner sig mer i samklang med sin omgivning och är mer benägna än kvinnor att uppfatta saker på samma sätt som sina medarbetare.



- Kvinnor i ledande positioner är mer benägna än män att gå i nya och originella riktningar.
- Kvinnor i ledande positioner är mer benägna än män att bete sig som individer och att anpassa situationer utifrån personlighet.

Morrison, White och Van Velsor (1994) menar att dessa olikheter speglar en roll av kvinnliga ledare som pionjärer, som tenderar att betrakta sig själva som utanför. Detta menar Morrison, White och Van Velsor (1994) är särskilt tydligt i organisationer där ledande kvinnor främst har manliga medarbetare och ofta brist på kvinnliga förebilder, och därmed strävar efter att hitta nya vägar som individer.

2.3 Kvinnliga ledarskapsstrategier

Wahl, Holgersson och Höök (1998) förklarar det som att kvinnors ledarskap utgår ifrån två faktorer: de strategier kvinnor väljer att använda sig av i sitt ledarskap och de tolkningar som görs av omgivningen. För att ta vara på de möjligheter som finns eller bemöta de hinder som en kvinnlig chef stöter på inom sitt ledarskap i mansdominerade branscher väljer Wahl (2003) att förklara fyra olika strategier: positiv strategi, omvärldsstrategi, könsneutral strategi och det relativa synsättets strategi. De två vanligaste strategierna är enligt Wahl et al. (2018) positiv strategi och omvärldsstrategi. Dessa fyra strategier ska möjliggöra att kvinnor behåller sin självkänsla trots sin minoritet.

Positiv strategi handlar om att kvinnor med den här strategin ser sin minoritetssituation som något positivt som kommer gynna dem i sitt ledarskap. Dessa kvinnor menar på att det är bra att vara annorlunda än män och att vara kvinna kan bidra med nya positiva ledarskapsstilar och kommunikationssätt som kommer att gynna organisationen (Wahl, 2003). Kvinnorna väljer även enligt Wahl, Holgersson och Höök (1998) att fokusera på fördelarna och bortse från nackdelarna som finns. Den här strategin gör att kvinnor visar att de skiljer sig från män vilket gör att omgivningen kommer uppfatta deras ledarskap annorlunda och ofta tolkas det som mindre viktigt och att den kvinnliga ledaren är lägre värderad (Wahl et al., 2018). Wahl et al. (2018) skriver att denna strategi främst visar sig på högutbildade och erfarna kvinnliga chefer då dessa kvinnor blir mindre påverkade av omgivningens åsikter och tolkningar. Dock poängteras det att tolkningar om kvinnor och dess ledarskap och vad fördelarna är kommer att skilja sig i olika organisationer.



Om en kvinnlig ledare istället använder sig av omvärldsstrategi väljer personen att utgå från att de nackdelar som framkommer i deras ledarskap har med omvärlden att göra och de normer som finns. Det har inte med en specifik person att göra utan handlar om hur kvinnor generellt ses och uppfattas i samhället som skapar en kvinnas nackdelar i form av diskriminerande behandling, upplevelse av ensamhet samt identitetssvårigheter. Trots dessa negativa delar gör det att den kvinnliga ledarens självkänsla inte påverkas negativt vid denna strategi (Wahl, 2003). Wahl (2003) menar på att kvinnor med denna strategi ser det som positivt att vara kvinna och ser det som en maktresurs. Dessa personer söker också efter lika villkor mellan kvinnor och män och söker även efter bekräftelse som en kvinnlig ledare.

I motsats till de tidigare två nämnda strategierna så finns den könsneutrala strategin. Enligt denna ser kvinnor kön som något irrelevant som inte har någon betydelse i ledarskapet. Dessa personer väljer att anamma ett könsneutralt förhållningssätt och menar på att könsstrukturen inte finns eller inte har någon betydelse för organisationer vilket gör att könsproblematiken dämpas (Wahl, 2003). Wahl, Holgersson & Höök (1998) menar på att denna strategi kan vara effektiv i ledarskapet men att den är på bekostnad på personen själv att en viss del av personens identitet försvinner. Det krävs att strategin följer en icke-sexuell identitet vilket innefattar att inte prata öppet om privatliv, lägga stor vikt vid att avsexualisera sig i kläder och andra uttryck samt sitt sätt att vara som behöver vara stereotypiskt manligt. Författarna beskriver också den här strategin som ofta används i början av en kvinnlig ledares karriär och att när erfarenheterna blir större kommer denna strategi inte vara tillräcklig. När kvinnan märker att kön har betydelse så är det vanligt att anamma positiv strategi eller omvärldsstrategi.

Wahl (2003) väljer att kalla den sista strategin det relativa synsättets strategi. Dessa kvinnor anser att en miljö eller organisation inte är mansdominerad om det är fler kvinnor i gruppen än vad det brukar vara eller hur stereotypen anses vara. När organisationen inte längre anses mansdominerad så hotas inte självkänslan (Wahl 2003). Wahl et al. (2018) förklarar det som att resultaten vid användandet av någon av dessa fyra strategier handlar om att behålla självkänslan, då hantering av könsstrukturer oftast inte sker genom underordning, dålig självkänsla och självförnekelse.



2.4 Diskussion av teori

För att säkerställa en så omfattande bild av kvinnors ledarskap i mansdominerade branscher som möjligt har ovan teorier valts ut. Könnsordningen ger en förståelse för hur kvinnors minoritet kan påverka deras ledarskap, vilket i sin tur också förklarar varför kvinnor reagerar på ett visst sätt i sitt ledarskap för att hantera sin minoritet. Hur kvinnorna reagerar för att hantera minoriteten är därför kopplat till de fyra ledarskapsstrategier då de behandlar och visar hur kvinnor väljer att hantera sin minoritet och hur de väljer att se på situationen. Homosocialitet påverkas av könnsordningen för att ju jämnare könsfördelningen är i en organisation desto mindre påverkan kommer homosocialiteten ha på organisationen. Som tidigare nämnt så handlar homosocialitet om att män undermedvetet tenderar att välja andra män och att de då har lätt att prioritera bort kvinnor vilket kan leda till att kvinnor väljer att anpassa sig till män för att passa in i mansdominansen. Det här kan också kopplas till ledarskapsstrategier då kvinnor kan välja olika sätt att antingen anpassa sig eller att framhäva sin avvikande roll. Dessa kapitel innefattar vilka effekter kvinnors minoritet i en organisation kan ha och hur dessa kan hanteras men de tar inte hänsyn till att det inte bara handlar om vilken strategi en kvinna väljer att anamma i sitt ledarskap utan att personlighet och egenskaper även kan påverka en kvinnas ledarskap. Kapitlet *manligt och kvinnligt ledarskap* lyfter fram just detta och jämför det med de stereotypiska och fördomsfulla egenskaper samhället ser som manligt respektive kvinnligt. Dessa kapitel gör det möjligt för skribenterna att i analysen hitta mönster kring strategi och närliggande typiska egenskaper och personligheter som kvinnorna i den här studien har för att lyckas i sitt ledarskap. Det ger även möjlighet till att analysera och jämföra om stereotyper och fördomar har en påverkan på kvinnliga chefer och dess ledarskap samt om könnsordningen och dess effekter påverkar hur kvinnor väljer att agera i sina chefsroller.

3. Metod

3.1 Litteraturinsamling

Studien avser att behandla ämnet kvinnligt ledarskap i mansdominerade branscher och hur kvinnor själva upplever sitt ledarskap. För att skapa en förståelse inom ämnet från olika perspektiv har skribenterna använt sig av vetenskapliga artiklar och tryckt litteratur. Skribenterna valde att först läsa in sig på ämnet kvinnligt ledarskap för att senare djupdyka i



ämnet och hitta en inriktning för just denna studie, vilket har blivit hur kvinnor i ledande positioner inom mansdominerade branscher uppfattar sitt eget ledarskap. För att möjliggöra detta har Linnéuniversitetets bibliotek används för att hitta tryckt litteratur, men även Linnéuniversitetets databas Onesearch. Sökorden som har använts är: *Kvinnligt ledarskap, women as managers, glass cliffs, könsordning, könsstruktur och ledarskapsstrategier*. Anledningen till att skribenterna har genomfört en litteraturgenomgång av den teori som samlats in är för att få en förståelse för vad som sedan tidigare är känt och var det möjligen kan finnas potential för nya studier. Litteraturgenomgången har även gjort att skribenterna fått vetskap om nya faktorer inom ämnet som har gjort att studien kunde avgränsas och hitta sin egen inriktning. Det här gjorde att skribenterna kom fram till att en kvalitativ forskningsmetod och semistrukturerade intervjuer var mest passande för insamling av empiri.

3.1.1 Källkritik

Källkritik handlar om att säkerställa tillförlitligheten i den fakta som presenteras (Bryman & Bell, 2017). Det kan innefatta både skriftliga källor och muntliga, men författarna måste i vilket fall ta i beaktning att källorna är objektiva och inte med bakomliggande åsikter eller perspektiv (Thurén & Werner, 2019). Då denna studie är kvalitativ är skribenterna medvetna om att de muntliga källor som används utgår från egna uppfattningar och erfarenheter, men då respondenterna är anonyma minskar risken att det finns någon bakomliggande anledning att respondenterna skulle ha svarat på ett visst sätt som inte stämmer. För att säkerställa trovärdigheten i studiens skriftliga källor har skribenterna däremot utgått från egna punkter med utgångspunkt i litteraturens uppmaningar angående källkritik samt skribenternas egna antagande om vad som kommer påverka tillförlitligheten i studien. Artiklar som har använts ska vara *peer-reviewed*, författarna av litteraturen är väl insatta i ämnet och att informationen är relevant för studien och inte utdaterad.

Den här studien innehåller viss litteratur som kan anses som gammal. Skribenterna har i de här fallen övervägt årtalet med författarnas kunskap och etablering inom ämnet och då övervägt att källorna anses relevanta trots detta då dessa författare fortfarande används som teori idag och har stöd från nyare litteratur. Dessa källor är bland annat Wahl (2003), Wahl, Holgersson & Höök (1998) och Kanter (1993) vilket är källor skribenterna även fått rekommenderade av en lektor på Linnéuniversitetet som forskar om genus kopplat till entreprenörskap och ledarskap.



3.2 Forskningsmetod

Valet av forskningsmetod går hand i hand med rapportens syfte som bygger på att skapa förståelse för erfarenheter och upplevelser hos kvinnor i ledande positioner. Rapportens tillvägagångssätt kommer därför att utgå från en kvalitativ metod eftersom denna enligt Bryman och Bell (2017) har till avsikt att skapa förståelse snarare än att förklara resultat i termer av allmängiltig objektiv fakta. Önskan om att förstå individer och deras handlingar går hand i hand med det hermeneutiska synsättet, vilket kommer stå till grund för denna rapport. Perspektivet tar enligt Bryman och Bell (2017) hänsyn till människors beteende och handlingar samt anledningen till dessa. Antaganden görs att ledarskap har stark koppling till individens egna erfarenheter, upplevelser och föreställningar om verkligheten, varpå det därmed krävs djupgående samtal för att skapa den önskade förståelsen. För att säkerställa relevant insamling av empiriskt material krävdes det att skribenterna var väl förberedda i form av en bred teoretisk grund inom ämnet innan intervjuerna genomfördes. Dock har skribenterna efter empiriinsamling samlat in ytterligare teori för att komplettera. Detta då ämnet är brett och eftersom valet av metod för empiriinsamling är semistrukturerade intervjuer och respondenterna kom in på faktorer som skribenterna inte tidigare har läst in sig på.

Bryman och Bell (2017) väljer att beskriva den deduktiva ansatsen som en process där forskare först ställer upp en hypotes efter att ha läst in sig på teorier och fakta och för att vidare göra observationer för att kunna dra slutsatsen om hypotesen stämmer eller inte. Det är en forskningsprocess som ofta riktar sig till den kvantitativa forskningen. Den induktiva ansatsen är däremot tvärtom och används ofta vid kvalitativ forskning då forskningsprocessen börjar med observationer för att sedan formulera en hypotes utifrån det och vidare söka upp teorier och fakta för att se om hypotesen har stöd i teorin för att möjliggöra en slutsats. Då teori har samlats in innan empirin liknar det mer en deduktiv ansats men studien grundas i skribenternas egna observation vilket snarare liknar en induktiv ansats samt att skribenterna är öppna för att komplettera med både teori och empiri tills en mättnad har uppnåtts. Det hä gör att forskningsprocessen använder sig av både en induktiv och deduktiv ansats. Dock kan forskningsprocessen anses till majoriteten som induktiv då studien utgår ifrån empiriinsamlingen och egna uppfattningar där skribenterna har anpassat teori efter insamling och på så sätt analyserat fram en slutsats.



3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Bryman och Bell (2017) menar att vanliga tillvägagångssätt för empirisk insamling inom kvalitativ metod är intervjuer, fokusgrupper och observationer. Trots att en fokusgrupp skulle kunna resultera i intressanta diskussioner om gemensamma upplevelser finns det risk att individuella berättelser förloras eller att deltagarna kan uppleva det obekvämt att dela med sig av exempelvis negativa upplevelser de haft inför en större grupp. Användande av observationer hade kunnat medföra att omedvetna beteenden upptäcks, men istället förloras möjligheten till de djupgående diskussioner som krävs för att uppnå rapportens syfte. Semistrukturerade intervjuer har därmed ansetts vara den lämpligaste metoden för empirisk insamling då det enligt Bryman och Bell (2017) även ger respondenten möjlighet att fokusera på sådant som personen anser mest relevant. För att säkerställa att respondenterna håller sig till ämnet utan att styra dem i någon riktning utgår skribenterna från specifika teman som behöver beröras för att säkerställa relevans i intervjuerna. Dessa teman har formulerats i form av frågor men användes endast som en checklista och stöd under intervjuerna. Det här förklarar Bryman och Bell (2017) gör att respondenterna ges större möjlighet att formulera svaren som de själva vill samt att det är möjligt att på ett naturligt sätt avvika från frågan och ta upp utomstående ämnen som personen anser relevant. Eftersom syftet med rapporten är att skapa förståelse för respondentens egna upplevelser är det därmed av stort värde att ge respondenten frihet i sitt berättande som inte begränsas av allt för snäva frågor. Bryman och Bell (2017) menar även att en viktig fördel med öppna frågor är att det ger respondenterna möjlighet att svara på ett oväntat sätt, vilket därmed även skulle kunna antas minska risken att rapportens resultat påverkas av skribenternas fördomar eller antaganden om vissa situationer.

På grund av stora geografiska avstånd mellan skribenterna och respondenterna har intervjuerna genomförts digitalt via mötesplattformen Teams. Detta har möjliggjort smidig ljudinspelning vilket underlättat transkribering av intervjuerna. På grund av respondenternas högt uppsatta roller och därmed uppbokade scheman har intervjutiden behövts begränsas till 30 minuter. För att trots tidsbegränsningen få ut tillräckligt material under intervjuerna har skribenterna lagt stort fokus på att hålla sig till de teman som bestämts, utan att begränsa respondenterna med snäva frågor.



3.2.2 Urval

Enligt Trost (2010) kan möjligheten till en bred empiriinsamling öka om urvalet sker så att respondenterna är skilda från varandra och inte har möjlighet att påverka varandra, vare sig i tankebanor eller i sina svar. Trost (2010) menar på att detta är en viktig del av urvalet då det minskar möjligheten att gå miste om relevanta aspekter, tankar och funderingar. Urvalet har därför gjorts på olika företag som befinner sig i mansdominerade branscher där respondenterna inte arbetar tillsammans.

Urvalet har gjorts med hjälp av statistik från Statistiska Centralbyrån (SCB) som visar de branscher som är mest mansdominerade i Sverige. Skribenterna har valt att göra sitt urval från de fem mest mansdominerade branscherna vilket är byggverksamhet, transport och magasinering, energiförsörjning, tillverkning och utvinning samt jordbruk, skogsbruk och fiske (SCB, 2017). Därefter kunde urvalsprocessen påbörjas med hjälp av Googles sökmotor. Skribenterna använde sökorden "*kvinnlig VD Sverige*". Sökningen resulterade i Dagens Industris lista där de 125 mäktigaste kvinnorna inom näringslivet är presenterade (Röhne, 2020). Skribenterna valde ut respondenter utifrån deras roller som kvinnliga företagsledare inom de branscher som studien har avgränsat sig till samt att skribenterna vill ha stora företag inom privata sektorn. Till stora företag räknas de med fler än 250 anställda (Persson, 2022). Fem respondenter har valts ut till studien där Respondent 1 och 2 arbetar i roller direkt under VDn inom tillverkande industri respektive energiförsörjning. Respondent 3 och respondent 4 är båda VD inom den tillverkande industrin, men inom olika inriktningar. Respondent 5 har fram till nyligen varit VD på ett företag inom transportindustrin men har precis påbörjat att starta upp ett nytt företag inom energiförsörjning. Företagen som de kvinnliga företagsledarna arbetar på har mellan 600 och 20 000 anställda.

Skribenterna är medvetna om att en uppdelning av kön som endast inkluderar man och kvinna kan anses förlegad. Eftersom studien syftar till att undersöka kvinnor i mansdominerade branscher anser skribenterna att det inte är relevant att inkludera fler könsidentiteter. I framtida studier hade det dock kunnat anses intressant att undersöka ämnet utifrån andra kön.



3.3 Analys av material

Vid kvalitativa undersökningar förklarar Rennstam och Wästerfors (2015) att det är viktigt att förstå det material som framkommit. Materialet kommer till viss del vara ostrukturerat och det kan vara svårt att faktiskt förstå vad som kan sägas med detta material och vad som är nytt och relevant. För att bemöta dessa svårigheter ger Rennstam och Wästerfors (2015) förslaget att sortera, reducera och argumentera det material som kommit in för att ha de bästa förutsättningarna för analysarbetet. Sortera handlar enligt Rennstam och Wästerfors (2015) om att få ordning på det material som samlats in. Kvalitativa undersökningar kommer till viss del vara ostrukturerade och intervjun kommer röra sig fram och tillbaka mellan olika teman. Skribenterna för denna studie har valt att sortera genom att först transkribera intervjun och att sedan sortera genom att dela upp varje respondent var för sig. Anledningen till varför empirin presenteras utifrån varje respondent för sig istället för utifrån ämnen är framförallt för att större fokus ska kunna hållas vid respondentens berättelse. Bryman och Bell (2017) menar att beskrivningar i form av ingående berättelser kan vara fördelaktigt för att skapa förståelse för människor och deras sätt att uppfatta sig själva och sin omgivning. Därför frångår rapportens empirikapitel det vanligt förekommande tillvägagångssättet att strukturera utifrån teman, eftersom detta skulle kunna leda till att djupet och narrativet i respondenternas berättelse försvagas.

Reducera handlar om att forskare omöjligt kan återge allt empiriskt material som framkommit och inte minst i ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer (Rennstam & Wästerfors, 2015). Skribenterna har gått igenom det insamlade materialet för att sedan reducera genom komprimering och sortera de relevanta teman för fortsatt användning i studien. Det här steget har gjorts parallellt med analysarbetet då skribenterna då tydligt sett vilka delar av empirin som inte har varit till hjälp för att svara på problemformuleringen. Den sista delen, argumentera, handlar om att förstå var ens egen studie kan ställa sig i jämförelse med redan etablerade forskare inom ämnet. Det handlar om att *“..överta deras begrepp och perspektiv, nyansera och komplettera dem men också invända mot dem eller skapa egna motsvarigheter.”* (Rennstam & Wästerfors, 2015, s.137). Det finns idag mycket forskning kring svårigheterna för kvinnor att ta sig till ledande positioner, men det finns mindre forskning kring kvinnor i mansdominerade branscher som faktiskt tar sig till ledande positioner och hur de själva uppfattar sitt ledarskap. Skribenterna anser att studien kan ses som ytterligare komplettering av redan befintlig forskning då tidigare forskning främst riktar



sig till hinder kvinnor möter i sitt ledarskapet medan denna studie även inkluderar positiva aspekter. Studien väljer även att se teorierna som ett med mönster och samband snarare än var för sig som tidigare forskning har gjort.

Genom att genomföra dessa tre steg kan skribenterna lättare förstå materialet och jämföra, hitta mönster samt möjliggöra en nyanserad bild. Då de fem respondenter som har valts ut för studien har utgått från egna erfarenheter och upplevelser har det krävts att respondenternas svar sätts samman vid analys för att möjliggöra ett resultat av studien som inte står till grund från endast en respondent och dess egna tankar. Detta fokus på teman och mönster är genomgående, framför allt i empiri och analys. Under intervjuerna utgår skribenterna från teman när frågor ställs för att säkerställa att rätt områden behandlas utan att respondenterna förlorar friheten i sitt berättande, se *Operationalisering* kapitel 3.6. Detta tematiska förhållningssätt övergår även i analysen. Dock menar Bryman och Bell (2017) att det finns många tolkningar av vad tematisk analys innebär. Bryman och Bell (2017) beskriver att en förklaring av begreppet är att tematisk analys handlar om att identifiera mönster i form av återkommande eller gemensamma handlingar. Det är denna syn på tematisk analys som används i denna rapport. Detta genom att undersöka och identifiera mönster för att resultera i en slutsats som besvarar rapportens frågeställning.

3.4 Etiska överväganden

Etik handlar enligt Bryman och Bell (2017) om de värderingar som styr forskningens genomförande, både kopplat till hur de studerade personerna behandlas och till de aktiviteter som genomförs. Bryman och Bell (2017) menar vidare att det är av stort värde för kvalitativa forskare att de fenomen som studeras behöver analyseras i förhållande till en kontext eller det sammanhang där en viss situation utspelat sig. Detta innebär att information om personer som inte själva deltar i studien kan framkomma som en del av en beskrivning, vilket kan anses oetiskt utifrån vad Bryman och Bell (2017) beskriver som samtyckeskravet. Kravet innebär att de personer som tar del i studien ska medverka frivilligt, samt ha rätt att avbryta sin medverkan. Det kan därför diskuteras huruvida personer som inte själva deltar i studien, men som är del av kontexten i en respondents beskrivning av en situation, även faller under samtyckeskravet och därmed bör vara medvetna om sin närvaro i studien. Skribenterna har därför löpande gjort överväganden huruvida nämnandet av utomstående personer är av värde för att förstå kontexten i en berättelse och om möjligt undvika beskrivningar av andra som



utgör en risk att dessa personer skulle kunna identifieras. Under de intervjuer som genomförts har inga sådana beskrivningar gjorts där det ansetts nödvändigt att meddela övriga personer att de beskrivs i rapporten.

Merton (1973) menar att den forskning som tas fram ska vara tillåten att dela vidare och göras tillgänglig för allmänheten. Detta medför att de berättelser som delas av respondenterna i rapporten kommer att vara tillgängligt för exempelvis anställda på företaget där respondenten arbetar samt även för konkurrerande företag. Det skulle kunna vara rimligt att anta att respondenter under intervjutillfällena kan komma att exkludera att dela sådan information som kan framställa de själva negativt. Om sådan information framgår i rapporten skulle det kunna finnas en risk att studiens resultat nyttjas oetiskt av andra, till exempel som argument för att genomföra förändringar i verksamheten. För att undvika detta är det av största vikt att bevara respondenternas anonymitet, och därmed även öka sannolikheten för att personerna kan dela information på ett sanningsenligt sätt. Studiens avgränsning skulle dock kunna leda till att personerna identifieras trots att de hålls anonyma i rapporten. Eftersom det finns mycket få kvinnor i ledande positioner i de branscher som studien baseras på ökar risken för att utomstående skulle kunna anta respondenternas identitet. Det har därför varit i skribenternas största intresse att undvika användning av formuleringar som skulle kunna göra att respondenterna kan identifieras.

3.5 Kvalitetsmått

Inom kvantitativ forskning bedöms forskningens resultat ofta utifrån begreppen validitet och reliabilitet, vilket enligt Bryman och Bell (2017) inte tenderar att vara användbart och relevant inom kvalitativ forskning. Istället föreslår Bryman och Bell (2017) samt Guba och Lincoln (1994) fyra alternativa mått på kvalitet som kan användas inom kvalitativ forskning: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Tillförlitlighet jämförs enligt Bryman och Bell (2017) med det kvantitativa måttet intern reliabilitet som syftar till att teorin har operationaliserats på rätt sätt och att forskningen har mätt det som avsågs att mäta. Utmaningen inom kvalitativ forskning är att det kan finnas många olika uppfattningar av ett visst fenomen, där en uppfattning inte nödvändigtvis behöver vara mer rätt än en annan. Enligt Bryman och Bell (2017) kan tillförlitlighet därför handla om att säkerställa att respondenterna inte har missuppfattats. För att förhindra detta



har skribenterna i denna rapport valt att arbeta med att under intervjuernas gång ställa kontrollfrågor för att säkerställa att informationen uppfattats korrekt.

Kvalitetsmålet överförbarhet handlar enligt Bryman och Bell (2017) om huruvida studiens resultat även är tillämpliga i andra situationer eller kontexter. Utmaningen i detta är att kvalitativ forskning ofta baseras på specifika fall och enskilda upplevelser och därför sällan är allmängiltiga på samma sätt som kvantitativa studier. För att trots detta öka studiens överförbarhet har rapporten formulerat ingående beskrivningar av den insamlade empirin. Detta menar Bryman och Bell (2017) underlättar för andra forskare att bedöma huruvida resultaten är överförbara till ytterligare kontexter.

Pålitlighet är ett kvalitetsmål som bygger på transparens och trovärdighet. Enligt Bryman och Bell (2017) är en viktig del av pålitligheten att tydligt redovisa de tillvägagångssätt som använts. Detta görs i rapporten genom att uttryckligt beskriva anledningen bakom de beslut som har tagits gällande rapportens genomförande, exempelvis forskningsmetod och urval av respondenter.

Eftersom kvalitativ forskning ofta bygger på antagandet om att forskning aldrig kan resultera i objektiva sanningar menar Bryman och Bell (2017) att kvalitetsmålet konfirmering handlar om att visa att forskningen har genomförts i god tro. För att säkerställa detta krävs en medvetenhet, främst i intervjuprocessen, av risken att forskarna själva påverkar resultatet med sina personliga värderingar. Därför har frågorna formulerats på ett sådant sätt att de bör uppfattas neutrala av respondenterna och inte leder dem till att svara på ett sätt som påverkas av forskaren. Detta har säkerställts genom att skribenterna inte har formulerat färdiga intervjufrågor utan istället utgått från teman som ska behandlas. Utifrån hermeneutiska antaganden kommer det dock aldrig gå att undvika att forskarens närvaro får en viss inverkan på studiens resultat, men utsträckningen av detta bör minimeras genom en medvetenhet om dessa risker.

Bryman och Bell (2017) lyfter även äkthet som ett möjligt kvalitetsmål inom kvalitativ forskning. Detta är ett kvalitetsmål som enligt Bryman och Bell (2017) tenderar att kritiseras och kommer inte att användas i rapporten. Anledningen till detta är att det utifrån de hermeneutiska grundantaganden som gjorts aldrig bör vara verkligt möjligt att uppnå äkthet.



Detta eftersom forskningen bygger på individuella erfarenheter och upplevelser och därmed baseras på att det inte finns någon objektiv sanning.

3.6 Operationalisering

Operationalisering syftar till att göra något omätbart till mätbart. När empiri utgår från teori är det viktigt att operationalisera för att säkerställa att alla relevanta delar behandlas (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har en operationalisering genomförts för att få fram specifika teman och faktorer som har behandlats i de semistrukturerade intervjuerna. Skribenterna använder sig av specifika teman men de är formulerade som intervjufrågor. Detta för att skribenterna anser att strukturen är lättare att hålla samt att säkerställa att alla viktiga delar berörs. Intervjufrågorna användes därför främst som en checklista men även som stöd för att föra intervjun framåt. Skribenterna vill få en heltäckande bild av kvinnors ledarskap och vill därför inte styra dem åt något håll med hjälp av specifika frågor utan använde sig istället av öppna frågor och kompletterande snarare med frågorna i operationaliseringen.

Respondenterna styr därför intervjun och skribenterna använder sig mer av följdfrågor och ett ramverk som gör att alla delar berörs men intervjuerna har inte sett ut på samma sätt eller strukturerats i samma ordning under alla intervjuer då det berott på respondenten. Se studiens operationalisering under bilaga 1.

4. Empiri

Samtliga intervjuer har skett digitalt via mötesplattformen Teams. Skribenterna har börjat intervjuerna med att tacka respondenterna för att de har tagit sig tiden till mötet och sedan fortsatt med att beskriva bakgrunden för studien och varför de valt att skriva om just kvinnligt ledarskap i mansdominerade branscher. Innan intervjun startade har även skribenterna valt att poängtera att respondenten kommer att vara helt anonym och att det enda som kommer framföras är vilken bransch hon jobbar inom och vad hon har för roll.

4.1 Respondent 1

4.1.1 Bakgrund

Skribenterna öppnar intervjun med att be respondenten att berätta om sin nuvarande roll. Respondent 1 förklarar att hon just nu har ledande roll för den största divisionen inom



företaget hon arbetar på, direkt under VDN. Företaget är ett tillverkande företag som levererar avancerad utrustning och system inom infrastrukturindustrin.

För att få en större förståelse för respondent 1 och hennes karriär frågar skribenterna hur det kommer sig att hon har hamnat där hon är idag. Respondenten beskriver sig själv som en nyfiken person som gillar att lära sig nya saker vilket har gjort att tillfälligheter har bestämt vilken riktning hennes karriär har tagit. Den strategiska delen av hennes karriär började efter att hennes barn växt upp och hon fick ett erbjudande av ett stort företag att vara med i ledningsgruppen och arbeta med utveckling, strategi, kvalitet och hållbarhet. På denna arbetsplats arbetade respondent 1 under en längre tid och hon berättar hur hon känner att hon fick upp sitt förtroendekapital på denna arbetsplats. Hon kände dock en längtan att arbeta mer operativt vilket gjorde att hon efter ett flertal år tog en ny roll som var mer operativ på ett annat stort industriföretag, där hon inte hade något förtroendekapital sedan tidigare.

4.1.2 Uppfattning från omgivningen

På sin tidigare arbetsplats var respondent 1 någon folk kände till och visste vad hon gick för. Detta blev en helt annan sak på den nya arbetsplatsen där hon behövde kämpa för att arbeta upp sitt förtroendekapital. Hon nämner att oavsett vad det är för företag så tror hon att anställda på företaget hade haft en annan tilltro om hon hade varit en två meter lång man. Hon menar på att både kvinnor och män kan behöva arbeta med sitt förtroendekapital på en ny arbetsplats men att det kan ta längre tid för kvinnor.

Skribenterna fortsätter samtalet med att fråga en följdfråga kring förtroendekapital och frågar hur respondent 1 menar att en person kan arbeta för att få upp sitt förtroendekapital.

Respondenten svarar att det handlar om att driva sina frågor och visa att man kan leverera. Hon lägger också till att tydlighet är viktigt men att det ställs krav på att en ledare ska vara mänsklig. Är ledaren inte mänsklig kan det vara lätt att hamna i ett fack där andra ser personen som bestämd och omöjlig att samarbeta med. Respondenten menar på att det kan vara svårt att hitta balansgången mellan att vara mänsklig men också bestämd och tydlig. Hon tror dock att det finns förutfattade meningar om att kvinnor har lättare att samarbeta men att det egentligen är lika svårt för alla.



4.1.3 Könsordning

Respondenten säger också att när hon nu har varit i den här miljön under en längre tid att det kan vara lätt att hamna i en fälla. Fällan beskriver hon som att man som kvinnlig ledare blir sedd som en person som ska representera den kvinnliga delen av befolkningen och inte bara sig själv. Att en kvinnlig ledare på grund av att hon är kvinna behöver vara med i vissa situationer och sammanställningar för att företag vill ha en "*kvinnlig representant*" när kvinnan egentligen bara kan representera sig själv. Respondenten ger då ett exempel på en situation i början av sin karriär där hon tänkte för lite på sig själv och att hon ansåg sig vara för lojal till företaget, vilket hon menar är ett typiskt kvinnligt drag att göra. Respondenten beskriver att hon tidigare fått återkoppling att man ska tänka på att inte vara för påstridig, utan vara artig. Detta tror respondenten själv ligger lite i linje med könsnormer där kvinnor exempelvis förväntas agera vänligt och le mycket. Respondent 1 tycker själv att det låter dumt egentligen, men tror att det är en framgångsfaktor för att en del män eventuellt kan bli rädda om man har en för hård framtoning och det kan falla tillbaka på en.

Vidare beskriver respondenten även en tidigare roll där hon hade globalt ansvar, där de kulturella aspekterna fick större betydelse. Trots att respondent 1 beskriver dessa kulturer som mycket traditionella anser hon inte att det har inneburit några problem. För vissa äldre män tror hon att det kunde vara svårt att acceptera att ledas av en yngre kvinna, men respondenten menar att hon trots detta har bemötts med respekt och att det inte har gått ut över samarbetet. Efter denna globalt inriktade roll sökte respondenten sig till det företag där hon nu arbetar. I denna roll märkte respondenten tidigt att en del kvinnor inte fått komma fram och några kollegor till henne beskrev att de stod och stampade. Det inträffade även en incident angående hur en person verbalt hade uttryckt sig om en kvinnlig kollega, men respondenten själv har aldrig varit med om att någon har talat nedlåtande eller opassande mot henne.

Skribenterna frågar vidare om respondenten vet hur könsfördelningen ser ut på det företag där hon arbetar idag. Respondent 1 berättar att de idag är strax över 20% kvinnliga chefer. Detta är något som ses som mycket positivt, då andelen kvinnor i chefspositioner dessutom är högre än den totala andelen kvinnor på företaget. Respondenten förklarar att det är ett tydligt uttalat mål från företagets kvinnliga VD att öka antalet kvinnor i företaget samt att arbeta för en mer inkluderande organisationskultur. Vidare beskriver respondent 1 att de även arbetar för att öka sin synlighet i sociala medier och att bli mer attraktiva som arbetsgivare för att kunna



öka andelen kvinnor i företaget. Respondenten menar att om de endast rekryterar från 50% av befolkningen är det även 50% potentiell kompetens som missas. Hon lyfter även vikten av att ha en kvinna som VD i en mycket mansdominerad bransch och anser att denna person har gjort ett stort arbete med att skapa en uttalad riktning för företaget i frågan

4.1.4 Ledarskap

Skribenterna frågar respondenten vad hon anser vara hennes styrkor och svagheter som ledare och som chef. Respondenten menar att den största styrkan först och främst är att hon arbetar mycket med den strategiska riktningen, att se att var företaget ska vara om exempelvis tre år och att prioritera utifrån det. Respondenten beskriver ett stort intresse av att lyssna till upplevelser hos de anställda, och förklarar att hon genomfört intervjuer med slumpvis valda anställda. Detta gjordes för att förstå hur vardagen är för dem och vad som fungerar bra eller mindre bra. Respondent 1 menar att det är viktigt att hon inte själv sitter och antar hur hon tror att det är, utan att hon genom att faktiskt prata med de anställda har kunnat identifiera utvecklingsområden som hon annars inte hade kunnat identifiera. Samtidigt beskriver hon det även som ett signalvärde att det kommer en ny chef som är genuint intresserad av att lyssna på hela organisationen, och att detta sedan medför ett ansvar att förvalta detta för att de anställda ska förstå att hon har hört vad de sagt.

Respondenten beskriver vikten av situationsbaserat ledarskap och förklarar det som att det ibland behövs lägga fokus på vad hon refererar till som inrikespolitiken, det vill säga vad som sker inom organisationen, medan det vid andra tillfällen krävs fokus på utrikespolitiken. Respondenten beskriver detta som en balansgång gällande hur mycket av tiden man lägger på det ena och det andra samt att tydligt kunna kommunicera detta med sin ledningsgrupp, mellanchefer eller kollegor. Respondent 1 framhäver även tydlighet och synlighet som styrkor, något som bland annat görs genom att bekräfta det någon gör bra och sedan bekräfta enskilt det någon gör mindre bra. Respondenten tillägger att företaget har stora förbättringsområden och att hon trots allt är satt i denna roll för att driva förändring.

I övrigt menar respondenten att ledarskap även handlar om att företräda och att ta de dialogerna som behöver tas, för att exempelvis få resurser till att driva något. Hon tillägger att det förstås också är av stor vikt att vara lyssnande och ödmjuk i att det krävs samverkan och att det inte nödvändigtvis alltid är ens egen bild som är rätt. Respondenten förklarar sedan att en möjlig svaghet i hennes ledarskap är att hon tror att hon kan upplevas som otålig. Detta



försöker hon ha i åtanke när de planerar en strategi för en period på exempelvis tre år att vad behövs prioriteras i början, var behöver vi ta oss i år och var kan vi bygga vidare nästa år. Respondenten tillägger att det i denna typ av roll är viktigt att kunna prioritera sin tid, att kunna fokusera på det som krävs och kunna delegera i tid. Hon menar att förmågan att delegera är en konst och att i tid kunna ta hjälp av rätt personer på rätt sätt.

4.1.5 Ledarskap i mansdominerad bransch

Slutligen frågar skribenterna om respondenten har upplevt att hon behövt anpassa sig själv eller sitt ledarskap eftersom hon arbetat mycket i mansdominerade branscher. Respondenten svarar snabbt att hon inte tänker så mycket på det. Hon tillägger att hon i några passager däremot har påverkats av en del första intryck. Respondenten förklarar att det inte har varit några större problem, men lyfter som exempel i en mötessituation där andra inte är medvetna om vem som är chef och har antagit att hon är sekreterare. I dessa situationer har hon tänkt att detta beror på deras stereotyper om en viss roll, och att hon undviker att reagera och hellre förklarar att de talar med fel person. Respondenten förklarar även att hon tror att om man tänker för mycket på sådant kanske man inte kommer längre, utan att dom som har den mentala modellen att de måste anpassa sig för mycket kan fastna någonstans på vägen. Hon avslutar med att beskriva att hon tror att stereotypförenklingen är något alla är kvar lite i, och att det helt enkelt är så vi är som människor.

4.2 Respondent 2

4.2.1 Bakgrund

Skribenterna startar även denna intervju med att be respondent 2 att berätta om rollen hon har idag. Respondenten berättar att hon idag arbetar som affärsområdeschef på ett företag inom energiförsörjning. För att lättare förstå förklarar hon att hennes roll är som VD för ett specifikt affärsområde. Hon arbetar inom stora delar av Europa och det är ett stort affärsområde med omkring 1300 anställda. Respondent 2 har haft den här rollen under ett års tid men har varit inom företaget över 25 år vid tidigare tillfälle. Hon har tidigare haft högt uppsatta roller inom företaget och hon var också den första kvinnliga affärsområdeschefen inom företaget. Respondenten fortsätter att berätta om de åren hon inte arbetade inom företaget och att hon då spenderade mycket tid i olika styrelser. Hon förklarar att hon dock inte brinner för dessa typer av uppdrag då hon anser att man kommer för långt ifrån företagen och att det handlar mer om att peka vad andra ska göra än att faktiskt arbeta för att få saker att



hända. Hon skrattar till och säger att i den rollen hon har nu får hon göra precis det och att det nu handlar mer om att gå till styrelsen och be om pengar för att kunna genomföra intressanta projekt.

4.2.2 Uppfattning från omgivningen

Skribenterna fortsätter med att fråga om respondenten hade några speciella förväntningar på sig själv när hon tog sig an sin nuvarande roll. Hon börjar med att berätta att företaget just nu har en majoritet av kvinnor i koncernledningen vilket hon anser gör att hon vill visa att det fungerar med fler kvinnor i ledande roller. Respondenten beskriver det även som att de anställda i hennes team är unga människor som brinner för förändring och springer åt alla håll. Det här gör att ledarskapet blir både utmanande, annorlunda, men också roligt och att hon på grund av det här hade en förväntning på sig själv att lyckas strukturera men samtidigt fortsätta framåt. På frågan vilka förväntningar och fördomar andra hade om henne förklarar respondenten att det främst har handlat om kulturella skillnader mellan Sverige och det land hon arbetar i idag. Trots att övriga anställda har arbetat med svenska chefer under lång tid menar respondenten att de kommunicerar på ett annat sätt än vad hon själv gör. Respondenten menar att hon är mer lättsam och skämtsam i sitt sätt att kommunicera och tror därför att andra hade fördomen att hon var lite *“hej och hå”*.

4.2.3 Ledarskap

Skribenterna fortsätter och ber respondenten att beskriva sitt ledarskap när hon kom in i det här teamet som hon förklarar det som spretigt. Hon funderar lite och säger att det har varit svårt för att de anställda är som en hund som inte vill gå i koppel. Hon förklarar därför att hon har försökt förstå och anpassa så att hon lyckas bli den bästa chefen för varje person. Respondenten förklarar sitt ledarskap som rakt, ärligt, men också som en ledare som arbetar i team, delegerar och att hon själv inte behöver vara personen som lyser. Hon arbetar nu internationellt och hon anser att företag i andra länder ligger efter Sverige i utvecklingen när det kommer till hur man vill att en chef ska vara. Detta för att alla arbetar som individualister snarare än i team. Respondenten skrattar till och säger att hon vägrar gå tillbaka 20 år i tiden utan att det är dem som borde bli mer som henne. Hon lägger dock till att man måste vara oerhört ödmjuk för att hon på något sätt måste få med sig dem innan hon kan implementera det ledarskap hon faktiskt tror fungerar bäst.



Skribenterna ber sedan respondenten att reflektera kring sina styrkor och svagheter som ledare och respondent 2 menar att hennes viktigaste styrka är att hon är optimist. Hon förklarar att man verkligen måste tro på att vi kommer lyckas och att det sedan sprider sig i organisationen. Dessutom tror respondenten att det tydligt märks att hon tycker om människor. Tydlighet är ytterligare en egenskap som beskrivs som en styrka, men som även kan leda till att hon blir för kort och rak och att det därmed även är den största svagheten enligt henne själv. Skribenterna frågar om de anställda brukar säga till när detta inträffar men respondenten förklarar att på grund av hennes roll är det ingen som säger ifrån, utan att det är något hon behöver märka själv.

4.2.4 Könsordning

Skribenterna väljer att gå vidare med intervjun och frågar om respondent 2 alltid har arbetat med ledarskap inom mansdominerade branscher. Respondenten berättar att det endast har varit inom mansdominerade branscher och att det förmodligen är för att hon trivs där och att det finns mycket inom den kulturen som hon tycker om, exempelvis att det är fokus på målen och lite *“nu kör vi, nu gör vi det här”*-tänket. Hon fortsätter med att berätta att alla har alltid varit snälla och vänliga mot henne men att när hon har deltagit i möten med endast män så tror hon att de flesta nog har trott att hon inte kommer kunna bidra med något. Respondenten tillägger även att detta är ännu mer tydligt när hon arbetar med internationella personer och att Sverige faktiskt har kommit längre i förtroendet för kvinnor. Skribenterna frågar då hur respondenten väljer att hantera sådana typer av situationer och det första hon svarar är att en sak hon har lärt sig är att absolut inte bli förbannad eller bry sig för mycket. Det kommer bara påverka personen negativt utan istället kan man tänka att det inte är ens eget problem och ignorera dessa tankar. Respondent 2 säger att hon väljer att acceptera situationen och försöker istället arbeta upp ett förtroende på lång sikt genom att visa vad hon kan och vad hon kan bidra med. Hon har därför accepterat att hon ibland inte kan påverka gruppen på mötet just idag utan kommer att få arbeta fram ett förslag och några allierade som tror på henne. Hon berättar att hon är en känslomänniska men att hon väljer att inte gå in med alla sina känslor i sin ledarroll.

Skribenterna ställer sedan frågan om detta är något som har förändrats efter att ha varit på företaget en längre tid. Respondenten menar att det definitivt har skett stora förändringar men att hon till viss del har fått göra om samma resa när hon nu börjat arbeta i ett nytt land. Dock säger respondenten att man lär sig att spela spelet. Vidare frågar skribenterna om



respondenten är medveten om ungefär hur könsfördelningen ser ut inom företaget idag och respondent 2 menar att den är ganska bra. Företaget har ett uttalat mål att 35% av de chefer som anställs ska vara kvinnor, vilket inte har varit något problem att klara av. Hon menar också att allt eftersom energibranschen har fått ett större fokus på miljö och hållbarhet har intresset från kvinnor tyckts öka.

4.2.5 Ledarskap i mansdominerad bransch

Skribenterna frågar sedan om respondenten kan se några fördelar med att vara i minoritet som kvinna, varpå respondenten svarar att det är otroligt värdefullt att ha ett annat perspektiv för *”gudarna ska veta att jag får veta deras perspektiv”*. Respondent 2 minns tillbaka till när hon först började i branschen och att hon reagerat på hur företaget kommunicerade med sina kunder. Det var då mycket stort missnöje hos kunderna och respondenten bestämde sig för att vända dialogen och att förklara och svara på kundernas frågor på ett sätt som tidigare inte gjorts. Resultatet av detta var att kundindex ökade så pass mycket att andra antog att något måste ha blivit fel. Respondenten tror att en nyckel är att försöka stå stabilt, men att det är något som är lätt att säga nu i efterhand. Hon beskriver sig själv som svårknäckt, men minns att hon gick hem och grät efter två veckor i sitt första jobb på företaget, och beskriver den ledningsgrupp hon ingick i som en betongmur. Respondenten förklarar att inställningen hos övriga i ledningsgruppen var *”vad trevligt med en kvinna i rummet du kan väl sätta dig där så fortsätter vi göra affärer”* och menar att man verkligen fick vara redo att kavla upp ärmarna.

På frågan om respondenten känner att hon har behövt anpassa sig själv och sitt ledarskap utifrån att arbeta inom en mansdominerad bransch svarar hon att man måste anpassa sig oavsett vilket kön det är man arbetar med. Hon menar att man som ledare bör anpassa sig efter de personer man leder, och tror att det är en viktig nyckel till att bli den bästa möjliga chefen för varje individuell person. Respondenten tillägger att det naturligtvis är mer av det manliga i en manligt dominerad miljö men att en mer rak kommunikation ofta passar henne väldigt bra och att detta kanske är en del av anledningen till att hon hamnat i just denna typ av bransch. Vidare förklarar respondenten att hon inte haft någon särskild strategi för att anpassa sitt ledarskap inför att hon började i sin nuvarande roll utan att det viktigaste har varit att försöka lyssna och förstå de hon arbetar med.

Avslutningsvis berättar respondenten att hon ofta får frågan om hon tror att det varit en fördel eller nackdel att vara kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch, och hon tror att det



sammantaget har varit en fördel. Detta eftersom Sverige har kommit så långt i jämställdhetsarbetet och att frågan om kvinnors möjligheter har blivit så pass uppmärksammas. Exempelvis strävar många företag efter att ha 50% kvinnor i styrelsen, något som enligt respondenten gett henne fördelar gentemot många män eftersom det ofta är brist på kvinnor i styrelser. Hon tillägger att man inte kan gå och bli arg på de hinder man möter, för att det drabbar bara en själv. Istället tror hon på att se fördelarna, för då kanske man inte blir lika trött på nackdelarna.

4.3 Respondent 3

4.3.1. Bakgrund

Intervjun inleds med att skribenterna ber respondent 3 att berätta om hennes nuvarande roll. Respondenten förklarar att hon är VD för ett bolag som ingår i en stor svensk industrikoncern, som har fabriker i ett antal världsdelar och som säljer sina produkter till över 100 länder. Hon har arbetat på företaget i princip hela sin karriär och har under den tiden hunnit med ett antal ledande roller inom koncernen. Respondenten förklarar att hon trivs med att arbeta i roller där hon har helhetsansvar, och var därför snabb att anmäla sitt intresse när VD-rollen blev vakant.

4.3.2 Uppfattning från omgivningen

Skribenterna frågar vidare vilka förväntningar respondenten hade på sig själv och rollen inför att hon skulle ta sig an den. Respondenten förklarar att hon såg många stora utmaningar med att ta sig an tjänsten, eftersom det krävdes stora förändringar för att anpassa verksamheten efter förändringar i samhället, bland annat med fokus på digitalisering och klimat. Det krävdes även mycket energi och resurser för att finansiera dessa omställningar, vilket innebar att respondenten behövde lägga stort fokus på att öka lönsamheten och effektiviteten i företaget. Förutom de förväntningar hon hade på sig själv, tror respondenten inte att det fanns så mycket fördomar från andra eftersom hon har arbetat i företaget under så lång tid. Däremot tror hon att det kan finnas ett rykte om henne att hon tycker om att driva förändringar ganska hårt, men att hon även gillar att leda människor och uppskattar engagemang. Respondenten menar själv att hon är duktig på att bygga välfungerande team som kan nå de höga mål hon sätter.



4.3.3 Ledarskap

Baserat på detta frågar skribenterna vilka styrkor och svagheter respondenten kan se i sitt ledarskap. Hon förklarar att en stor styrka är att hon är väldigt målinriktad och att hon gärna delegerar, men att hon såklart gärna erbjuder sitt stöd om det behövs. Däremot tror respondenten att hon tror att andra kan uppfatta det som en svaghet att hon inte bryr sig om detaljer, något som enligt henne själv inte stämmer. Hon förklarar att hon ofta läser in sig mycket på detaljer, men undviker att lägga sig i dem. Detta eftersom hon ser det som en styrka att folk själva driver sina uppgifter, trots att det ibland kan uppfattas som att hon är ointresserad. Beroende på hur man är som person tror respondenten att det kan vara både en nackdel och en fördel att hon driver på ganska hårt. För vissa kan det uppfattas som att hon driver för fort och att det ibland har hänt att hon kommit överens med personer att om man inte vill vara med på förändringsresan kanske man är på fel företag. Hon menar att hennes förändringsbenägenhet innebär att det är av största vikt att hitta rätt personer att arbeta med.

Skribenterna frågar sedan om respondentens ledarskap alltid har varit på detta sätt, eller om det är något som utvecklats och förändrats över tid. Respondenten tror att det har mognat mycket, men att nyfikenheten och drivet alltid är något som har funnits där. När hon ser tillbaka på tidigare roller tror hon att hon var mer kontrollerande och såg till att saker blev rätt in i minsta detalj, men att detta är något hon har släppt. Nu menar hon istället att micro-management är totalt förlamande och att om man tar över jobbet så slutar folk att tänka själva.

4.3.4 Könsordning

Därefter ställs frågan om det i vissa fall kan vara en fördel att vara i minoritet som kvinna, och respondenten svarar att det naturligtvis finns både fördelar och nackdelar. Hon förklarar att det kan vara en fördel att man ofta sticker ut, exempelvis om hon träffar kunder och leverantörer kommer de lättare ihåg henne än hennes manliga kollegor. Nackdelen med detta är enligt respondenten att det även är lättare att komma ihåg om hon gör något fel. På följdfrågan hur hon hanterar detta svarar respondenten att *”man måste bara överleva det hela”*. Respondenten tillägger sedan att det skett stora förändringar sedan hon började på företaget och att det idag finns många exekutiva kvinnor och att miljön idag är en helt annan. Respondenten förklarar att för 10-15 år sedan var miljön en sådan att man nog inte vågade tillsätta kvinnor just på grund av att det skulle sticka ut, och att man då hellre valde en man



som var ett säkrare kort. Idag utgör kvinnor knappt 30% av företagets anställda, men respondenten menar att det pågår ett aktivt arbete med att utbilda både chefer och annan personal, och att stora investeringar har gjorts för att få in kvinnor på alla nivåer i företaget. Respondenten minns tillbaka till att hon själv var den första kvinnan som var ansvarig för en division och även först i företagsledningen, och konstaterar att det skett en stor utveckling sedan dess. Hon förklarar att arbetet har mottagits bra av alla inom organisationen och att hon aldrig stött på någon som har sagt att hon har fått något bara för att hon är kvinna. Respondenten ser även vikten av att vara en förebild och att det är viktigt för att kunna attrahera fler kvinnor i framtiden. Skribenterna frågar om hon då kan känna en press att hon ska representera alla kvinnor, men respondenten svarar att hon inte kan gå omkring och tänka på att hon är kvinna hela tiden, för att då tror hon bara att man hade blivit paranoid.

4.3.5 Ledarskap i mansdominerad bransch

Vidare ställer skribenterna frågan om respondenten någon gång har känt sig motarbetad på grund av att hon varit i minoritet som kvinna. Respondenten svarar att hon inte gör det nu, men att hon för 10-15 år sedan kunde känna att hon inte fick möjlighet att göra de jobben som hon ville. Hon minns även att en manlig kollega sagt till henne att han önskade att han var kvinna för att det då skulle ha varit enklare att få styrelseuppdrag. Respondenten tror själv att det fortfarande är lättare som man och påpekar att det trots allt fortfarande väljs in fler män än kvinnor i styrelser i svenska företag. Hon menar att de styrelseuppdrag som hon har fått har hon inte fått för att hon är kvinna utan för att hon arbetat mycket hårt för att få dem, och tror att om hennes manliga kollega hade arbetat lika hårt hade han också haft samma möjligheter.

Skribenterna frågar även om hon tror att ledarskapet har påverkats av den typ av bransch hon arbetar inom, och respondenten svarar att hon självklart har färgats. Däremot har hon alltid arbetat i mansdominerade branscher och menar att det är svårt att veta hur det hade varit att arbeta i en kvinnodominerad bransch, eller hur det är att arbeta som man i en mansdominerad bransch. Respondenten tror att hon har påverkats av sin omgivning och förklarar att hon även privat har ett annat sätt att prata än sina vänner som är betydligt kortare och nästan exekutivt, vilket hon kopplar till sin arbetsmiljö. Skribenterna frågar om respondenten även har påverkats av stereotyper och fördomar om kvinnliga chefer. Respondenten svarar att hon inte vet vad det finns för stereotyper och att det skulle kunna bero på att hon aldrig har haft någon kvinnlig chef, men inte heller haft så många andra kvinnliga chefer runt sig. Hon förklarar att



hon tidigt i sin karriär lärde sig att det är viktigt att hålla sig till att vara sig själv, även om man till viss del alltid kommer att formas av sin omgivning. Respondenten förklarar avslutningsvis att hon inte tror att det egentligen finns några större skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare, utan att det nog är betydligt större skillnad mellan kvinnor och andra kvinnor, samt mellan män och andra män.

4.4 Respondent 4

4.4.1 Bakgrund

Även den fjärde intervjun inleds med att skribenterna ber respondenten att beskriva sin nuvarande roll. Respondent 4 förklarar att hon just nu är VD för ett företag inom tillverkande industri som är etablerat i flera länder i Europa och levererar sina produkter världen över. Skribenterna fortsätter samtalet med att fråga hur det kommer sig att hon fick den rollen som hon har idag. Respondenten förklarar då att hon arbetade på ett annat liknande bolag i över tjugo år där hon fick prova på flera olika roller och inte minst ett flertal ledande roller. Hon förklarar att hon egentligen inte hade några planer på att byta jobb men när hon blev kontaktad av sitt nuvarande företag kändes det rätt och hon valde därför att byta jobb. Hon hann endast arbeta på företaget i ett halvårs tid innan hon blev erbjuden rollen som VD och har nu haft rollen i nästan tre år. Respondenten berättar att hon aldrig tidigare har haft en VD roll i sin karriär men att hon har haft många ledande roller inom mansdominerade branscher. Hon förklarar att den största skillnaden har varit att hon i tidigare roller inte haft lika stort resultatansvar som hon har nu.

4.4.2 Uppfattning från omgivningen

Skribenterna fortsätter intervjun genom att fråga respondent 4 om hon hade några speciella förväntningar på sig själv när hon tog sig an rollen. Respondenten funderar lite innan hon svarar, men säger då att hon ville försöka få ihop teamet och ledningsgruppen på ett bra sätt. Hon lägger till att en viktigt aspekt för att få en organisation att fungera är genom att skapa bra grupper som fungerar bra tillsammans. Respondent 4 säger även att hon hade en förväntning om att lära sig mycket nytt i rollen, både kring själva rollen i sig men också om marknaden. Skribenterna vänder sedan frågan och frågar om respondenten tror att de andra inom organisationen hade några förväntningar eller fördomar kring henne när hon tog sig an VD rollen. Hon svarar då att förväntningarna från ledningsgruppen var att leda bolaget till



börsen samt att arbeta mycket med resultatet. Utöver det så nämner hon att det kan vara svårt att få upp förtroende från de anställda när man inte har varit i bolaget under så lång tid. Det handlar istället om att bemöta de bristande förtroende som finns och bygga upp förtroende under tid. Utöver det så tror hon inte att det fanns så mycket andra förväntningar mer än att hon skulle komma in som VD för att leda teamet framåt på ett bra sätt men det fanns inget specifikt uttalat om detta från organisationens del.

4.4.3 Ledarskap

Skribenterna ber sedan respondent 4 att beskriva hur hon är som ledare. Respondenten säger att hon är en ledare som gillar att fokusera på resultat och att skapa involvering i hela verksamheten. Hon förklarar vidare att hon tycker att det är viktigt att chefer lyssnar på sina medarbetare. Det är inte chefen i sig som ska representera sitt team utan det ska hela teamet göra och man arbetar mot sina resultat tillsammans. Skribenterna frågar vidare om respondentens hennes ledarskap utvecklats över tid eller om hon har behövt anpassa det i olika organisationer. Hon förklarar att hon såklart blivit mer och mer trygg i sitt ledarskap under tidens gång och att man hittar sina styrkor och svagheter, men att hon alltid har varit sig själv. Skribenterna ber respondent 4 att berätta sina främsta styrkor i sitt ledarskap varpå respondenten svarar att hon är duktig på dialog och att involvera medarbetare. Hon säger även att hon har ett extremt bra tålamod i form av att hon har förståelse för att saker och ting tar tid och hon väljer även att inte fokuserar på detaljer, vilket både är en styrka och en svaghet i hennes arbete.

4.4.4 Ledarskap i mansdominerad bransch

Respondenten berättar vidare i intervjun att hennes ledarroller alltid har varit inom mansdominerade branscher. Hon berättar att hennes första ledarroll var den andra kvinnan någonsin på den rollen och hennes andra ledarroll var hon den första kvinnan som fick. Respondenten säger att det har förändrats och blivit bättre under tid men att när hon började var det bara hon och alla män. Hon skrattar till och säger att männen var skeptiska när hon klev in och att hon i de här situationerna har behövt bevisa att hon faktiskt är bra på det hon gör och att hon har mycket kunskap. Hon understryker dock att det här var 15 år sedan och att idag finns det mycket kvinnor i ledande roller. Skribenterna frågar då om hon känner att hon har behövt anpassa sig efter det i sitt ledarskap eller sitt sätt att vara när hon har varit ensam kvinna. Respondent 4 svarar då att hon har behövt göra det till viss mån då det har varit svårt



att komma in som ledare och försöka förändra andras språk, jargong eller arbetssätt direkt men hon säger ändå att hon till största del har varit sig själv. Respondenten beskriver dock att det krävs att man blir accepterad innan man kan göra dessa förändringar. Med tanke på det hon berättar väljer skribenterna att fråga om hon märker av att hon är ledare i en mansdominerad bransch. Hon svarar då att hon inte går runt och tänker på att hon är i minoritet i organisationen utan att hon snarare tänker att hon vill skapa en verksamhet där det finns en bra blandning av olika människor och vill öka antalet kvinnor i alla olika roller.

Med tanke på det respondent 4 har berättat i intervjun så frågar skribenterna om hon hade någon speciell strategi när hon gick in som VD i en mansdominerad organisation. Hon förklarar då att hon kände direkt att den här ledningsgruppen inte fungerade på samma sätt som tidigare ledningsgrupper hon tillhört. Hon valde därför att gå in som VD och känna att hon inte ville fortsätta i samma hjulspår och att hon behövde anpassa sig efter den nya ledningsgruppen.

4.4.5 Könsordning

Skribenterna fortsätter med att fråga om hon tror att det finns fördelar med att vara i minoritet i en organisation. Hon svarar då att när man är en högt uppsatt ledare i ett stort mansdominerat bolag och är kvinna så syns man mer och fler vet vem man är vilket gör det lättare om man vill byta roll att personer i organisationen har koll på en sedan tidigare. Respondent 4 fortsätter med att förklara nackdelarna och säger att på grund av att man syns mer så behöver man verkligen bevisa att man klarar det och misstag syns också tydligare. Sedan handlar det även om att det kan ta längre tid för en kvinna att bli accepterad som ledare. Skribenterna ställer då följdfrågan hur man som kvinnlig ledare hanterar att inte bli accepterad på samma sätt som män. Respondenten börjar med att förklara att det handlar om att gå in i rollen och förklara för de anställda att jag kommer vara här nu och vi kommer arbeta och utveckla det här tillsammans. Hon förklarar också att hon alltid har trott på sina idéer så det har aldrig varit så jobbigt.

Skribenterna avslutar intervjun genom att fråga hur könsfördelningen ser ut i organisationen idag. Respondenten svarar att det just nu är 50% kvinnor på chefsroller men att överlag på alla anställda så är det ungefär 20% kvinnor. Hon förklarar att det kan bero på att det inte ses som en bransch som kvinnor kan söka sig till och att det handlar om vad det finns för stereotyper i samhället. Respondenten lägger även till att de arbetar med att försöka attrahera



kvinnor men att det fortfarande finns mycket mer arbete att göra kring ämnet. Hon berättar också att organisationer har lärt sig mycket kring det här längs vägen under hennes karriär och att hon tror att yngre kvinnor som kommer till dessa roller inom industrin har tagit sig dit med helt andra förutsättningar än vad hon gjorde. Respondenten tillägger avslutningsvis att hon hoppas att det är så men att det kan vara hennes egna förutfattade meningar.

4.5 Respondent 5

4.5.1 Bakgrund

Likt tidigare intervjuer inleder skribenterna med en bakgrundsbeskrivning av rapportens syfte och ber sedan respondent 5 att berätta om sin nuvarande roll. Respondenten förklarar att hon nyligen lämnat sin tidigare roll som VD på ett stort företag inom tillverkande industri. Nu är hon istället med och startar upp ett bolag i energisektorn som ännu inte introducerats för allmänheten. I det nya företaget har hon en roll där hon arbetar direkt under VDn samtidigt som hon även är aktiv i ett antal styrelser, bland annat i transportbranschen. I sin tidigare roll som VD förklarar respondenten att det på grund av företagets storlek gick trögt att genomföra förändringar och att det fanns många etablerade processer att förhålla sig till. På grund av detta lockades respondenten av möjligheten att bygga upp ett företag från grunden och kunna transformera en bransch. Hon beskriver det som en chans man inte får många gånger i livet, men tillägger att möjligheten att återgå till en VD-roll på något annat bolag även finns kvar i framtiden ifall hon skulle ångra sig.

Skribenterna frågar respondenten vilka förväntningar hon har på sig själv och den roll hon nyligen tagit. Respondenten förklarar att de idag i princip inte har någonting, ingen teknologi och inga anställda. Detta ställer höga krav och respondent 5 har stora förväntningar på hur snabbt de ska lyckas ta bolaget till marknaden och vilken effekt bolaget ska kunna få på hela branschen i framtiden. Skribenterna följer upp med att fråga vilka förväntningar respondenten tror att de andra på företaget har på henne. Hon tror att det är enorma förväntningar på alla de större ledarna i företaget, eftersom de spelar en avgörande roll i att de ska lyckas. Det krävs handlingskraft och respondenten förklarar att de inte kommer att kunna undvika att ta ansvar för att något misslyckas. Vidare frågar skribenterna vilka anledningar respondenten kan se till att just hon valdes till denna roll. Respondenten förklarar att de flesta i företaget har lämnat höga positioner i stora bolag och har gjort detta för att företagets vision stämmer väl överens med deras personliga värderingar. Det nystartade företaget fokuserar på hållbara



energilösningar, vilket respondenten menar är något hon personligen anser är ett viktigt område att satsa på.

4.5.2 Könsordning

I sin tidigare VD-roll skapade respondent 5 en ledningsgrupp med många kvinnor, och hon menar att det blir trevligare när det är mer jämställt. På detta företag var andelen kvinnor under 30%, något som respondenten beskriver som mycket lågt. Hon förklarar att hon även tror att företaget kommer att prestera bättre när såväl ledningsgruppen som företaget generellt har en större mångfald eftersom det skapar en större dynamik. På företaget som respondenten nu startar upp är de noga med att arbeta med jämställdheten. Respondenten förklarar att om de hamnar fel redan från början kommer det bara bli svårare att rätta till senare. Hon förklarar att hon ”*springer där med min flagga och ser till att vi får mångfald*”. Respondenten menar att om man vill hitta kompetenta personer med olika bakgrunder så går det och beskriver att det endast är en fråga om att anstränga sig. Naturligtvis är det lättare att hitta män inom företagets bransch menar hon, men det finns även många kvinnor om man letar. De rekryteringsfirmor som företaget anlitar har stort ansvar i frågan och respondenten förklarar att hon gjort det mycket tydligt för de som rekryterar att de behöver anstränga sig mer för att leta efter en mångfald av personer. Respondenten förtydligar att hon aldrig skulle välja att anställa någon bara på grund av att personen var kvinna, utan att det naturligtvis är den som är mest lämpad för tjänsten som bör anställas.

Skribenterna frågar vidare vilka fördelar och nackdelar respondenten kan se med att arbeta i en mansdominerad bransch som kvinnlig ledare. Respondenten förklarar att en tydlig fördel är att man sticker ut, och att hon lättare blir ihågkommen än hennes manliga kollegor. Detta beskrivs som en stor fördel så länge man levererar, men kan även vara en nackdel då även misstag lättare minns. Detta tror respondenten kan leda till att kvinnor ofta överpresterar för att undvika att sticka ut på ett negativt sätt. Respondenten förklarar att hon ofta hanterar detta genom att vara överbeläst och att försöka ha koll på allt. Hon tillägger att det naturligtvis inte är möjligt att alltid ha koll på allt, men att det trots allt är så hon har arbetat under lång tid. Än idag tror hon att hon ibland kan lägga onödigt mycket tid på förberedelser, och menar att män nog enklare bara kan dyka upp. Idag försöker hon påminna sig själv med att ledarskap på denna högre nivå inte handlar om att kunna allt, utan att det viktiga är att kunna leda människor framåt.



4.5.3 Ledarskap

Utifrån detta frågar skribenterna hur respondenten skulle beskriva sitt ledarskap.

Respondenten beskriver att hon värdesätter transparens, tydlighet, delegering och ansvar.

Genom att i största möjliga utsträckning ta beslut baserat på fakta menar respondenten att tydligheten ökar. Hon förklarar att det även är av mycket stor vikt att skapa ett bra team som hon kan lita på levererar. Med ett sådant team kan hon känna sig trygg i att inte behöva följa varje steg, men tillägger att hon såklart gärna erbjuder sin hjälp om den behövs. Att omge sig med personer som är mycket duktiga på det de gör tror respondenten är en viktig nyckel till framgång. Hon tror att vissa ibland omger sig med svagare personer för att slippa känslan av konkurrens, men att hon själv inte uppfattar detta som ett hot utan endast en fördel.

4.5.4 Uppfattning från omgivningen

Respondenten framhäver vikten av att känna sig själv. Hon menar att det är viktigt att vara medveten om sina styrkor och svagheter, samt hur dessa kan uppfattas av andra.

Respondenten förklarar att hennes bild av sig själv kan skilja sig från den någon annan har, och att det är viktigt att ha en förståelse för det. Som följdfråga till detta frågas respondenten hur hon tror att andra uppfattar henne. Respondenten tror att hon uppfattas att ha stor kompetens och att hon vet vad hon pratar om, delvis på grund av att professorsrollen medför viss legitimitet. Hon tror dock att hon tenderar att underskattas, eftersom hon ser väldigt snäll ut. Detta stämmer till viss del menar respondenten, men att hon ställer höga krav på att det exempelvis ska levereras i tid. Hon har inga problem att säga ifrån eller genomföra förändringar om något inte fungerar, och menar att man inte ska förväxla snällheten eller trevligheten som att hon inte skulle ställa höga krav.

4.5.5 Ledarskap i mansdominerad bransch

Frågan ställs sedan om respondenten alltid har arbetat inom mansdominerade branscher eller om det är något som varierat under hennes karriär. Respondenten förklarar att hon har en tydlig bakgrund inom teknik och även är professor. Därför har nästintill samtliga av hennes tidigare roller varit inom mansdominerade branscher. Respondenten förklarar att detta inte är något hon lagt någon större vikt vid, utan att det i slutändan handlar om vem hon är och den kompetens hon besitter. Därefter tillägger respondenten att hon, trots att hon egentligen inte lägger någon större vikt vid att vara i minoritet som kvinna, nog ändå har behövt anpassa sig lite. Respondenten förklarar att det nog tyvärr är lätt att falla in i vissa manliga mönster. Hon



förtydligar dock att hon bara försöker fokusera på att leverera och att det ändå är kompetensen som är det som räknas. Skribenterna frågar sedan om detta alltid har varit respondentens inställning, eller om det har förändrats över tid. Respondenten menar att det är något som har utvecklats och att när hon var yngre lutade sig mycket mot att hon var väldigt insatt i sitt område ner till minsta detalj. Idag har hon lärt sig att hon i rollen som företagsledare inte kommer att kunna alla detaljer, utan då istället får luta sig mot en annan typ av ledarskap.

Avslutningsvis frågar skribenterna om respondenten generellt sett genom sin karriär har upplevt det mer som en fördel eller nackdel att vara kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch. Respondenten menar att det för henne har varit mer av en fördel, även om det inte är något hon brukar basunera ut. Respondenten tillägger att de som arbetar i de typer av roller hon gör troligen är de som inte har mött allt för mycket svårigheter, och att kvinnliga mellanchefer eventuellt skulle kunna uppleva att de blivit mer begränsade.

5. Analys

5.1 Könsordning

Då skribenterna aktivt valt kvinnliga ledare i mansdominerade branscher så är könsstrukturen i samtliga organisationer med kvinnlig minoritet. Könsstrukturen påverkas av könsordningen som Wahl, Holgersson och Höök (1998) förklarar som något som har gett samhället en förutfattad mening om manlig överordning och kvinnlig underordning. Det går emot kvinnorna i den här studien då respondenterna är kvinnor i ledande roller. Det är dock dessa omvända roller som skulle kunna påverka hur kvinnorna blir bemötta, då de är avvikande inom organisationen. Könsordningen kan enligt Kanter (1993) påverka organisationers könsfördelning vilket flera av respondenterna i den här studien poängterar. Respondent 4 väljer att ta upp det här genom att förklara att de har svårt att attrahera kvinnor till det operativa arbetet då det kan anses enligt stereotyper som en manlig roll som en kvinna inte söker. Wahl, Holgersson & Höök (1998) förklarar att det är just könsordningen som kan påverka kvinnor och män att dra sig till vissa positioner snarare än andra. Respondent 2 förklarar exempelvis att när hennes bransch inom energiförsörjning har gått mer åt miljöarbete så har fler kvinnor blivit intresserade. Det här skulle kunna bero på de tankar Wahl, Holgersson & Höök (1998) har om att människor tenderar att dra sig åt ett visst håll samt det Wahl et al. (2018) förklarar om att kvinnor kan anse det för begränsade att vara i



minoritet i en organisation Detta skulle kunna leda till att kvinnliga ledare drar sig ifrån mansdominerade branscher. Om det är för att samhället har format vad som anses som kvinnliga och manliga roller eller om det handlar om att män och kvinnor helt enkelt är olika och inte har samma intressen är svårt avgöra, då det är något som till stor del sker omedvetet utan en tanke kring kvinnligt och manligt. Det skulle även kunna vara så att de fördomar och stereotyper som tycks finnas fortfarande lever kvar omedvetet hos människor när det kommer till just yrken och branscher.

Effekterna av en ojämn könsfördelningen i en mansdominerad bransch är enligt Holgersson (2003) synlighet, kontrasteffekt och assimilering. Den synlighet kvinnor i mansdominerade branscher får menar Holgersson (2003) är något som ofta uppfattas som begränsande i deras arbete. Det skiljer sig från respondenternas svar i den här studien då majoriteten av respondenterna anser att deras synlighet och möjlighet att sticka ut från mängden har varit till deras fördel. Häpnadsväckande så använde respondenterna nästan exakt samma mening och ord när de berättar om just synlighet. De ser synligheten som en fördel då de lättare blir ihågkomna och att de på grund av deras synlighet har lättare att ta sig till vissa roller då de som rekryterar känner till deras tidigare arbete. Respondenterna nämner också att det finns nackdelar med synligheten då deras misstag syns tydligare och blir därför lättare ihågkomna. Det här skulle kunna vara en anledning till att respondent 5 förklarar att hon tror att kvinnor har en tendens att överprestera för att undvika dessa misstag. Vilket i sin tur kan gå i linje med det Kanter (1993) skriver att kvinnor gärna vill visa att de har kontroll och bevisa att de faktiskt kan. Synlighet skulle därför kunna ses som en stor möjlighet för kvinnor i mansdominerade branscher men endast till en viss gräns. Om misstag sker eller om kvinnan inte lägger lika mycket tid på att prestera skulle det istället kunna ses som en stor nackdel för kvinnorna och för deras karriärer. Det kan också ses som en nackdel då synligheten kan innebära att kvinnorna tenderar att överarbeta mer än vad en man i samma roll hade gjort. Wahl et al. (2018) menar på att kvinnor inte heller ska överarbeta så pass mycket att de blir bättre än sina manliga kollegor och att då anses för aggressiva. Respondenterna för den här studien tycks hantera det här genom att acceptera att de inte kan påverka och vara för aggressiva till en början, utan snarare arbeta med ett långsiktigt förtroende. Det uppfattas som att kvinnorna till en början lyssnar in och försöker förstå sig på kulturen och stämningen innan de försöker påverka organisationen och börja arbeta för förändring. Respondent 4 förklarar att hon behövde vänta med att genomföra förändringar tills hon blev accepterad, inte minst när det gäller förändringar kring jargong, arbetssätt och kultur. Då denna studie endast



innefattar kvinnliga chefer kan det vara så att även män har den här synen på förändring, dock berättar kvinnorna om den här acceptansen när de får frågan om de har behövt anpassa sitt ledarskap när de varit chefer i mansdominerade branscher.

Kontrasteffekten innebär istället att majoriteten i en organisation, i dett fall män, tenderar att känna hot mot gemenskapen i en organisation när antalet kvinnor ökar eller när kvinnor får mer makt (Holgersson, 2003). Respondenterna är kvinnor som har varit i mansdominerade branscher länge och de alla är överens om att det skett stora förändringar kring bemötandet och att klimatet i organisationer är annorlunda idag än vad det var i början av kvinnornas karriärer. Respondent 2 förklarar exempelvis att tidigare kunde organisationer välja att inte anställa en kvinna för att det stack ut och att en man ansågs vara ett säkrare kort. Dock visar det från intervjuerna med respondenterna att det första intrycket fortfarande kan upplevas som att män kan känna hot mot gemenskapen. Samtliga respondenter menar på att de har blivit bemötta med vänlighet men att män inte har trott på dem till en början och att de inte har trott att de kan bidra med någonting, vilket kan handla om stereotyper om manligt och kvinnligt som lever kvar. Att ledande positioner historiskt har förknippats med män leder enligt Drake och Solberg (1996) till fördomar som gör att kvinnor möter större motstånd för att bli accepterade i en roll, oavsett kompetens eller lämplighet för rollen. Wahl et al. (2018) förklarar också att vissa lojalitetstest kan utföras på den avvikande personen som kommer in i organisationen, i detta fall kvinnorna. Ett tema som går att utläsa är att samtliga respondenter menar på att jargonger och inställningen mot kvinnorna har blivit bättre med tiden. När Wahl et al. (2018) förklarar sin tanke om lojalitetstesterna som sker i form av exempelvis sexistiska skämt på kvinnans bekostnad, vilket ingen av respondenterna beskriver under intervjuerna Det här kan handla om att jämställdhetsarbetet och debatter om ämnet är mer aktuellt vilket gör att sådana typer av lojalitetstest inte längre förekommer. Dock skulle det kunna ses som ett lojalitetstest att kvinnorna till viss del anpassar sig efter kulturen och det arbetssätt dessa mansdominerade organisationer har. Även det som tidigare nämnts att kvinnorna överpresterar, vilket skulle kunna ses som något som de också gör för att bli accepterade.

Den sista effekten kallar Holgersson (2003) för assimilering. Det innefattar på vilket sätt kvinnor blir bemötta utifrån de stereotyper som finns kring kvinnor i ledande roller.

Respondent 1 berättar om att män har trott att hon vid första möten är sekreterare och bett henne hämta kaffe, vilket hon tror handlar om just den förenklade stereotypen som samhället gör. Wahl et al. (2018 s.157) tar nästan respondent 1 på orden och skriver att "*Ett vanligt*



fenomen är exempelvis att kvinnor på chefsbefattningar blir tagna för att vara sekreterare eller assistenter på kontoret.”. Flera respondenter berättar också om liknande situationer där de blivit bemötta utifrån stereotyper. Respondent 4 är dock den enda kvinnan som är osäker på vad stereotyperna faktiskt är och att hon inte har tänkt i dessa banor. Det här skulle kunna bero på att hon endast haft män runt sig och inte kunnat uppfatta hur andra kvinnor blivit bemötta. Om respondenten även hade haft erfarenheter inom branscher som inte är mansdominerade är det möjligt att hon hade kunnat se stereotyper som hon idag inte lägger märke till, eftersom de blivit en del av hennes vardag under lång tid. Hon säger dock att hennes manliga kollegor var skeptiska till en början och att hon har fått bevisa sin kompetens. Det kan tydligt identifieras ett mönster att alla respondenter är överens om att de hanterar stereotyperna som finns genom att acceptera situationen och istället motbevisa männen med att visa sin kompetens, kunnighet och vad de kan bidra med på lång sikt. Wahl et al. (2018) förklarar att stereotyperna leder till att kvinnor upplever ett ökat behov av att bevisa sig och det är just det som dessa kvinnor gör genom att arbeta extra hårt för att prestera och på så sätt öka sitt förtroende och motbevisa de stereotyper och förutfattade meningar som finns. Många får kämpa för att ta sig till ledande roller men enligt respondenterna krävs det ett hårdare och mer omfattande arbete för kvinnor än för män, inte minst i början av en anställning inom en ledande roll för att öka sitt förtroende inom organisationen. Wahl et al. (2018) menar på att effekterna som kommer med att vara kvinna i en mansdominerad bransch kan vara begränsande för deras utveckling vilket inte stämmer in på kvinnorna i den här studien då de har haft väldigt framgångsrika i karriären.

Synlighet, kontrasteffekt och assimilering anses som effekter som kan vara begränsande för kvinnor i minoritet. Ett tydligt mönster har varit på vilket sätt respondenterna väljer att bemöta dessa effekter. Kvinnorna i den här studien väljer att förbise de negativa effekterna och accepterar situationen. Istället väljer de att motbevisa de stereotyper och förutfattade meningar som finns och använder dem till sin egen fördel, då effekterna gör att de sticker ut från mängden. Det skulle även kunna vara det extra hårda arbetet som kvinnorna gör för att inte göra misstag som har gjort att just dessa kvinnor har tagit sig till ledande roller. Alla kvinnor har i teorin möjligheten att ta sig till ledande roller men det skulle kunna antas att det finns ett mönster kring egenskaper och strategier för de kvinnor som lyckas ta sig till dessa ledande roller. Det kan vara så att det är de som förstår att extra hårt arbete krävs och att arbetet som behöver göras inte kan jämföras med det arbetet som män i samma situation



behöver göra. Dessa kvinnor har också valt att fortsätta kämpa trots vetskapen om det hårda arbete som behöver göras för att nå till dessa roller.

5.2 Homosocialitet

Wahl et al. (2018) menar att homosocialitetens inverkan på en organisation till stor del påverkas av fördelningen av män och kvinnor, exempelvis till antal och maktfördelning. Eftersom samtliga respondenter arbetar inom mansdominerade branscher bör de utifrån dessa faktorer därför påverkas av homosocialitet. En följd av detta kan enligt Wahl et al. (2018) vara heterosocialitet, det vill säga att kvinnor visar lojalitet mot män som en överlevnadsstrategi när de är i minoritet. Respondent 1 menar att hon inte lägger någon tanke vid att hon arbetar i minoritet som kvinna, och tror att kvinnor som tänker att de måste anpassa sig för mycket nog fastnar någonstans på vägen istället för att nå de högsta rollerna. Respondent 2 menar att det som ledare alltid är viktigt att anpassa sig efter vilka man leder, men ser inte någon koppling till manligt och kvinnligt i sin anpassning. Majoriteten av respondenterna menar att de till viss mån behövt anpassa sig, men att de värderar högt att vara sig själva. De menar att de fått rollen för den de är och den kompetens de besitter, och därför inte känner ett behov av att ändra sig. Till skillnad från övriga respondenter beskriver respondent 3 att hon märker att hon färgats av sin omgivning när hon jämför sig själv med vänner som arbetar i andra branscher. Hon menar att hon märker av att hon ändrat sitt sätt att prata och blivit mer rakt på sak. Generellt kan det dock identifieras ett mönster av att kvinnorna inte anpassar sig efter att arbeta i mansdominerade branscher, men det är även möjligt att respondenterna själva inte märker av att de förändrats. Samtliga respondenter har arbetat i mansdominerade branscher under mycket lång tid, vilket skulle kunna göra det svårt att upptäcka förändringar i beteenden som sker långsamt. Dessutom har respondenterna mycket begränsade erfarenheter av branscher som inte är mansdominerade, vilket ytterligare skulle kunna försvåra att se skillnader i beteenden. Oavsett i vilken utsträckning respondenternas egna bild stämmer överens med huruvida de anpassat sig över tid eller inte kan det anses vara ett mönster att majoriteten kvinnor inte anser att de anpassar sig efter homosocialiteten. Detta kan anses som ett nytt bidrag till forskning på området eftersom det går emot tidigare forskning som menar på att kvinnor ofta använder anpassning som överlevnadsstrategi.



En del av homosocialiteten är även att män enligt Wahl et al. (2018) tenderar att välja andra män till chefspositioner. Det är möjligt att de kvinnor som lyckas ta sig förbi detta hinder delar stora likheter, vilket skulle kunna vara en anledning till varför respondenternas svar under intervjuerna i mycket stor utsträckning liknar varandra. Att som kvinna ta sig till de högsta rollerna på företag tycks även resultera i en känsla av att behöva representera andra kvinnor, på ett sätt som män inte behöver göra med andra män. Respondent 2 berättar att hon har känt att hon vill bevisa att en organisation kan fungera bra med majoriteten kvinnor i koncernledningen och visa att könsfördelningen inte behöver vara som den alltid har varit. Respondent 1 menar likt detta att en kvinnlig ledare förväntas representera den kvinnliga delen av befolkningen. Detta visar att kvinnliga chefer kan tendera att vilja representera kvinnor generellt snarare än bara sig själva (Kanter, 1993), vilket också gör att kvinnor anstränger sig mer i sitt ledarskap. Denna ytterligare ansträngning skulle kunna antas bidra ytterligare till respondenternas framgångsrika karriärer. Mönstret kring viljan att anstränga sig mer på grund av känslan av att representera kvinnor som grupp kan även kopplas till teorin om könsordning och synlighet. Även synligheten resulterar i ett mönster där kvinnor anstränger sig mer, just på grund av att de är i minoritet. Detta visar på att kvinnor påverkas att arbeta hårdare just för att de är kvinnor på flera olika sätt samtidigt. Å ena sidan skulle detta kunna innebära en ökad stress, men å andra sidan skulle det även kunna innebära att dessa mönster leder till en ökad prestation. Därmed skulle dessa mönster respondenterna upplever kunna vara bidragande till kvinnornas framgång i dessa branscher som historiskt inneburit stora hinder för kvinnor.

5.3 Manligt och kvinnligt ledarskap

Det saknas enligt Alvesson och Due Billing (2011) en entydig bild från forskare om huruvida det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Respondent 1 menar att hon arbetar för att ha en balans mellan att vara medmänsklig och bestämd, vilket skulle kunna beskrivas som såväl kvinnliga och manliga egenskaper enligt vad som menas av Eagly och Johnson (1990) samt Kvitvik (1995). Flera respondenter framhåller sitt strategiska tänkande som en styrka i sitt ledarskap, vilket enligt Kvitvik (1995) skulle kategoriseras som en stereotypiskt manlig egenskap. Samtidigt lyfts intresset för människor av samtliga respondenter, vilket enligt Eagly och Johnson (1990) skulle anses kvinnligt. Helgesen (1990) beskriver att kvinnor tenderar att basera sitt beslutsfattande på intuition och empati, vilket är helt i motsats till att respondent 5 beskriver att hon tar beslut baserat på fakta. Eagly och



Johnson (1990) beskriver att kvinnor generellt tenderar att vara vänskapliga och behagliga, vilket går i linje med respondent 1 beskriver att hon fått feedback om att vara mer artig. Samtidigt beskriver respondent 5 att hon just på grund att hon ser snäll och glad ut ofta underskattas.

Det kan identifieras ett tydligt mönster i att samtliga respondenternas syn på sig själva i stor utsträckning går hand i hand med både egenskaper som av Eagly och Johnson (1990) beskrivs som typiskt kvinnliga och andra egenskaper som Kvitvik (1995) beskriver som stereotypiskt manliga. Detta skulle kunna tyda på att beskrivningarna av manligt och kvinnligt ledarskap från tidigare forskning inte överensstämmer med verkligheten utan till stor del är baserade på förlegade fördomar. Samtidigt menar Drake och Solberg (1996) att de stereotypiskt manliga och kvinnliga egenskaperna kan anses komplettera varandra väl och att kombinationen av de båda skulle vara till företags fördel. Att samtliga respondenter besitter en kombination av dessa egenskaper skulle därmed kunna vara en anledning till att de har varit framgångsrika som företagsledare. En av respondenterna beskriver att kvinnor kan behöva anpassa sig till könsstereotypiska egenskaper i vissa fall, eftersom en hårdare och stereotypiskt manlig framtoning skulle kunna uppfattas negativ och få konsekvenser för en själv. Detta skulle kunna innebära att en kvinna som i större utsträckning agerar stereotypiskt manligt uppfattas som ett hot, och därmed möter större hinder i sina karriärmöjligheter. Kvinnors egenskaper som ledare kan därmed även anses ha en koppling till könsordningens kontrasteffekt, vilken gör att män upplever hot om någon avviker för mycket från gruppen. Detta skulle innebära att en kvinna som i större utsträckning agerar stereotypiskt kvinnligt kan komma att bli motarbetad och möta större hinder i sin karriär. Därmed skulle detta ytterligare kunna indikera på att kombinationen av manliga och kvinnliga egenskaper är en framgångsfaktor för kvinnor i mansdominerade branscher.

Morrison, White och Van Velsor (1994) menar på att det inte finns några egentliga skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap, men menar att kvinnor i större utsträckning än män går i nya och originella riktningar. Majoriteten av respondenterna beskriver förändringsarbete som en central del av deras arbete och som en styrka. Respondent 5 beskriver dessutom att just bristande möjligheter att genomföra större förändringar var en huvudanledning att hon lämnade sin tidigare roll som VD. Morrison, White och Van Velsor (1994) beskriver även att kvinnor är mer benägna än män att bete sig som individer. Likt detta beskriver flertalet respondenter vikten av att vara sig själv. Respondenternas beskrivningar av sig själva och sitt



ledarskap skulle kunna antyda att Morrison, White och Van Velsors (1994) teori om att kvinnliga ledare gärna går i nya riktningar samt prioriterar att bete sig som individer överensstämmer med verkligheten. Huruvida respondenterna sedan är mer förändringsbenägna än sina manliga kollegor kan dock anses omöjligt att utläsa utan att även studera manliga ledare. Detta eftersom det även är möjligt att detta är egenskaper som handlar om effektivt ledarskap i denna typ av roll, snarare än personens kön.

5.4 Kvinnliga ledarskapsstrategier

För att ta lyckas ta vara på de möjligheter och bemöta de hinder som uppkommer som kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch menar Wahl (2003) att det finns fyra olika strategier. Dessa fyra strategier kan hjälpa kvinnor att ta sig framåt utan att deras självkänslor ska påverkas negativt. Den positiva strategin riktar sig enligt Wahl et al. (2018) till erfarna och rutinerade ledare som vågar stå ut och framhäva sin minoritet vilket samtliga respondenter för den här studien är. Respondenterna uppfattas inte skymma undan deras minoritet och som tidigare nämnt så har kvinnorna valt att acceptera sin minoritet och istället arbeta för att synlighet kan vara till deras fördel, vilket är i linje med den positiva strategin. Respondent 2 säger att det är positivt att komma in i minoritet för att hon känner att hon har kunnat bidra med ett nytt perspektiv. Det här går i linje med det Wahl (2003) skriver om de kvinnor som använder sig av den positiva strategin, att de ser sig själva som personer som kommer kunna bidra med nya synvinklar som kommer gynna organisationer. Samtliga respondenter har fått frågan om de främst har sett det som en fördel eller nackdel att vara kvinna i en mansdominerad bransch, varpå alla respondenter främst har sett det som en fördel vilket går i linje med den positiva strategin. Det skulle kunna vara så att de kvinnor som har deltagit i den här studien är positiva till att vara minoritet eftersom de faktiskt har tagit sig till ledande roller. Det skulle även kunna vara så att de kvinnor som ser stora problem med att arbeta i mansdominerade branscher väljer att söka sig till andra branscher. Detta kan vara en anledning till att samtliga respondenter i denna studien främst har sett fördelar med att vara kvinnlig ledare i mansdominerade branscher.

Majoriteten av respondenterna menar däremot att de inte tänker så mycket på att de är kvinnor i mansdominerade branscher, utan att det snarare handlar om vem man är som person och sin kompetens, vilket istället kan kopplas till den könsneutrala strategin. Wahl (2003) förklarar de kvinnor som använder sig av strategin menar att det inte finns någon könsstruktur



eller att det inte har någon betydelse för organisationer. Respondenterna beskriver i sina svar att de är medvetna om att det finns en könsstruktur och att det är något som samtliga organisationer arbetar med för att få det mer jämställt. Det som är av intresse är snarare de respondenter som berättar om könsstrukturen på ett sätt som att den inte spelar någon roll. Respondent 1,4 och 5 förklarar att de inte tänker på att de är i en mansdominerad bransch vilket respondent 3 håller med om när hon säger att man inte kan gå runt och tänka på att man är kvinna hela tiden. När respondent 2 får frågan om hon behöver anpassa sig till en mansdominerad bransch förklarar hon att hon behöver anpassa sig efter olika personer, inte kön. Der här visar att samtliga respondenter inte lägger så stor vikt vid att de själva är kvinnor i en mansdominerad bransch vilket följer den könsneutrala strategin. Dock förklarar kvinnorna vikten av ett jämställt arbete och hur de kan behöva bevisa sig för att få förtroende. Det skulle kunna vara så att de själva inte upplever eller lägger tyngd på att de är kvinnor i en mansdominerad bransch, men att det omedvetet påverkar hur de utför sitt arbete. Kvinnorna har också varit i en mansdominerad bransch under lång tid vilket kan påverka deras sätt att se på manligt och kvinnligt ledarskap, då det är något som blivit vardag för dem. Wahl et al. (2018) förklarar det som att kvinnor kan välja att använda sig av denna strategi som överlevnadsstrategi för att anpassa sig efter homosocialiteten. Eftersom respondenterna inte upplever att homosocialiteten påverkar dem och att de väljer att bortse från att könsstrukturen påverkar dem så kan ingen av respondenterna anses arbeta utifrån en könsneutral strategi.

Omvärldsstrategi liknar till stor del den positiva strategin då detta innebär ett synsätt att det är en fördel att vara kvinna. Det som skiljer strategierna åt är att i omvärldsstrategin anser kvinnorna att de nackdelar som finns har påverkats av samhällets stereotyper och fördomar (Wahl, 2003). Respondent 1 berättar om att hon fått feedback om att inte vara för påstridig vilket hon inte uppfattar handlar om henne själv utan snarare om de könsnormer som finns att kvinnor förväntas agera vänligt och le. Samma respondent berättar även om ett tillfälle när hennes kvinnliga kollegor trodde hon var sekreterare, hon valde då att borsta av det och under intervjun hänvisar hon till stereotyper. Dessa två exempel förklarar hur kvinnor som använder sig av omvärldsstrategi hanterar motgångar på grund av sin minoritet. Flera respondenter väljer även att koppla nackdelarna i deras roller till att de framförallt mött hinder i början av sina karriärer och att de tror att utvecklingen kring jämställdhet troligen har medfört att det är lägre hinder idag. Respondent 2 nämner exempelvis att det har skett en stor förändring på vilka jobb hon kan få, och nämner inte att det kan bero på att hon numera har mer erfarenhet utan att det snarare beror på samhället. Även respondent 4 uttrycker sig likt respondent 2.



Respondent 3 däremot beskriver att hon inte tänker på stereotyper och vet inte vilka det är, vilket skulle kunna bero på att hon inte väljer att koppla sina motgångar till stereotyper eller fördomar. Däremot är ytterligare en faktor som skulle kunna tyda på att respondenterna arbetar utifrån en omvärldsstrategi deras jämställdhetsarbete där de försöker öka antalet kvinnor i deras organisationer.

Det relativa synsättets strategi menar att kvinnor som använder sig av den här strategin ser en organisation som jämställd om de är fler kvinnor i organisationen än vad stereotypen anser (Wahl, 2003). Respondent 1 lyfter exempelvis att deras organisation har 20% kvinnor i ledande roller som något mycket positivt, vilket inte är i närheten av lika fördelat. Det skulle kunna ses som en högre andel om det görs en jämförelse med hur det tidigare varit eller hur andra organisationer inom branschen ser på det, vilket skulle kunna ses som drag från det relativa synsättets strategi. Hon nämner det även som en nackdel att endast rekrytera män då organisationen endast får ett urval från hälften av befolkningen. Hon säger därför att organisationen arbetar med att försöka öka antalet kvinnor i organisationen och att man inte ska nöja sig, vilket däremot inte går i linje med det relativa synsättets strategi. Resterande av respondenterna berättar om deras procentuella andel kvinnor inom bolaget och det uppfattas som att de själva inte är helt nöjda med könsfördelningen. Samtliga respondenter berättar också att det sker ett aktivt arbete för att attrahera fler kvinnor, vilket skulle kunna visa att respondenterna inte nöjer sig med den andel som de har idag vilket gör att respondenternas strategi för att hantera minoritet inte passar in i det relativa synsättets strategi.

Sammanfattningsvis så skulle det kunna ses som att kvinnorna i den här studien använder sig av det som enligt Wahl et al. (2018) är de vanligaste strategierna, positiv strategi och omvärldsstrategi. Det skulle kunna ses som positiv strategi eftersom de själva ser det som att det i de stora hela varit en fördel för dem att vara i kvinna i minoritet. Det lyfts fram att de utmaningar och motstånd som respondenterna upplever är kopplade till att vara kvinna men att det handlar om att acceptera och motbevisa, vilket visar att de ändå ser deras kvinnliga minoritet som något positivt som inte påverkar dem så pass mycket. Det kan också antas att kvinnorna använder sig av omvärldsstrategi då de precis som vid den positiva strategin ser sin minoritet som en fördel men att de kopplar de nackdelar och hinder de stöter på till de fördomar och stereotyper som finns kring kvinnor som ledare. Den könsneutrala strategin anses inte relevant då respondenterna är väl medvetna om att det finns en könsstruktur och att den påverkar dem, men att de själva väljer att bortse från den. Det relativa synsättets strategi



kan inte heller anses relevant eftersom respondenterna beskriver hur de arbetar aktivt med att försöka attrahera fler kvinnor till sitt företag och att de inte nöjer sig med hur könsfördelningen ser ut just nu, trots att de menar att situationen har blivit bättre med åren. Wahl et al. (2018) nämner att en könsstruktur sällan hanteras genom underordning, dålig självkänsla och självförnekelse vilket går i linje med det kvinnorna i studien har sagt. Kvinnor med en negativ inställning och med de tre egenskaper som Wahl et al. (2018) nämner kan antas ha stora svårigheter som företagsledare i mansdominerade branscher och dessa kvinnor väljer troligen andra yrken och branscher.

5.5 Diskussion av analys

Trots att respondenterna i den här studien går emot mycket av det tidigare forskning menar kring kvinnors begränsande arbete så har Wahl et al. (2018) ledarskapsstrategier stämt överens med kvinnornas strategier, utan att respondenterna har varit medvetna om det. De flesta säger att de inte har någon speciell strategi för att hantera sin minoritet men av deras svar så går det ändå att hitta ett tydligt mönster att de använder sig av positiv strategi och omvärldsstrategi. Strategierna går in på hur kvinnor väljer att hantera sin minoritet vilket kan ses som de effekter som uppkommer till följd av könsordningen. Det finns därför ett tydligt samband med att strategierna hjälper kvinnor att hantera könsordningens effekter, synlighet, assimilering och kontrasteffekter. Det som inte behandlas i strategierna är däremot att det finns en person bakom strategin med en egen personlighet och egna egenskaper. Det har därför ansetts relevant att även gå in på dessa delar med respondenterna för att få en omfattande bild. För att förstå kvinnorna i den här studien så har deras egenskaper och personlighet analyserats och kopplats med manliga och kvinnliga stereotypiska egenskaper tillsammans med de fördomar som finns i samhället för att hitta samband. Det går därför att konstatera att både hur kvinnor hanterar sin minoritet och deras personliga egenskaper behöver tas i beaktning när en slutsats ska dras kring kvinnliga ledare och att en kombination av dessa ger en omfattande bild av kvinnors uppfattning och situation vilket i tidigare forskning har varit separerat, vilket skribenterna i den här studien anser borde vara sammankopplade.

Det skulle därför vara möjligt att utveckla den positiva strategin och omvärldsstrategin med förslag på typiska egenskaper och personligheter som förknippas med strategierna. I den här



studien har dessa strategier kunnat kopplas ihop med en kombination av stereotypiskt manliga och kvinnliga egenskaper. Detta kan vara anledningen till att dessa kvinnor ser sin minoritet som något positivt och som en fördel för dem då deras typiska egenskaper och personligheter inte sticker ut så mycket från den kultur och jargong som redan finns organisationerna, vilket gör att de själva inte uppfattar det som att deras skillnader gentemot deras manliga kollegor är så pass stora att de påverkar dem.

6. Slutsats

Ledarskapet hos kvinnliga chefer i mansdominerade branscher kan påverkas av könsfördelningen i en organisation som anses kopplas till könsordningen. Kvinnor i minoritet får lättare en ökad synlighet vilket förklaras som begränsande i tidigare forskning, dock har samtliga respondenter i denna studie sett synligheten som en fördel som gett dem möjligheter i sitt ledarskap. Nackdelen upplever respondenterna om det sker misstag som även dem blir synliga och ihågkomna. Könsfördelningen kan även leda till att kvinnliga chefer blir bemötta utifrån stereotyper. Respondenterna hanterar dessa fördelar och nackdelar genom att bortse från hinder och istället överprestera för att bevisa sin kompetens och arbeta för ett långsiktigt förtroende.

På grund av könsfördelningen bör respondenterna enligt tidigare forskning påverkas av homosocialitet, men trots detta identifieras ett tydligt mönster att kvinnorna inte uppfattar att de har anpassat sig själva eller sitt ledarskap på grund av homosocialiteten. Istället lyfts uppfattningen att de kvinnor som anpassar sig för mycket efter att de arbetar med män eventuellt inte kommer att nå en företagsledande position. Det är även möjligt att de kvinnor som lyckas ta sig till ledande roller delar stora likheter, vilket skulle kunna vara en anledning till varför respondenternas svar under intervjuerna i mycket stor utsträckning liknar varandra.

Respondenterna beskriver sig själva i termer av egenskaper som kan anses såväl stereotypiskt manliga som kvinnliga. En kvinna som agerar antingen mer stereotypiskt manligt eller kvinnligt kan bland annat på grund av kontrasteffekten upplevas som ett hot, och därmed möta större hinder i sin karriär. Därför skulle mönstret med kombinationen av stereotypiskt manliga och kvinnliga egenskaper kunna anses som en viktig framgångsfaktor för kvinnor i mansdominerade branscher. Utifrån respondenternas svar kan även ett mönster identifieras att



de upplever sig själva som förändringsbenägna och prioriterar att bete sig som individer. Huruvida respondenterna sedan är mer förändringsbenägna än sina manliga kollegor kan dock anses omöjligt att utläsa utan att även studera manliga ledare. Detta eftersom det är möjligt att dessa egenskaper handlar om effektivt ledarskap i denna typ av roll, snarare än personens kön.

När det kommer till strategier så kan det antas att respondenterna använder sig av positiv strategi och omvärldsstrategi i deras ledarskap för att hantera sin minoritet. Respondenterna ser det som något positivt att vara kvinna i en mansdominerad bransch men är medvetna om att det finns en könsstruktur och att deras minoritet kan påverka dem. De flesta respondenterna väljer också att koppla nackdelarna till samhället och dess stereotyper om kvinnliga ledare vilket enligt teorin gör att kvinnors självkänsla kvarstår trots motgångar.

Sammanfattningsvis skulle det kunna konstateras att det främst finns tidigare studier om kvinnors begränsningar att ta sig till ledande roller samt deras fortsatta hinder när de väl befinner sig i ledande roller. Till skillnad från tidigare studier kan denna studie identifiera nya mönster kring möjligheter och fördelar snarare än begränsningar och nackdelar. Samtliga kvinnor i denna studie har sett det som en fördel att ha varit kvinna under deras karriärer. Det kan vara så att tidigare forskning valt att fokusera på de hinder och begränsningar som finns utan att egentligen se de faktiska möjligheterna. Det kan vara tufft för en kvinna att vara chef i en mansdominerad bransch, det har inte minst märkts i denna studie, men väljer man att fokusera på att utnyttja sin minoritet istället kan det utvecklas till en fördel. Den här studiens bidrag till forskning kan vara just förståelsen för att det är kvinnors positiva inställning till sin minoritet samt deras kombination av positiv strategi och omvärldsstrategi samt kombination av stereotypiskt manliga och kvinnliga egenskaper när det kommer till ledarskap som har gjort att de lyckats. Det kan därför ses som ett mönster att högt uppsatta kvinnliga chefer i mansdominerade branscher med dessa strategier och egenskaper är just de kvinnor som lyckas bli företagsledare i mansdominerade branscher.



7. Reflektion och förslag till vidare forskning

Efter studiens genomförande har vissa reflektioner uppstått, främst kring empiriinsamling och de kvinnor som blivit utvalda. Skribenterna anser att informationen som framkommit av intervjuerna har varit givande och möjliggjort en slutsats då empirisk mättnad uppkommit inom ämnet. Detta för att det fanns en tydlig röd tråd genom alla intervjuer och många svar var mycket likasinnade från flera respondenter. Utav de branscher som urvalet baserades på har inte alla representerats i det empiriska materialet. Detta beror på att skribenterna inte kunde identifiera några kvinnliga företagsledare på tillräckligt stora företag inom branschen jordbruk, skogsbruk och fiske. Detta skulle därför kunna behandlas i en framtida studie för att undersöka vad som orsakar bristen på kvinnliga ledare och hur problematiken skulle kunna åtgärdas.

När rapporten färdigställts känner sig skribenterna nöjda med studien och dess resultat. Skribenterna kan konstatera att studien har fått ett resultat som speglar högt uppsatta kvinnors uppfattning av ledarskap i mansdominerade branscher. Studien behandlar kvinnor som faktiskt har lyckats i mansdominerade branscher och att respondenterna upplever färre hinder än vad skribenterna hade förväntat sig. Skribenterna undrar därför om resultatet hade blivit annorlunda om uppfattningar från lägre chefer eller mellanchefer hade blivit behandlade. Dessa personer kan ha stött på fler hinder och det kan vara så att det finns fler anledningar varför de inte har ledarroller på högre positioner. Ett förslag till vidare forskning hade därför kunnat vara att jämföra olika typer av kvinnliga ledare i mansdominerade branscher och se om resultatet då blir annorlunda och om stödet från teorin stämmer mer överens med lägre uppsatta kvinnliga chefer.



8. Källhänvisning

8.1 Tryckta källor

Alvesson, M. & Due Billing, Y. (2011). *Kön och organisation*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Amundsdotter, E. & Gillberg, M. (2003). *Den jämställda arbetsplatsen - en metodbok*. 2 uppl., Stockholm: Bilda Förlag.

Bergman, P. (2009). *Kvinna bland stålmän*. Lund: Arkiv Förlag.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber.

Drake, I. & Solberg, A-G. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Ericsson, D. (2019). *Myter om metod*. Lund: Studentlitteratur.

Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning*. 3 uppl., Stockholm: Liber.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in Qualitative Research: Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage*. New York: Doubleday.

Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare : En studie i homosocialitet*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).

Kanter, R. (1993). *Men and women of the corporation*. 2 uppl., New York: BasicBooks.

Kvitvik, S. (1995). *Kvinnelige toppledere i kultur. Muligheter og begrensninger*. Løten: Kvinneuniversitetet.



Merton, R.K. (1973). *The sociology of science: theoretical and empirical investigations*. Chicago: University of Chicago Press.

Morrison, A. A., White, P. R. & Van Velsor, E. (1994). *Breaking the glass ceiling - Can women reach the top of America's largest corporations?* 2 uppl., Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Northouse, P- G. (2018). *Leadership: Theory & Practice*. 8 uppl., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Närings- och teknikutvecklingsverket (Nutek). (1999). *Jämställdhet & lönsamhet*. (R, 1999:19). Stockholm: NUTEK.

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

SFS 2008:567. *Diskrimineringslag*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv - det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T. & Werner, J. (2019). *Källkritik*. Stockholm: Liber.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A. (2003). *Könsstrukturer i organisationer: Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A., Holgersson, C. & Höök, P. (1998). *Ironi & sexualitet*. Stockholm: Carlsson bokförlag.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.

8.2 Elektroniska källor

Abrahamsson, L. (2004). Kön görs även i moderna organisationer. *Sociologisk forskning*, 41(1), ss.3–10.



<https://www.jstor.org/stable/pdf/20853357.pdf?refreqid=excelsior%3A03abbc4e3bc0d990c05382f9dc7614c4> [2022-03-30]

Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders *Psychological Review*, 109 (3), pp. 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573> [2022-05-23]

Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), ss.233-256. <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.108.2.233> [2022-03-30]

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), ss.51-63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003> [2022-03-30]

Official Journal of the European Union. (2019). *Opinion of the European Economic and Social Committee on "Gender equality in European labour markets"*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018AE2567&from=SL> [2022-03-30]

Persson, J. (2022). *Basfakta om företag*. Tillväxtverket. <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html> [2022-05-03]

Röhne, J. (2020). *Hela listan: Här är näringslivets 125 mäktigaste kvinnor*. Dagens Industri. <https://www.di.se/nyheter/hela-listan-har-ar-naringslivets-125-maktigaste-kvinnor/> [2022-04-04]

SOU 2014:30. *Jämställt arbete? Organisatoriska ramar och villkor i arbetslivet*. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2014/10/sou-201430/> [2022-03-30]

Statistiska Centralbyrån (SCB). (2017). *Ojämn könsfördelning bland chefer*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsar>



[bete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2015/](https://www.lnu.se/statistik/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/statistiknyhet/yrkesregistret-med-yrkesstatistik-2015/) [2022-03-30]

Statistiska Centralbyrån (SCB). (2022). *Andel kvinnor och män i chefspositioner*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/> [2022-03-30]



Bilagor

Bilaga 1 - Operationalisering

Teori	Nedbrytning 1	Nedbrytning 2	Tema	Frågor
Könsordning	Könsstruktur Könsfördelning	Synlighet Kontrasteffekt Assimilering	Könsfördelning i organisationen Maktfördelning i organisationen Könsfördelning påverkan Ledarskapsstil	Hur ser könsfördelningen och maktfördelningen mellan män och kvinnor ut i er organisation? Tror du att det finns stereotyper om kvinnliga chefer som påverkar dig på något sätt?
Homosocialitet	Könsstrukturer Heterosocialitet	Män prioriterar andra män Kvinnor visar lojalitet mot män	Anpassa ledarskapet	Känner du att du behövt anpassa dig själv eller ditt arbetssätt efter att du arbetar i en mansdominerad bransch? På vilket sätt?
Kvinnligt och manligt ledarskap	Likheter och skillnader	Stereotyper Fördomar	Ledarskapsstil Styrkor och svagheter Anpassar ledarskapet efter bransch	Kan du berätta om den rollen du har idag? Hur kommer det sig att du hamnade där? Vilka förväntningar hade du på dig själv när du tog dig an rollen? Vad tror du att andra hade för förväntningar på dig när du



				<p>började?</p> <p>Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?</p> <p>På vilket sätt har ditt ledarskap förändrats över tid?</p> <p>Vilka är dina styrkor och svagheter som ledare?</p>
<p>Kvinnliga ledarskapsstrategier</p>	<p>Positiv strategi</p> <p>Omvärldsstrategi</p> <p>Könsneutral strategi</p> <p>Det relativa synsättets strategi</p>	<p>Minoritetssituationen</p> <p>Omvärldens uppfattningar påverkar ledarskapet</p> <p>Kvinnlig makt som resurs</p> <p>Anpassa efter manliga normer</p> <p>Kön är irrelevant</p> <p>Påverkas av antalet kvinnor</p>	<p>Fördelar med kvinnor i minoritet</p> <p>Omvärldens uppfattningar om kvinnligt och manligt ledarskap</p> <p>Använder könsskillnader till sin fördel</p> <p>Kön är irrelevant</p> <p>Ledarskapets påverkan av könsfördelning</p>	<p>Märker du av att du är ledare i en mansdominerad bransch? På vilket sätt?</p> <p>Hur hanterar du att vara i minoritet i organisationen?</p> <p>Fördelar och nackdelar med att vara en kvinnlig ledare?</p> <p>Har du någon strategi för att vara kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch?</p>