



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-  
och växtproduktionsvetenskap

# Kvinnligt ledarskap inom teknisk förvaltning

Women leadership in technical management

*Mikaela Wennström*



Självständigt arbete • 15 hp  
Landskapsingenjörsprogrammet  
Alnarp 2014

## **Kvinnligt ledarskap inom teknisk förvaltning**

Women leadership in technical management

*Mikaela Wennström*

**Handledare:** Mozghan Zachrison, SLU, Institutionen för Arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Examinator:** Märit Jansson, SLU, Institutionen för Landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Examensarbete för landskapsingenjörer

**Kurskod:** EX0361

**Program/utbildning:** Landskapsingenjörsprogrammet

**Examen:** *Landskapsingenjör, kandidatexamen i Landskapsplanering*

**Ämne:** Landskapsplanering

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsmånad:** juni 2014

**Omslagsbild:** Mikaela Wennström

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** *Ledarskap, kvinnligt ledarskap, homosocialitet*

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

"There never will be complete equality until women themselves help to make laws and elect lawmakers."

—**Susan B. Anthony**

## Sammanfattning

Denna studie undersöker hur kvinnliga ledare inom kommunal teknisk förvaltning förhåller sig till ledarskapsrollen och genus. Med en ämnesriktad litteraturstudie och empiriskt underlag problematiseras ledarskapsrollen och vilka förväntningar som ställs på en kvinnlig ledare inom teknisk förvaltning. Detta görs för att ge en bild av ledarskapsrollen åt framtida kvinnliga ledare inom området.

I detta arbete har tre ledande kvinnor inom kommunal teknisk förvaltning intervjuas gällande sin åsikt i ämnet ledarskap och genus. För att analysera materialet jämfördes tre kvalitativa semistrukturerade intervjuer med litteratur på området. Litteraturen har haft inriktningen ledarskap samt teori om organisation och kön.

De tre kvinnorna tyckte att det behövdes fler kvinnliga ledare på högre chefspositioner eftersom diskussionen blev mer djupgående och regelmässig än om det enbart fanns manliga chefer. Dessutom kan slutsatsen dras att dessa ledande kvinnor fortfarande påverkas av traditionella ledarskapsnormer genom ett klimat som formats genom normer av homosocialitet.

**Nyckelord:** Ledarskap, kvinnligt ledarskap, homosocialitet<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Homosocialitet kommer att förklaras på sidan 16

## Abstract

This study examines female leaders working with technical management in the local government to examine how they relate to their leadership roles from a gender perspective. Based on subject-related literature and empirical foundations, to problematize the leadership role and expectations placed on female leaders in technology management. This is done to provide a picture of women leadership in the field.

In this work, three leading women in municipal technical management are interviewed to uncover their opinion on the subject of leadership and gender. To analyze the material compared on three qualitative semi-structured interviews with the literature in this area. This literature was mainly focused on theories regarding organizational leadership and gender. The three women said they need more women leaders in senior management positions because in this way the discussions and decision-makings will be more profound and systematic than if there were only male managers. It can be concluded that these senior women still are influenced by traditional leadership standards and by a leadership climate shaped by the norms of homosociality.

**Keywords:** Leadership, Women's Leadership, homosociality.

## Förord

Jag vill tacka min bror Niclas som hjälpt mig läsa igenom detta arbete och min handledare som underlättat att finna riktning i arbetet. Jag vill även tacka alla intervjupersoner som tagit sig tid att ställa upp på intervjuer och kontaktpersonen som föreslagit temat på arbetet. Utan detta hade arbetet aldrig blivit vad det är idag. Jag vill även tacka Frida för stöttning och kaffepauser inkluderat med en hel del humor.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning .....	7
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Syfte .....	8
1.3 Frågeställning.....	8
1.4 Avgränsning .....	8
2. Metod och material .....	9
2.1 Metod .....	9
2.2 Kvalitativ studie.....	9
2.3 Semistrukturerade intervjuer.....	10
2.4 Urval av informanter .....	11
2.5 Analysmetod .....	11
3. Litteraturstudie .....	12
3.1 Ledarskap .....	12
3.2 Ledarskap med fokus på män.....	14
3.3 Den könsblinda organisationen.....	15
3.4 Homosocialitet i organisationer .....	16
3.5 Kvinnligt Ledarskap .....	17
4. Resultat .....	19
5. Analys och Diskussion .....	25
6. Slutsats .....	27
7. Framtida forskning .....	28
7.1 Författarens egna tankar .....	28
8. Referenser .....	29
9. Bilagor .....	30
9.1 Intervjuguide till kvinnligt ledarskap inom teknisk förvaltning .....	30

# 1. INLEDNING

## 1.1 BAKGRUND

Våra utemiljöer är en produkt av de ledare och beslutsfattare som bestämt hur de ska utformas. Ledare och beslutsfattare har traditionellt sett varit män då ledarskapsrollen har varit ett speciellt område för män och där kvinnor tenderat att inte inneha högre ledarskapspositioner (Kirchler, 1992).

Under de senaste hundra åren har olika ledarskapsteorier vuxit fram. Ledarskapsteorierna är i sin utformning könsblinda<sup>2</sup>.

Normer och ideal för vad som utmärker ett gott ledarskap, en bra chef och en auktoritet framstår som könsneutral utan att vara det (Hedlund, 2006, p. 57).

De kvinnor som varit på ledande positioner har medvetet/undermedvetet fått följa de normer som ledarskapsrollen förknippas med. Dessa normer är framtagna av män och har varit till för män, vilket gör det svårare för en kvinna att nå fram på högre chefsposter (Wahl et al., 2011). Fler kvinnor än män examineras inom landskapsarkitekt- och landskapsingenjörsutbildningarna (SCB, 2012, p. 36). Med en högre kvot kvinnor behövs rimligen förebilder och erfarenheter av kvinnliga ledare inom yrkesgrupperna. Därför är det intressant att utforska hur arbetsmiljön ser ut för kvinnliga ledare inom den gröna sektorn idag. För att samhället ska följa Sveriges jämställdhetsplan behöver rimligen de beslut som fattas av näringslivets ledare ta hänsyn till så många behov som möjligt. De behoven sträcker sig över kön<sup>3</sup> och ålder.

Ledarskapet inom kommunal teknisk förvaltning<sup>4</sup> är ett intressant område att utforska eftersom verksamheten bestämmer hur en stor del av kommunens infrastruktur ser ut och sköts. Ett exempel på detta är hur vi snöröjer våra gator, där vägar för bilar ofta prioriteras först medan cykelvägar och busskurer blir nedprioriterat. Statistiskt sett är det fler män som

---

<sup>2</sup> Könsblinda: Kön och genus ses inte som relevant eller saknar betydelse, förklaras i senare kapitel 3.3

<sup>3</sup> Kön refererar i detta arbete till ordet genus. Genus understryker den sociala betydelsen av ordet kön (Holgersson, 2003, p. 9).

<sup>4</sup> Under Teknisk förvaltning finns de flesta av kommunens tekniska verksamheter samlade, som till exempel vatten, fastigheter, fritidsanläggningar, renhållning, trafikanläggningar och parker. Det är många olika verksamheter, men de är alla av teknisk natur (Östersunds Kommun, 2014).



äger och kör bilar medan kvinnor åker kollektivt eller cyklar i större omfattning (SCB, 2014). Detta är bara ett av flera exempel på vad ledare inom kommunal teknisk förvaltning kan påverka (Sveriges Arkitekter, 2006). Denna uppsats handlar därför om hur tre kvinnliga ledare inom den kommunala tekniska förvaltningen ser på ledarskap och kön på sin arbetsplats.

## 1.2 SYFTE

Syftet med detta arbete är att undersöka hur tre kvinnliga ledare inom kommunal teknisk förvaltning ser på ledarskap och genus på sin arbetsplats.

## 1.3 FRÅGESTÄLLNING

- Hur ser tre kvinnliga ledare inom kommunal teknisk förvaltning på fördelningen av kvinnor och män på chefspositioner rörande deras arbetsplats?
  
- Vilka aktuella sociala föreställningar och maktstrukturer kan identifieras bakom ledarskapsrollen för dessa kvinnor inom teknisk förvaltning?

## 1.4 AVGRÄNSNING

Detta examensarbete avgränsar sig till kommunal teknisk förvaltning och därför kommer det inte att behandla andra enheter eller förvaltningar inom kommunen då dessa inte behandlar utemiljöer (exempelvis park och gata). Med den begränsade tidsramen kommer inte fler än tre informanter intervjuas. De informanter som intervjuas ska identifiera sig som kvinnor och även vara anställda inom området teknisk förvaltning i kommun. Informanterna i denna studie är kvinnoidentifierade eftersom studien granskar kvinnliga erfarenheter om ledarskap i teknisk förvaltning.

## 2. METOD OCH MATERIAL

### 2.1 METOD

Examensarbetet har baserats på en litteraturstudie samt på tre kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Litteraturen som används kommer ifrån internetbaserade källor som Google Scholar, och böcker. De internetbaserade källorna har hittats genom *sökord* d.v.s. sökning av ämnesrelaterade ord exempelvis ”women leadership” och ”hegemoni” (Patel and Davidson, 2003, p. 43). Den tryckta litteraturen berör ämnen som organisation och ledarskap med ett genusperspektiv. All litteratur är vald med tanke på källornas trovärdighet, såsom granskade artiklar och böcker utgivna av bokförlag.

### 2.2 KVALITATIV STUDIE

En kvalitativ intervjumetod anses lämplig för att få svar på frågor som berör erfarenheter, upplevelser, uppfattningar, tankar, attityder och samspel (Patel and Davidson, 2003, p. 80). En kvalitativ intervjumetod har varit ett givet tillvägagångssätt för studien, eftersom den problematiserar maktstrukturer förknippat med personliga upplevelser. Intervjuerna används för att hitta nya eller pröva de teorier som tagits fram i litteraturstudien. Kvalitativa studier kan även frambringa det speciella<sup>5</sup> genom att poängtera det som är undantag. Om det allmänna och speciella kombineras kan helhetsbilden lyfta fram en fyllig bild av informantens värld, även kallat ”thick descriptions” (Patel and Davidson, 2003, p. 80). *Thick descriptions* är ett bra sätt att få en djupare förståelse för informanten.

För att kunna besvara frågeställningarna till studien har en kvalitativ metod ansetts lämpligast. Detta eftersom frågeställningarna efterfrågat personliga uppfattningar och erfarenheter vilket kvalitativa metoder gör. Med en kvalitativ intervju kan informanten tala fritt om upplevelser som rör studien, exempelvis strukturer.

Uppfattningar som rör fördelning av kön på arbetsplatsen visade sig fångas upp bra med en kvalitativ intervjumetod. Upplevelsen av fördelning kan vara lika intressant som den faktiska fördelningen vilket gjorde en kvalitativ intervjumetod lämplig för studien.

---

<sup>5</sup> Exempelvis avvikande ämnen eller händelser.

### 2.3 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER

Innan intervjuerna genomfördes har en intervjuguide arbetats fram (se bilaga). En *intervjuguide* (se bilaga) eller checklista är ett verktyg till intervjuaren för att se till att alla informanter får möta liknande teman (Krag Jacobsen, 1993, p. 19). Intervjuerna är semistrukturerade vilket innebär att frågorna håller sig inom teman som sätter prägel på intervjuguiden. Semistrukturerade intervjuer tillåter att man frångår intervjun för att ställa eller besvara en följdfråga.

Intervjuguiden har baserats på tidigare efterforskningar inom ämnet kvinnligt ledarskap samt teorier om kön och organisationer. För att sammanföra teori med empiri har intervjuguiden fått två övergripande teman, informantens erfarenheter av ledarskap och ledarskap ur ett genusperspektiv. Tematisering av intervjuguiden kan underlätta för informanten att knyta an till ämnet och ge svar till studiens frågor (Patel and Davidson, 2003, p. 80).

Intervjuguiden utformades till en början för att få en generell bild av informantens uppfattning och medvetenhet om ledarskap och sedan om genus och ledarskap och är därför uppdelad i två underrubriker, den första är ledarskap medan den andra är kvinnor och ledarskap. När avvikande och för studien intressanta svar framkom ställdes följdfrågor och bland annat kom intervjuerna att beröra maktstrukturer.

Under samtliga intervjuer har ljudinspelningar använts för att registrera samtalen. För att göra en ljudinspelning under en intervju krävs informantens tillstånd (Patel and Davidson, 2003, p. 83). Inspelningarna har varit till fördel för att registrera informantens svar exakt. Det svåra är förvisso att de inspelade intervjuerna måste för en grundlig kvalitativ analys skrivas ut i textform vilket tar längre tid än anteckningar (Patel and Davidson, 2003, p. 83). Under transkriberandet av intervjuerna har vissa delar som inte varit av betydelse tagits bort. Det görs framförallt för att spara tid samt för att få en stramare och mer sammanhållande struktur i råmaterialet (Krag Jacobsen, 1993, p. 198). Två av intervjuerna ägde rum på informanternas arbetsplats på kontor och i enskilt rum. Den tredje intervjun genomfördes och spelades in via Skype med hjälp av ett inspelningsprogram. Samtliga intervjuer varade under en 45 minuters period. Det har inte förekommit en uppföljning av intervjufrågor till informanterna eftersom materialet ansågs vara tillräckligt tydligt för analysen. Alla informanter har presenterats med fingerade namn i arbetet.

## 2.4 URVAL AV INFORMANTER

Två av de tre informanterna var chefer/ledare i kommunal teknisk förvaltning. Detta var ett medvetet val då den huvudsakliga frågeställningen handlar om kvinnligt ledarskap i teknisk förvaltning. En av informanterna har inget direkt personalansvar som vanligtvis kännetecknar en chefsposition, men har tidigare erfarenheter som ledare över en mindre arbetsgrupp.

Informanten har en arbetsuppgift som innefattar individuella beslut och viktiga kontakter mellan entreprenadpersonal och medborgare som i viss mån har chefsliknande drag. Det har varit fördelaktigt för arbetet att välja informanter med erfarenhet från olika organisatoriska nivåer eftersom det blir intressant att jämföra dem med varandra. Det kan även vara till fördel för analysen med en jämförelse av de olika nivåerna.

Informanterna valdes ut genom att en kontaktperson som tidigare har skrivit ett examensarbete för SLU. Denna kontaktperson jobbar nu på tekniska förvaltningen i en kommun. Genom denna kontaktperson valdes lämpliga informanter ut till arbetet.

## 2.5 ANALYSMETOD

Analysen av det empiriska materialet har varit en upprepande process gjord i cykler. När de transkriberade intervjuerna analyserades togs det hänsyn till arbetets frågeställning och litteraturstudie. Dessutom har analysen av det empiriska materialet lett till att mer teori har varit aktuellt att ta upp i litteraturstudien. Den empiriska informationen har jämförts med teorier inom ämnet. Denna process har upprepats och har ingen direkt struktur eftersom det mesta av datan bearbetas mentalt hos författaren.

De tre separata intervjuerna lästes och delades upp i vad som verkade vara skilda händelser, anekdoter eller framförda åsikter om diskreta ämnen. De ämnen som matchade temat på arbetet togs större hänsyn till och analyserades extra. Analysprocessen tog hänsyn till återkommande mönster i relationer och åsikter. På det här sättet kunde slutsatser dras, varpå detta jämfördes med teorier i litteraturstudien.

Med tanke på att det endast fanns tre informanter finns en viss risk att reliabiliteten hos resultaten är låg. Beskrivningarna från de tre informanterna visar dock samstämmighet när det gäller att undersöka uppfattningarna.

### 3. LITTERATURSTUDIE

#### 3.1 LEDARSKAP

Detta är inte en fullständig genomgång av ledarskapets historia, men det är en viktig insikt i vad ledarskapsteorier och normer har grundat sin kunskap på.

Ledarskapsforskningen har under de två senaste decennierna diskuterats ingående inom samhällsvetenskapen (Wolvén, 2000, p. 117). De första insikterna om ledarskap är att det var något som var medfött eller kunde förvärvas (Cherry, 2014a). Idén om ledarskapsgener övergavs senare eftersom den ansågs för simpel och befängd (Wolvén, 2000, p. 117). Teorier om ledarskap har delats upp i olika stilar och personförmågor för att uppnå det önskade resultatet, några av dessa förmågor är t.ex. utstrålning, lyhördhet och en snabb beslutsförmåga. När ledarskap beskrivs brukar det finnas ”klassiska” teorier vilket är oberoende om ledarskapet har inriktning mot produktion eller personal (Lennéer-Axelsson and Thylefors, 1991, p. 87). Vissa teorier har delat upp ledarförmågor i person- eller sakorienterade ledarskapsstilar, medan andra hävdar att ledarskap är situationsbundet (Wolvén, 2000, p. 117).

De första analyser och diskussioner som gjorts om ledare har ofta handlat om ”stora” ledare som militärer eller ledare inom industriell och politisk verksamhet (Wolvén, 2000, p. 118). Definitionen av vad en ledare är kan sorteras in i någon av kategorierna: *planera*, *organisera*, *leda* och *kontrollera*. En ledare ska med andra ord mobilisera och rikta människors energi (Lennéer-Axelsson and Thylefors, 1991, p. 87).

Wolvén (2000, pp. 122–123) går igenom Lewin och Whites studier om ledarskap som skrevs under 1930 och 1940-talet. Ledarskap kan delas upp i tre kategorier: auktoritär, demokratisk och laissez faire (Wolvén, 2000, p. 123). Dessa ledarskapsstilar har blivit klassiska exempel på hur människosynen reflekteras i ledarskapet (Lennéer-Axelsson and Thylefors, 1991, p. 87). Den auktoritära ledaren är moraliserande, rigid, intolerant mot nya idéer och fientlig mot främlingar (Cherry, 2014b). Vid tillfällen utan stress kan den auktoritära ledaren te sig demokratisk medan i krissituationer tar känslorna överhanden (Lennéer-Axelsson and Thylefors, 1991, p. 87). Detta resulterar i en ledarskapsstil som kräver underkastelse ifrån anställda och att dessa inte får vara med och påverka ledarens beslut (Cherry, 2014b).

Konsekvenserna av den auktoritära ledarskapsstilen är att de anställdas idéer och förslag ses som ett ifrågasättande av ledarens förmåga av att sköta sitt arbete (Wolvén, 2000, p. 123). Den demokratiska ledaren är till skillnad från den auktoritära ledaren: icke moraliserande, flexibel, tolerant och öppen för idéer (ibid).

Demokratiska ledarskapsstilen öppnar upp till diskussion och idéförslag samt kritik ifrån anställda vilket i sin tur påverkar ledarens beslut (ibid). Till skillnad från den auktoritära ledaren som inte låter sin personal utvecklas mer än till ”tonåringar”- lite lagom självständiga- låter den demokratiska ledaren utveckla sin personal till vuxna (Lennéer-Axelsson and Thylefors, 1991, p. 87). Diskussionen ses som något viktigt för den demokratiska ledaren eftersom det är på detta sätt de uppsatta målen uppnås (Wolvén, 2000, p. 123). Forskare har funnit att denna ledarstil oftast är en av de mest effektiva och leder till högre produktivitet, bättre bidrag från gruppmedlemmar, och ökad gruppmoral (Cherry, 2014c). Den demokratiska ledaren har i Sverige varit det som förefallit mest lämpligt eftersom Sveriges lagar vilar på dessa värderingar (Lennéer-Axelsson and Thylefors, 1991, p. 87).

Laissez faire-ledarstilen (även kallad låt-gå-stilen) betyder att ledaren intar en passiv roll och utövar minimal kontroll (Wolvén, 2000, p. 123). Låt-gå-ledaren axlar aldrig ledarskapet vilket kan vara bra i situationer när en ledare egentligen inte behövs (Lennéer-Axelsson and Thylefors, 1991, p. 87). Dessa ledare brukar vid slumpmässiga tillfällen gå in och delegera de anställdas arbete (Wolvén, 2000, p. 123). Det finns ingen speciell personlighetstyp som kopplas till laissez faire-stilen utan den människosyn som inges är att hon fungerar bäst under fullständig frihet (ibid). Frihet kommer genom att inte ge onödiga direktiv, ramar, kontroll eller uppmuntran vilket håller tillbaka individen och gruppen från att fullfölja sina uppgifter (ibid). Dessa uppfattningar ledde under 1940-talet till slutsatsen att den demokratiska ledaren var att föredra eftersom gruppen hade det bästa arbetsklimatet och hög idérikedom samt frånvaro av aggressivitet (Wolvén, 2000, p. 124).

Dessvärre har man kommit fram till att dessa personligheter och ledarskapsstilar gärna går ihop med varandra och kan vara effektiva i olika situationer beroende på omgivningens klimat och förutsättningar (Wolvén, 2000, pp. 124–125). Under 60-talet blev det modernare med ett

så kallat *situationsbetingat ledarskap* d.v.s. ledarna skulle vara flexibla och anpassa sig till olika situationer (Lennéer-Axelson and Thylefors, 1991, p. 87). Lennéer-Axelson och Thylefors (1991) beskriver att Gellerman och Ghiselli hävdade att personligheten spelade mest roll för en ledare, men även självförtroende och psykisk stabilitet/mognad var viktigt. En bra ledare är en person som inte är maktlysten eller kontrollerande och behöver försvara vilket blockerar den sociala kompetensen (ibid).

Med en sådan chef vågar man ta upp begångna misstag, osäkerhet, personliga problem och ofärdiga idéer. Självförtroende hos chefen gör honom också stabil nog att tåla kritik och ifrågasättande i rimlig omfattning. Arbetsledare och chefer har sannolikt ett gott självförtroende eftersom de vågar anamma utmaningen i att axla en ledarroll (Lennéer-Axelson and Thylefors, 1991, p. 87).

### 3.2 LEDARSKAP MED FOKUS PÅ MÄN

Forskning har generellt sett dominerats av män. Detta har inte varit något konstigt eller märkligt, eftersom akademien reflekterar det samhälle det existerat i, ett samhälle där män har större inflytande. Det har påpekats av kritiker att forskningen inom ledarskap i stor utsträckning har påverkat beskrivningen och tolkningen av det samhälle den verkar inom (Wahl et al., 2011, p 28).

Det är betydligt vanligare för kvinnor att pekas ut i egenskap av sitt kön i det offentliga rummet än män. Kvinnors krav på att delta i den demokratiska institutionen anses vara ett könsintresse, medan det som redan är etablerat i det offentliga rummet (d.v.s. männen) ses som medborgare (Eduards, 2002, p. 17). Männen har under historiens gång haft fri tillgång till det offentliga rummet, det har därför blivit mannen som skött de sysslor som avser offentligt arbete tillkommande demokratisk rösträtt. Den demokratiska rösträtten tillför rätten att kalla sig för medborgare. Som medborgare medförs rätten till sin egen kropp, möjlighet att påverka den politiska dagordningen och fri rörelse i det offentliga rummet (ibid). Det har under en längre tid funnits en uppdelning i man- offentlig och kvinna-privat (ibid). Som kvinna avsågs det privata med hushållssysslor och barnafödande (ibid).

Konsekvenserna blev att kvinnan blivit sedd som omyndig och en ägodel till sin make. Mannen har setts som människa och kvinnan som könsvarelse. När kvinnor i grupp

organiserar eller talar för sig själva som just kvinnor blir de ofta betraktade som könsvarelser (Eduards, 2002, p. 18). Män talar ogärna om sig själva som män och undviker därmed att stämplas som kön (Eduards, 2002, p. 18). När teorier om ledarskap växte fram har människan (läs mannen) varit i fokus. Det är därför problematiskt att prata om något kvinnligt ledarskap när normerna för ledarskap är skapta av män (ibid).

### 3.3 DEN KÖNSBLINDA ORGANISATIONEN

Mannen har genom att definiera sig som människa, och inte könsvarelse, gjort att forskningen om ledarskap blivit könsblind. Wahl (2003, p. 76) menar att organisationsteori är ett område som kan kritiseras eftersom det finns en könsneutralitet som genomsyrar teoribildningen och de empiriska anknytningarna. Det finns ingen medvetenhet om kön, därför räknas det inte med som en faktor i teoribildningen (ibid). Pater (2012) nämner personlighetsdrag hos stora ledare som är okönade. Till exempel inger de hopp när allt verkar mörkt eller inspirerar människor att prestera mer än vad de själva trott möjligt. Welch (2012) påpekar i sin kolumn att det är autenticitet som gör att människor litat på och följer ledare vilket kan uppfattas som könsneutralt av läsaren. Den könsneutrala ideologin återskapas konstant i ledarskapsforskningens kretsar, ideologin förmedlar att kön inte spelar någon roll i organisationer eller kunskapsproduktioner. Detta sker omedvetet i de flesta fall, Eftersom det inte handlar om något öppet problematiserande utan om ett underförstått, självklart ställningstagande (Wahl, 2003, p. 76). Utan någon problematisering antas de ”normala” och ”naturliga” av vad som inryms i ”kön” exempelvis vad som är stereotypt manligt och kvinnligt eller massmedias bild av kön (ibid). Det indirekta budskap som kan tolkas är att kön är oproblemiskt i organisationer och organisationsteorier eftersom det tas för något naturligt och givet (ibid). Inställningen blir generellt att det är omöjligt eller onödigt att problematisera kön i organisationer (ibid).

Kvinnoforskningen utgör såväl en kritik av som en motbild till den mansdominerade vetenskapsteorin och kunskapsproduktionen (...) Att det i huvudsak är män som tolkat och definierat vad till exempel ledarskap, karriär, makt och arbete är, har fått konsekvenser för hur teorier kring detta ser ut. Teorierna skapar sedan uppfattningar om hur detta ska se ut, och vad som är ”normalt” (Wahl, 2003, pp. 18–19).



### 3.4 HOMOSOCIALITET I ORGANISATIONER

Homosocialitet har i många forskningsstudier varit förklaringen till mäns och kvinnors segregering i organisationer, framför allt på maktpositioner (Wahl et al., 2011 p. 123). Män kan bekräfta och förstärka sin identitet genom att välja män framför kvinnor. Detta beror på att de har liknande erfarenheter och tankesätt som i sin tur skapar osynliga band. Dessa exkluderingsprocesser behöver inte ha ett medvetet syfte, men resulterar ändå i uteslutna kvinnor (ibid).

Wahl et al. (2011 p. 118) tar upp hur Jeff Hearn förklarar fenomenet homosocialitet och hur det kan kategoriseras i 4 olika dimensioner. Den första dimensionen är antagandet om hur organisationskultur är kulturer för män, utan att det synliggörs (Wahl et al., 2011 p. 119). Detta synliggörs inte eftersom organisationsteori och forskning bygger på en könsneutral analys och empiri (Holgersson, 2003, p 32). Det finns ingen medvetenhet om kön i forskningen eller uppfattas teorin som könsneutral. På detta sätt kan mäns makt i organisationer osynliggöras (Wahl et al., 2011 p. 119).

Den andra dimensionen är organisationskulturer som är traditionellt mansdominerade i vilket de blir präglade av mäns praktiker och värderingar (ibid). Detta synliggörs i olika karriärskulturer, entreprenörskulturer, informella och paternalistiska<sup>6</sup> kulturer (ibid).

Den tredje dimensionen är mer subtil och inte lika konkret eller lätt att uppfatta till skillnad från de två första. Denna kan upptäckas över en längre tid och kan ibland kallas för ett osynligt fenomen (ibid). Exempelvis kan detta fenomen vara en manligt dominant heterosexuell undertext d.v.s. den manliga heteronormen är det som är eftersträvansvärt även om det inte sägs rakt ut (ibid).

Den fjärde dimensionen tar upp att begreppet manlighet i ett företag associeras med begreppet *struktur* och att begreppet kvinnlighet i ett företag associeras med *organisationskultur*. Andra grupper (dvs. begrepp) existerar, men associeras till det marginaliserade, paradoxala, annorlunda och motsägelsefulla enligt kulturanalyser beskrivna av Hearn (2002). Denna

---

<sup>6</sup> Paternalism (av latinets *pater*, "fader") syftar vanligtvis på en attityd eller princip som, i likhet med en patriarkalisk familjehierarki där "fadern" fattar beslut åt "barnen", gör gällande att en eller flera beslutsfattare har rätt att till viss del styra andras liv för deras eget bästa, även om det strider mot de berördas egna önskemål (Stanford University, 2010).

tredje grupp med begrepp kan belysas om relationen mellan män och organisationsstruktur dekonstrueras enligt Wahl et al. (2011).

Homosocialitet är ett tydligt inslag i en organisationskultur som präglas av att män orienterar sig mot andra män, och väljer män för viktiga uppdrag. Det handlar om mäns samförstånd på arbetsplatser, ett slags allians som innehåller en mening som går utöver att männen är kollegor och vänner. Denna djupare samförståndsmening är kopplad till männens relativa överordning som kön (Wahl et al. 2011 citerar Lindgren 1999, s. 120).

Homosocialitet är en av huvudanledningarna till att män kan dominera samförstånd i organisationer. Den hegemoniska maskuliniteten<sup>7</sup> ses som en idealbild på arbetsplatsen. Det blir därför svårt för kvinnor att nå upp till dessa krav och de utesluts lätt från organisationens maktpositioner (Wahl et al., 2011, p. 240). Homosocialitet i näringslivet påverkar könsbilden i samhället eftersom företagsledare har positioner som påverkar alla de offentliga och privata sektorerna (ibid). Konsekvensen blir att det homosociala toppskiktet får tolkningsföreträde på vad som är viktigt (ibid). Tolkingsföreträdet vidmakthålls genom homosocialt relationsarbete (ibid). Genom homosociala relationer skapar män starka vänskapsband (Lussana, 2013). Kvinnor har ofta en viktig roll i homosocialitet som bekräftande publik och ett understödjande för heterosexualitet samt intar i periferin som underordnade (ibid).

Skälen är troligen att stora och kända ledare tidigare rekryterades utifrån ett mycket smalt och högprivilegierat skikt i samhället, att kontakten med vanliga människor därför ofta var ofullständig eller obefintlig. Detta förhållande - tillsammans med forna ledares överklassmässiga stil i kläder, tal och allmänt beteende – bidrog till att skapa en avgrund mellan dem och de ledda och till en idealiserad bild av ledaren och vilka som kunde bli ledare (Wolvén, 2000, p. 118).

### 3.5 KVINNLIGT LEDARSKAP

#### *Women in management*

Wahl (2003, p. 81) ser *women-in-management* forskningen som en intressant bakgrund för hur forskningen inom kvinnligt ledarskap har sett ut. De flesta frågor har ställts på individnivå och inte fokuserat på kön i organisationer som en struktur i sig. Indirekt blir resultatet av

---

<sup>7</sup> Hegemonisk maskulinitet förklarar den hierarki av manliga könsroller som finns i vissa sammanhang. Män som innehar maktpositioner och rikedom legitimeras och reproducerar sociala relationer som genererar dominans. Förebilder som manliga rockstjärnor eller idrottsmän vars sätt att uttrycka maskulinitet upphöjs även till den hegemoniska (Donaldson, 1993).

forskningen beskrivningar av hur organisationers förhållningssätt till kön sett ut, vilket ses som värdefullt.

I tidigare forskning om kvinnligt ledarskap problematiserades inte mansdominansen bland chefer, utan den togs som given. Frågeställningarna fokuserade på kvinnor på individnivå, om de kunde vara chefer och hur de var som chefer. Forskningstraditionen *women-in-management* och har sitt ursprung i USA (Wahl et al., 2011, p. 151). Wahl et al. (2011, p. 242) menar att den feministiska forskningen lämnat *women-in-management* traditionen eftersom jämförelsen av kvinnor och män i chefspositioner ofta undermedvetet görs på mäns villkor. Forskningen blir problematisk eftersom jämförelsen utgår ifrån mäns överordning. I denna position har män tolkningsföreträdare av hur makt och ledarskap ska värderas och definieras (Wahl et al., 2011, p. 242). Kvinnliga chefer blir inte bara jämförda med manliga chefer, utan även med normen för hur en chef ska vara. Normerna för hur en ledare ska bete sig är präglade av den könsordning som finns i samhället, i vilket män och manlighet är i högre ställning än kvinnor och kvinnlighet (Wahl et al., 2011, p. 242).

Wahl (2003, p. 9) menar att inom den feministiska forskningen har det varit viktigt att poängtera att kvinnors underordning i samhället inte främst beror på de biologiska faktorerna, utan är till största del socialt skapad. För att understryka värdet av den sociala betydelsen av kön har ordet "gender" eller på svenska "genus" skapats (Holgersson, 2003, p. 9).

Det är emellertid intressant att notera att parallellt med kritiken av biologiska premisser har kvinnoforskningen sett som sin uppgift att synliggöra kön, vilket ofta betytt att just påvisa skillnader och inflytande. Syftet med att redovisa dessa uppgifter är att visa att könsskillnader är asymmetriska: Det kan gälla löner, andra förmåner i välfärdsstaten, som positioner, språk, attityder, röstning, organisationstillhörighet, rättigheter och inflytande (Eduards, 2002, p. 23).

Ordet genus används för att framvisa de socialt och kulturellt skapade normerna för vad som är manligt och kvinnligt (Eduards, 2002, p. 23). Kön och genus är begrepp som idag används i Sverige. Även om det inte finns någon gemensam konsensus på området finns uppfattningen att manlighet och kvinnlighet är något socialt och kulturellt skapat och därmed föränderligt (Wahl et al., 2011, p. 37).

## 4. RESULTAT

**Viktoria** är 34 år och jobbar som entreprenadansvarig för en kommun i Sverige. Hon är i grunden utbildad landskapsingenjör och har erfarenhet som ledare över en arbetsgrupp på åtta personer. Även om Viktoria som entreprenadansvarig inte har direkt personalansvar, är hon med och påverkar samt bestämmer som beställare mot driftsentreprenaderna. Viktoria tycker om sitt jobb eftersom hon har ett finger med i spelet precis överallt. Hon har möjlighet till att påverka och bestämma vilket är motiverande. Även om Viktoria inte har ett personalansvar har hon en viss ledande roll i sin arbetsuppgift.

”Ja absolut, jag är beställare till driftsentreprenörerna eller mot driftsentreprenaderna. Så det får jag även om jag inte har ett personalansvar, så är jag med och påverkar och bestämmer mycket”.

Under en vanlig arbetsdag skriver Viktoria bland annat beställningar som ska utföras av entreprenaderna och möten är en av de återkommande uppgifterna. De krav och kompetenser som ställs på Viktoria är att hon ska ha insikt i det fysiska arbetet samt de juridiska delarna som avtal och handlingar. Att vårda relationen mot entreprenaderna är viktigt för att lösa de problem som uppkommer. Bra planering och struktur är väsentligt men även att kunna vara flexibel.

Viktoria är engagerad i en jämställdhetsgrupp på jobbet där de diskuterar aktuella jämställdhetsfrågor på arbetet. Hon tycker inte det är sämre kunskapsnivå på sin arbetsplats än på andra organisationer när det gäller jämställdhetsfrågor. Men det behövs mer kunskap på detta område generellt sett i hennes bransch. Det behövs mer kunskap om hur det påverkar klimatet på arbetsplatsen och hur varje anställds arbetsuppgifter påverkar jämställdheten i samhället. Viktoria menar att det kan till exempel vara hur de bygger en lekplats, gestaltar den yttre miljön eller var de väljer att snöröja på vintern. Hon tycker att väldigt många saknar kunskap, därför är det upp till arbetsgivaren att fylla hålrummen som finns. Om Viktoria hade fått mandat till att ansvara för jämställdhetsfrågorna på sin arbetsplats hade hon sett att det fanns mer kompetensutveckling i jämställdhetsfrågor.

”De flesta på arbetsplatsen kan nog se det tokiga i att slänga ur sig en dum kommentar, men inte se de strukturer som ligger som ett grått moln över allt som görs”.

Könsuppdelningen på gatukontoret är väldigt jämn, men när man tittar högre upp på chefspositionerna finns det färre kvinnor. Viktoria menar att där finns ungefär 5 kvinnliga chefer och 17 manliga chefer. ”Så att när man kommer upp i chefsnivå och ju mer ansvar det är, så är de färre kvinnor”. Detta märks i mentaliteten säger Viktoria, men framförallt är det svårare att hitta förebilder för kvinnor som vill bli chefer:

”Någonstans så är ju en av chefernas roll att vara en förebild för medarbetarna. Så kan jag känna att de är som kvinna man kanske skulle önska att det fanns fler kvinnor att identifiera sig med. På ledarrollen också kunna känna det stödet i att själv att kunna ta och våga ta ett längre steg i karriären”.

Det flesta kvinnliga chefer på Viktorias arbetsplats uppfattar hon vara mer allvarliga än de manliga cheferna. Detta kan bero på att de kvinnliga cheferna vill göra ett professionellt intryck för att bli tagna på allvar säger Viktoria. Det kan vara för att upprätthålla respekten hos de anställda och de högre cheferna. De manliga cheferna har mer handlingsutrymme till ”att tramsa till sig” eller göra bort sig utan att deras pondus går förlorad. En kvinnlig chef måste behålla professionaliteten och har inte råd att göra misstag på samma sätt, upplever Viktoria.

Det är viktigt att ha en jämn fördelning av kvinnor och män på chefspositioner eftersom samhället för närvarande inte är jämställt. En arbetsplats med enbart manliga chefer sänder ut signaler till kvinnor att de inte har en chans att klättra i karriärstegen, upplever Viktoria. Detta är samma om det enbart skulle vara kvinnliga chefer medger hon, därför är det viktigt med en jämn fördelning. Detta sänder inte bara ut signaler på arbetsplatsen utan i samhället generellt. Viktoria medger att hon har klättrat i sin organisation men att det har krävts att hon presterar det dubbla för att överhuvudtaget räknas. Kunskap är det viktiga för att bli tagen på allvar och inge respekt. Därför kan det kännas som ett ”överbevisande” av kunskap innan man får respekt av sina medarbetare. Viktoria tror detta kan bero på maktstrukturer i samhället och ojämställdheten mellan män och kvinnor generellt. Hon nämner att så länge man inte jobbar med detta händer inget av sig själv.

**Helen** är en 48-årig enhetschef på exploateringsenheten för en kommun i Sverige. Hon är utbildad civilingenjör med inriktning samhällsbyggnadsteknik. Som enhetschef ansvarar hon för 23 tillsvidareanställda och har 12 års erfarenhet av ledarskap.

Helen trivs med sitt arbete för att det är ett område som hon kan och intresserar sig för samt ger henne en chans att göra skillnad. En vanlig dag på arbetet handlar mycket om möten men också om spontana kontakter med kollegor. Hennes dörr till kontoret är alltid öppen för medarbetare att titta in och ställa frågor och undringar. Som enhetschef på exploateringsenheten förväntas det enligt Helen att hon har social kompetens och har ett bra ordningssinne.

”Det jag tror sätts väldigt stort krav på är social kompetens, att kunna ta folk. De ska kunna känna sig trygga med en. Sen är de ju i kombination med att man också ska kunna vara tydlig och kunna säga ifrån.(...) Det krävs ju struktur och ordningssinne och att man klarar av de administrativa bitarna också. Så det är ju rätt så, det blir ju tyngre och tyngre”.

Dessa krav kommer formellt sett ifrån hennes närmsta chef men även från arbetsgruppen och ifrån Helen själv. En bra ledare i Helens verksamhet ska vara insatt i sitt verk och det man ansvarar för. Det är viktigt att kunna hjälpa anställda och fatta beslut samt hålla sig till de besluten. Att vara öppen och ha ett hyfsat sinnelag är bra men även förmågan att kunna sätta ner foten tycker Helen.

”Jag tycker väl att jag har ett bra sätt... Jag kan bli lite arg ibland sådär. Men om jag blir arg är det nog ändå för att det behövs. Nej men jag tycker att jag hanterar den sociala biten bra, jag är öppen och ingen är rädd för mig”.

Om Helen hade fått mandat att ansvara för genusfrågorna på sitt arbete hade hon gärna sett att det fanns fler kvinnliga chefer. Det finns några stycken men majoriteten av cheferna är män. Ungefär 30 % kvinnor och 70 % män är chefer, säger Helen. På just Helens enhet finns det 4 manliga chefer och 2 kvinnliga chefer. ”Det skulle kunna vara 50/50 faktiskt”. Det finns en förutsättning till att det blir en annan diskussion om fler chefer hade varit kvinnor.

”Det blir rätt tydligt i vår lilla ledningsgrupp att nn (kvinna) och jag vill gärna diskutera saker, vända och vrida på det och hantera det. Medan de andra liksom är lite snabbare såhär ”choff choff choff” att själva diskussionen inte, den kan ibland upplevas som att den är i vägen”.

Helen tycker inte om att generalisera men säger att kvinnor i större omfattning kan diskutera fram beslut som sedan leder till det rätta svaret. Det är själva diskussionen tillsammans som är det viktiga. Hon har inte haft någon kvinnlig ledare som förebild under sina arbetsår men tycker att det är svårare att relatera till manliga chefer. Helen tycker att det är viktigt med en jämn fördelning mellan kvinnor och män på ledande befattningar utan att behöva ”slaviskt kvotera in kvinnor”.

Helen känner inte att hon blivit dåligt bemött i sin ledarroll på grund av hennes kön, snarare att det har haft en positiv effekt vid vissa tillfällen. Om Helen någon gång blivit behandlad annorlunda har hon inte uppfattat det själv, säger hon. På hennes första chefsjobb var hon ledare över äldre män som hade erfarenhet av att jobba ute i fält. De hade respekt för henne eftersom hon inte satte sig på några höga hästar utan lyssnade på dem och försökte lära sig av dem. Arbetsrelationen med de äldre männen har nästan varit lite faderlig.

”Det kanske som kvinna man får lite mer *cred* än vad män får. Kanske är det så också ibland har man lättare att bli accepterad av någon anledning därför att man inte är direkt något hot på samma sätt, jag vet inte”.

Rent generellt tror Helen att det hade varit svårare för en kvinnlig chef att bli accepterad av äldre män om hon inte haft kompetens. Men å andra sidan tror hon inte att man ska slå någon på fingrarna med sin kompetens, exempelvis ”nej men jag är civilingenjör jag kan det här”. Helen tror inte att kvinnor behöver prestera mer på arbetsplatsen bara för att de är kvinnor. Anledningen kan vara att kvinnor ofta har med sig erfarenheter av att bli dåligt bemött vilket sin tur gör att de upplever att de måste prestera bättre.

**Camilla** är 55 år och förvaltningschef över tekniska förvaltningen i en kommun i Sverige. Hon ansvarar som förvaltningschef över 250 anställda. I grunden är hon utbildad landskapsarkitekt. Camilla har 22 års erfarenhet som ledare vilket gör henne till den informant som har längst erfarenhet som ledare. Anledningen till att hon jobbar på sin nuvarande post är att hon brinner för samhällsbyggnadsfrågor. Hon tycker att det är väldigt intressant att vara med i utvecklingen av en kommun.

Under en arbetsdag är det vanligt med mycket möten och att läsa utredningar men även en del personalmöten.

”Det är mycket kring personal, så huvudgripande ansvaret handlar om vad ska man säga, verksamhetsutveckling för de frågor som rör tekniska förvaltningen. Ekonomi och uppföljningsfrågor och övergripande personalansvar, det är ju det jag pysslar med mest kanske”.

De krav på kompetenser och kunskaper som ställs på Camilla är att hon tar övergripande beslut och styr verksamheten mot rätt riktning. Hon anser även att en hög grad av empati för människor är viktigt om man ska vara ledare men även vara tydlig och säga till när någonting inte är bra, våga ta beslut. En bra ledare i Camillas verksamhet ska vara ”Ja en bra ledare ska våga peka på en färdriktning att ’det är hit vi ska’ och ’det är det här vi ska förbättra’ och ge sina tjänstemän och sina medarbetare redskap för att kunna nå de målen. Men också våga ta lite obekväma beslut”. Även om det ibland är en svår balansgång mellan acceptans och att vara tydlig tycker Camilla att någon till slut måste ta besluten även om alla inte är överens. Detta blir en svår paradox när hon en gång fick höra ”ja men du vill bara vara älskad av alla”. Detta anser hon vara en av de svåraste utmaningarna, att hon inte alltid blir omtyckt i alla lägen.

Det är viktigt att inte gå över ”lik” för att nå sina visioner utan att man arbetar för att få en acceptans för de frågor som ska drivas. Camilla anser inte att man ska peka med hela handen för att få fram sina idéer. Hon arbetar för att få med hela ledningsgruppen i de beslut som tas. Camilla tror att män efterlyser ledare som kan peka med hela handen och vara tydlig och kanske inte är lika måna om samsyn som kvinnor är.

Om Camilla hade fått ansvara över jämställdhetsfrågorna på sitt arbete hade hon sett att det var större blandning av kön och olika åldrar i förvaltningen.

”Ja, det är ju en ganska så manlig struktur på förvaltningen med ett antal män som sitter, som är fyrtiotalister som har suttit här och jobbat väldigt länge. Så att jag tror att förvaltningar mår bra av att man både blandar kön och ålder i större omfattning kanske”.

De äldre män som arbetar på förvaltningen tycker Camilla har ett större behov att använda maktspråk. Maktspråk är när man höjer rösten genom att bli förbannad och att vara otydlig i sitt ledarskap genom att inte definiera personers positioner. Istället är man den som själv styr och ställer. Man söndrar och härskar genom att inte lyssna på den som uttrycker något lite försiktigt, enligt Camilla. Hon vet å andra sidan inte om detta är speciellt manliga drag men



kan erkänna att hon har sett denna typ utav beteende hos just män. Camilla medger att hon slipper det mesta av detta nuförtiden eftersom hon är deras chef och de måste lyssna på henne.

Camilla hamnar i sin roll som ledare ofta i situationer där hon är ensam kvinna. Men hon anser inte att hon blir bemött olika jämfört med män utan att det snarare handlar om vilken kompetens hon besitter för att få respekt. Camilla vet inte om det stämmer att kvinnor får prestera dubbelt med kompetensen för att bli tagen på allvar. Hon har alltid jobbat hårt men tror att andra förvaltningschefer gör det oavsett om det är kvinnor eller män. Camilla tror å andra sidan att det är till fördel för henne att hon är lång och har en tydlig uttalad röst. Kvinnor som är kortvuxna och har späd röst har det antagligen svårare att få gehör på arbetsplatsen.

## 5. ANALYS OCH DISKUSSION

De tre kvinnor som intervjuades i den här studien har en allmän uppfattning om vad ledarskap är vilket inte är konstigt eftersom det finns tydliga uppfattningar i samhället om vad ledarskap är. Definitionen av vad en ledare tidigare stått för har varit manligt kodad exempelvis struktur, leda med hela handen eller att ha auktoritet (Wahl et al., 2011, p. 242). Kvinnorna är medvetna om att det finns vissa attribut som är mer attraktiva hos ledare än andra. Dessa attribut och egenskaper kommer ifrån en forskning som inte tagit hänsyn till de strukturer som finns mellan män och kvinnor i samhället (Wahl, 2003, p. 76). Det har forskats mycket inom *women in mangagement* traditionen, men då för att jämföra kvinnliga chefer och om de kan vara chefer eller varit lika bra som manliga chefer. Dessa jämförelser har utgått ifrån den traditionella bilden av hur en manlig ledare ska vara, vilket är svårt eller omöjligt för en kvinnlig ledare att jämföras med.

En informant nämnde att kortvuxna kvinnor med späd röst borde ha det svårare att inge respekt än en kvinna som är lång och tänker på sitt röstläge. Detta kan betyda att traditionen med den *auktoritära ledaren* sätter prägel på hur en chef får gehör av sina medarbetare (Wolvén, 2000, p. 123). För att inge respekt höjs rösten så att medarbetarna tydligt vet vem som har mandat att leda gruppen. Bilden av den auktoritära ledaren sätter fortfarande prägel på många ledare men som Camilla nämnde har hon sett denna typ av ledarskap hos just äldre män. Genom att höja rösten och ”söndra och härska” får ledaren makt över de anställda.

*Den demokratiska ledaren* har med tiden blivit en mer populär ledarstil eftersom ledaren öppnar upp till diskussion och idéförslag. Alla informanter har en dragning till denna ledarskapsstil eftersom det ses som viktigt att även kunna ta kritik, vilket sin tur påverkar deras beslut (Wolvén, 2000, p. 123).

Ett återkommande tema i intervjuerna är avsaknaden av fler kvinnliga chefer. Samtliga informanter tycker att det är viktigt med en blandning av både kön och ålder. De anser även att diskussionen kring problem blir mer djupgående och regelmässig om det finns olika erfarenheter och perspektiv som tillsammans kan bidra till det bästa beslutet (Helen och Camilla). Till exempel behöver Helen och hennes kvinnliga kollega undersöka problem

genom diskussion medan de manliga kollegerna inte gör detta. Med enbart eller en majoritet av män på ledande chefspositioner kan det vara så att alla behov och erfarenheter inte ses som nödvändiga. Traditionen att män har varit chefer återskapas genom att detta vidmakthålls. På detta sätt återskapas dessa föreställningar kontinuerligt (Wahl et al., 2011). Homosocialitet kan vara en grund till att män behåller den ledande makten genom att bekräfta varandra utan att egentligen tänka på hur det exkluderar kvinnor (Wahl et al., 2011, p. 123).

Viktoria pratar om jämställdhet på tekniska förvaltningen och hur ledarna är ansvariga för hur detta sköts. Hon understryker att så länge samhället inte är jämställt behövs kompetensutveckling i jämställdhetsfrågor på arbetsplatsen. Kompetens inom sitt yrke är något som alla tre kvinnorna ser som en metod för att få respekt och erkännande på arbetsplatsen. Genom att ha kompetens och erfarenhet ges förtroende, även om inte alla tre håller med om att kvinnor arbetar hårdare än män.

Karriärnivåerna hos informanterna är ganska olika. Viktoria har inget direkt personalansvar, Helen har 23 underställda och Camilla har 250 underställda. Vid första anblick har de gemensamt att de är kvinnor och jobbar inom kommunal teknisk förvaltning. De karriärsmissiga nivåskillnaderna gör att deras erfarenheter i arbetet blir ganska olika varandra. Camilla har den högsta positionen inom tekniska förvaltningen vilket gör att hon slipper mycket av de dispyter som finns ambiguöst längre ner i förvaltningen. Camilla säger att eftersom hon är chef måste medarbetarna lyssna på henne i de beslut hon tar. Viktoria påpekar att hon måste överbevisa sin kompetens innan hon får respekt av medarbetarna. Den arbetsroll som informanterna har avgör vilken respekt de får vid nya möten och hur mycket de får ta del av de underliggande maktstrukturerna vid arbetsplatsen.

Beroende på vilken position kvinnorna har på arbetet blir de respekterade på olika sätt av sina medarbetare. Högre positioner medför mer inflytande och makt till att göra skillnad i beslut. Om cheferna endast är män kommer besluten utesluta viktiga erfarenheter ifrån kvinnor. Konsekvenserna blir att medborgare får lida av detta i exempelvis hur utemiljön projekteras och sköts. För att tekniska förvaltningen ska lyckas i sitt uppdrag med att planera den yttre miljön behövs erfarenheter på ledande chefspositioner som representerar åsikter ifrån

medborgare av alla kön och åldrar. Om gemensamma beslut görs mellan män och kvinnor bör det leda till att fler medborgare i samhället får sin röst hörd.

## 6. SLUTSATS

Att informanterna vill se ett större antal kvinnliga chefer tyder på att de ser sig som underrepresenterade inom kommunal teknisk förvaltning, vilket besvarar första frågeställningen. Att vissa informanter dessutom ser på ledarskapsrollen utifrån ett traditionellt synsätt baserat på manliga ideal besvarar den andra frågeställningen som ställdes upp i början av arbetet.

Denna studie visar att det finns strukturer i samhället som gör att kvinnor inte anser sig passa in i chefsrollen lika självklart som män gör. Detta rådande läge har sitt ursprung i ledarskapsforskningen som har varit könsblind då kön inte problematiseras.

Ledarskapsforskningen har beskrivit hur en bra chef är, med normer och ideal som framstår som könsneutrala (Welch and Welch, 2012). Dessa normer stämmer dock inte överens med verkligheten. De flesta av informanterna har baserat sin förställning av ledarskap på dessa normer, vilket kan göra det svårare att identifiera ett *kvinnligt ledarskap*. Teorierna belyser dessutom att ett kvinnligt ledarskap inte existerar som koncept. Eftersom normer om ett gott ledarskap är skapta av män för män, har de därför tolkningsföreträde av vad ledarskap är (Wahl et al., 2011, p. 242).

Informanterna vill se fler kvinnliga chefer i branschen eftersom det är bra med en större blandning av ålder och kön. Den underrepresentation av kvinnor som de upplever kan bero på homosocialitet som förstärker strukturer framförallt på mansdominerade organisationer. Rekryteringen av nya chefer på dessa platser bygger på en underliggande samförståelse mellan män där liknande erfarenheter ses som ett bidragande attribut. På detta vis bibehålls ledande chefspositioner av män eftersom homosocialiteten för det mesta inte förekommer på ett medvetet plan.

De flesta av informanterna nämner ledord som är vanliga inom den auktoritära- och den demokratiska ledarskapsstilen, vilket är traditionella synsätt på ledarskap som har sin grund i

ledarskapsforskningen. Ledorden kan ha en stor betydelse för informanternas uppfattning om vad ledarskap är. Slutsatsen kan därför dras att informanterna är präglade av de traditionella synsätten på ledarskap. Dessa synsätt kan komma från att de befinner sig i en miljö där det traditionella ledarskapsbeteendet är normen.

## 7. FRAMTIDA FORSKNING

Fler informanter hade varit att föredra i arbetet för att stärka analys och slutsats. På grund av tidsbrist var detta inte möjligt. Framtida forskning inom kvinnligt ledarskap av kommunal teknisk förvaltning hade även behövt manliga informanter i empirin. Detta hade lett till mer pålitlig insamlad data.

Avslutningsvis bör nämnas att arbetet inte tagit hänsyn till faktorer som fördjupar problematiseringen av maktstrukturer. Faktorer som etnicitet, funktionsnedsättning, sexualitet och kultur har inte nämnts men dessa faktorer spelar en stor roll i social status. Detta bör rimligen tas upp i vidare forskning på ämnet.

### 7.1 FÖRFATTARENS EGNA TANKAR

För att göra människor medvetna om de maktstrukturer de lever i behövs utbildning i jämställdhetsfrågor. Detta brukar finnas hos större kommuner, men vad författaren har uppmärksammat är dessa oftast inte obligatoriska för de anställda. Detta resulterar i att de människor som är intresserade och relativt medvetna kommer, medan de som har lite intresse av dessa frågor inte kommer. Om jämställdhets- eller mångfaldsutbildningar skulle vara obligatoriska finns det en större chans för de anställda att påverka sin arbetsplats.

Utbildningarna är viktiga för både ledare och anställda för att få en trygg och trivsamt social miljö.

En bredare forskning om ledarskap för kvinnor är till fördel för kvinnor som funderar på att välja detta yrke. Den forskning som finns om ledarskap borde bli mer medveten om maktstrukturer som finns i samhället och vilka föreställningar som vissa kroppar förknippas med, kroppar som innehar annan etnicitet, sexualitet, religion, kultur eller har funktionshinder. Dessa värden finns vad författaren kan se inte i den traditionella ledarskapslitteraturen eller i vilket fall har en liten del av litteraturen.

## 8. REFERENSER

- Cherry, K., 2014a. *History of the Great Man Theory of Leadership - A Brief Overview of the Great Man Theory of Leadership*. About.com Psychol.
- Cherry, K., 2014b. *What Is Autocratic Leadership? Theory of Leadership*. About.com Psychol.
- Donaldson, M., 1993. *What is hegemonic masculinity?*. *Theory and Society*. 22 (5), 643-657.
- Eduards, M., 2002. *Förbjuden handling*. Liber AB, Kristianstad.
- Hedlund, G., 2006. *Genus och det nya kommunala ledarskapet*. Kommunforskning Västsver., kommunal ekonomi och politik Volym 10.
- Holgersson, C., 2003. *Rekrytering av företagsledare - En studie i homosocialitet* (Doktorsavhandling av ekonomie doktorsexamen). Handelshögskolan Stockholm, Stockholm.
- Kirchler, E., 1992. *Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in managment*. *European Journal of Social Psychology*. 22 (4). 363-373.
- Krag Jacobsen, J., 1993. *Intervju - Konsten att lyssna och fråga*, Upplaga 1:16. ed. Studentlitteratur AB, Lund, Lund.
- Lennéer-Axelsson, B., Thylefors, I., 1991. *Arbetsgruppens psykologi, om den psykosociala arbetsmiljön - gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Lussana, S., 2013. "No band of brothers could be more loving": *Enslaved male homosociality, friendship, and resistance in the antebellum American South*. *Journal of Social History*, pp.872-895.
- Patel, R., Davidson, B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Tredje upplagan. ed. Studentlitteratur, Lund, Lund.
- Pater, R., 2012. *What great leaders do*. *Occupational Health and Safety* . 11. 66.
- SCB, 2012. *På tal om Kvinnor och män - Lathund om jämställdhet 2012*. SCB-Tryck, Örebro, Örebro.
- SCB, 2014. *Personbilar i trafik efter ägarens kön 1972-2013. Index 1972=100*. Available at: [http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Transporter-och-kommunikationer/Vagtrafik/Fordonsstatistik/10509/10516/34756/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Transporter-och-kommunikationer/Vagtrafik/Fordonsstatistik/10509/10516/34756/). Accessed 07-04, 2014.
- Stanford University, 2010. *Stanford Encyclopedia of Philosophy. Paternalism*, 2010. Available at: 2014 <http://plato.stanford.edu/entries/paternalism/> Accessed 18-03, 2014.
- Sveriges Arkitekter, 2006. *Jämställdhet*. Available at: <http://www.arkitekt.se/s20983>. Accessed 09-04, 2014.
- Wahl, A., 2003. *Könsstrukturer i organisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S., 2011. *Det ordnar sig - Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Welch, S., Welch, J., 2012. *What do great leaders have in common? They're authentic*. *Fortune*.
- Wolvén, L.-E., 2000. *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Studentlitteratur, Lund, Lund.

Östersunds Kommun, 2014. *Teknisk förvaltning*. Available at: <http://www.ostersund.se/omoss/forvaltningar/tekniskforvaltning.4.456b7061190a710e4580003262.html>. Last accessed 07-04, 2014.

## 9. BILAGOR

### 9.1 INTERVJUGUIDE TILL KVINNLIKT LEDARSKAP INOM TEKNISK FÖRVALTNING

#### **Ledarskap**

1. Vilken enhet jobbar du på?
2. Befattning?
3. Ålder?
5. Utbildningsbakgrund (grundläggande utbildning):
6. Hur länge har du jobbat på nn?
7. Hur länge har du arbetat som ledare/ansvarig?
8. Vad har du arbetat med tidigare?
  - Inom kommun?
  - Utanför kommun?
9. Hur många anställda har du ansvar för?
10. Finns det någon speciell anledning till att du arbetar i din nuvarande befattning?
  - Orsak, egen önskan/mål?
11. Vill du berätta vad du gör under en vanlig arbetsdag?
  - Vilket av det du just beskrivit lägger du mest/minst tid på?
  - Arbetsuppgifterna, varierar de över tid?
  - Under en arbetsdag, var befinner du dig rumsligt?
12. Hur många timmar arbetar du per dag?
  - Tar du med dig arbete hem?

Nu ska jag ställa frågor som handlar om krav på kompetens samt stöd och information i arbetet.
13. Vad ställs det för krav på kunskaper och kompetenser på dig som ledare/ansvarig?
  - Varifrån kommer dessa krav (Ledningen, medarbetare, egna)

14. Kan du nämna vilka tillfällen där din kompetens som ledare/ansvarig särskilt sätts på prov?

-Fanns det någon särskild kompetens som du skulle behövt för att hantera situationen på ett bättre sätt?

- Upplever du ha tillräcklig kompetens för att utföra dina arbetsuppgifter?

- Har du genomgått någon ledarutbildning? (företagsspecifik eller allmän)

- Vad/vilken, hur omfattande?

15. Kan du utgå från någon situation där du fattat ett viktigt BESLUT som ledare/ansvarig:

-Beskriv situationen

-Kan du beskriva det stöd eller hjälp du fick i den situation, varifrån kom den (uppifrån, nerifrån, personer som är på liknande befattning)

16. Hur tycker du personligen att en bra ledare/entreprenadsansvarig i er verksamhet ska vara?

- Är det möjligt för dig att vara/jobba på det sätt som du beskrivit. Vilka (förutsättningar) HINDER finns det.

- allmänt sett om du jämför med det ledarskap som utövas på företaget idag vad ser du då? (bristande, överensstämmelse, fråga vad det beror på)

17. Tycker du att du som ledare/ansvarig uppskattas i din organisation?

- Vad är det som uppmärksammas och belönas när det gäller ledarskap?

### **Kvinnor och ledarskap**

Vi har pratat en del om hur du arbetar som ledare/ansvarig och hur du tänker kring ledarskap. Nu tänkte jag gå in mer på genusfrågorna.

18. Om du hade fått mandat att ansvara (ändra) på genusförhållandena på ditt arbete, vilka förändringar hade du då gjort?

- Varför/varför inte

19. Rent allmänt bland dina kollegor, upplever du att kvinnor och män har olika uppfattningar om ledarskap på din arbetsplats?

- Kan du ge något exempel?

-Hur ser det ut i praktiken, ser du någon skillnad mellan hur kvinnor och män utövar sitt ledarskap, kan du ge något exempel?

20. Tycker du att det är viktigt med en jämn fördelning av kvinnor och män i ledande befattningar på din arbetsplats?

-Varför/varför inte?

21. Har du någon gång känt att du i din ledarroll/arbetsroll bemötts annorlunda pga. ditt kön? (kan vara både positivt och negativt). (Kan t ex handla om olika bemötande från överordnade, kollegor, medarbetare.)

- Kan du ge något exempel?

- Har du några tankar om varför det är så?



22. Finns det tillfällen då du tycker att kvinnor och män i allmänhet behandlas olika på din arbetsplats?

-Kan du ge exempel?

Avslutning

Nu har jag inga mer frågor till dig, men jag skulle vilja höra om jag har ställt de frågor du förväntat dig, eller är det något som du tycker jag utelämnat som du skulle vilja tillägga?  
Tack för att din medverkan!