

Kvinnligt ledarskap i en mansdominerad bransch

Anställdas uppfattningar av sina kvinnliga chefer

Av: Oliver Berggren & Jakob Ugglå Fredriksson

Handledare: Emilia Kvarnström
Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi | Vårterminen 2018



Abstract

According to previous research there is no doubt about the existence of genderrole stereotypes. These stereotypes have been described as an obstacle for women to reach management positions largely because the stereotypes assigned to women are not deemed as leader characteristics. This study aims to examine how women who have reached these positions actually lead to explore the possibility to lead with stereotypical female attributes. This is examined by interviewing eight employees in the male dominated construction industry and more specific the construction company NCC. The employees were asked questions to describe their female managers. The study shows that the majority of the examined managers primarily display characteristics typically assigned to women.

Keywords: Leadership, genderrole stereotypes

Sammanfattning

Enligt tidigare forskning råder det inga tvivel om att det existerar stereotyper kring vilka egenskaper kvinnor och män förväntas besitta. Många menar att dessa stereotyper är ett hinder för kvinnor att nå ledande positioner då de stereotypiskt kvinnliga egenskaperna inte anses som de mest lämpade för en ledare. Denna kvalitativa studie ämnar därför att undersöka hur de kvinnor som nått ledande positioner leder, för att undersöka möjligheten att leda med de stereotypa kvinnliga egenskaperna. Undersökningen genomförs i den mansdominerade byggbranschen genom att intervjua åtta anställda på företaget NCC om sina kvinnliga chefer. Resultatet visar att majoriteten av de undersökta cheferna främst uppvisar stereotypiskt kvinnliga egenskaper.

Nyckelord: Ledarskap, könsstereotyper

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de respondenter som deltagit i undersökningen och gjort uppsatsen möjlig. Vi vill även tacka vår handledare och våra opponentgrupper för värdefull feedback och ett stort stöd.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 <i>Bakgrund</i>	1
1.2.1 Ledarskap	2
1.2.2 Manligt och kvinnligt ledarskap	2
1.2.3 Stereotyper	3
1.2.4 Mannen som norm	3
1.3 <i>Forskningsfråga</i>	4
1.4 <i>Syfte</i>	4
1.5 <i>Avgränsning</i>	4
2. Metod	5
2.1 <i>Metodval</i>	5
2.2 <i>Forskningsdesign</i>	5
2.3 <i>Datainsamling</i>	6
2.3.1 Urval	6
2.4 <i>Kritisk granskning av metod</i>	7
3. Teorier om stereotyper, hinder och ledarskap	9
3.1 <i>Social Role Theory</i>	9
3.2 <i>Stereotyper</i>	10
3.3 <i>Glaslabyrinten</i>	11
3.4 <i>Managerial Grid Model</i>	12
4. Operationalisering och kodning	14
5 Empiri och analys	16
5.1 <i>Översikt av respondenter</i>	16
5.2 <i>Analys av empiri</i>	16
6 Slutsats	31
7 Diskussion och framtida forskning	32
Källförteckning	34
Bilagor	37

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Ledarskap i olika former är något som de allra flesta människor påträffar dagligen. Allt ifrån lärare i skolan till chefer på arbetsplatsen. Northouse (2010) menar att ledarskap i dagens samhälle är en starkt eftersträvd egenskap och en högt värderad handelsvara. Begreppet ledarskap är ett diffust begrepp som många författare tidigare försökt definiera. Jackson & Parry (2011) menar att det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som försökt definiera begreppet. Något som författarna i ämnet tycks vara överens om är att det finns en viss skillnad när det kommer till ledarskap och chefskap. Chefskap handlar om den formella positionen, det vill säga kopplat till den position individer besitter inom företaget eller organisationen. Ledarskap å andra sidan behandlar det informella, konsten och processen att kunna leda en grupp individer. Detta bygger inte på den formella positionen utan på relationer och förtroende. (Aronsson et al. 2012) Trots att ledarskap är ett väldigt svårdefinierat begrepp har intresset för att studera just detta ökat kraftigt med åren och det allmänna intresset för ledarskap har aldrig varit större än vad det är idag. (Jackson & Parry 2011) Jackson & Parry menar vidare att samhället idag ser ledarskapet som både problem och lösning på de allra flesta problem som världen ställs inför. Allt från globala problem som fattigdom och global uppvärmning till mer lokala problem som att få bolag som går med förlust till att bli mer lönsamma. Författarna menar att ju mer samhället lär sig angående ledarskap, ju mer ökar insikten att det finns behov att fortsätta lära sig och fortsätta studera ämnet. Varför intresset kring ledarskap ökat med tiden kan förklaras genom olika teoretiska perspektiv. Den konventionella förklaringen menar att detta beror på den samhällsutveckling som pågått. I och med det mer komplexa och snabba samhälle som existerar idag ställs det högre krav och mer kreativa nivåer av ledarskap förväntas. Den institutionella förklaringen för det ökade intresset är ett resultat av påtryckningar från omvärlden, både på enskilda individer och på organisationer. Dessa påtryckningar har bidragit till att organisationer ser ledarskap som en allt viktigare fråga när det kommer till att behålla sin trovärdighet. Det finns även en sociologisk förklaring till det ökade intresset. Denna innebär att ledarskapet spelar en viktig roll när det kommer till legitimeringen av makt, auktoritet och privilegier. (Jackson & Parry 2011) Ledarskap är ett intressant ämne att studera då det årligen läggs flera miljarder på att utbilda bra ledare trots att det inte finns något givet facit eller rätt svar på vad bra ledarskap faktiskt innebär (Jackson & Parry 2011).

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Ledarskap

Ledarskap är idag ett välundersökt område med många olika teoretiska perspektiv. En genomgång av det vetenskapliga underlaget visar att forskare har olika infallsvinklar i sina studier. Exempelvis utgår vissa forskare från att ledarskap är ett karaktärsdrag eller beteende, vissa tar en mer relationsinriktad ståndpunkt och vissa undersöker förhållandet mellan genus och ledarskap. Både kvalitativa och kvantitativa metoder har använts för att studera ledarskap och detta har gjorts i varierande omfattning, allt från små grupper till stora organisationer. (Northouse 2010) Vanligt förekommande är även studier om olika ledarskapsteorier. Salehzadeh (2017) har exempelvis genomfört en kvantitativ studie i Iran för att undersöka vilken typ av ledarskapsstilar som studenterna på universitetet i staden Esfahan föredrar, Graen & Uhl Bien (1995) har studerat utvecklingen av den så kallade *leader-member exchange* teorin, ett relationsbaserat förhållningssätt till ledarskap, och Stinson & Johnson (1975) har studerat *path-goal* teorin närmare, en teori som menar att en ledares beteende anpassas efter de underordnades motivation och prestation.

1.2.2 Manligt och kvinnligt ledarskap

Huruvida det finns skillnader i mäns och kvinnors ledarskap är något som legat till grund för en mängd undersökningar och forskning. Det omfattande underlaget uppvisar dock varierande resultat. Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) skriver om hur flertalet forskare nått resultatet att de två könen ledarskap skiljer sig åt, där de största skillnaderna ligger i att kvinnliga ledare tenderar att mer sträva efter att öka anställdas egenvärde, är mer samarbetsvilliga och mindre hierarkiska. Eagly & Johnson (1990) menade elva år tidigare att skillnader gick att urskilja, att kvinnor visade prov på ett mer transformativt ledarskap än män och att manliga ledare är mer uppgiftsorienterade än kvinnliga ledare. Samtidigt visar flertalet undersökningar på det motsatta. Powell (1990) har genomfört en omfattande granskning av forskningen sedan ämnet började studeras på 1970-talet och nått slutsatsen att några skillnader mellan hur män och kvinnor leder inte går att hitta. Liknande genomgång av litteraturen har gjorts av Bartol (1978), vilket också resulterade i slutsatsen att kvinnor och män leder på ett snarlikt vis.

1.2.3 Stereotyper

Även om det råder delade åsikter kring huruvida ledarskapet har ett genus eller ej, är forskarna eniga om att det existerar stereotypiska föreställningar om hur män och kvinnor leder. Nyss nämnda Powell (1990) menar bland annat att den stereotypa manliga ledaren är effektivare än den kvinnliga medan den stereotypa kvinnliga ledaren har mer fokus på jämställdhet än den manliga. Eagly & Johnson (1990) menar att den stereotypa bilden av den kvinnliga ledaren är att hon är mer demokratisk och delaktig medan den manliga ledaren är mer diktatorisk och direktiv. Eagly, Makhijani & Klonsky (1992) tillägger, med grund i tidigare forskning, ytterligare drag till florin av stereotypa föreställningar och menar att den manliga ledaren är mer dominerande och har mindre fokus på relationer än den kvinnliga.

1.2.4 Mannen som norm

Sverige ligger ständigt i toppen av OECD:s och FN:s ranking över världens mest jämställda och jämlika länder. Trots detta domineras fortfarande de flesta ledande positionerna i den privata sektorn i landet av män. (SCB 2017) Den svenska byggbranschen är inget undantag, då den länge varit mansdominerad. Sedan tidigt 2000-tal har andelen kvinnor inom denna bransch legat runt 8%. I två av de tre största företagen inom den svenska byggbranschen, NCC och Skanska, är cirka 8% respektive cirka 15% av alla chefer kvinnor. (Byggcheferna 2014)

Inom byggbranschen finns det en machokultur där mannen är normen och är därför det önskvärda. Enligt en undersökning utförd av Arbetsmiljöverket är könsnormer och machokultur inom byggbranschen en av de största bidragande faktorerna till dödsolyckor kopplat till byggnadsarbete. Detta då det anses "omanligt" eller som ett icke önskvärt beteende att bry sig för mycket om säkerheten när det gäller arbetet. (Arbetsmiljöverket 2017) Branschorganisationen för den svenska byggbranschen, Sveriges Byggindustrier, arbetar för mångfald och en inkluderande byggbransch som är till för alla, oavsett kön och etnicitet. (Sveriges Byggindustrier) Paula Lejonkula, expert inom mångfaldsfrågor, menar att mångfald är viktigt för att få till utveckling och öka effektivitetet (Sveriges Byggindustrier 2015).

“Om alla ser likadana ut är det svårt att få till utveckling” - Paula Lejonkula

Även om det finns krafter som arbetar för mångfald av kön inom byggbranschen finns det frågetecken kring huruvida det existerar ett ledarskapsmångfald. Hur leder de kvinnliga

cheferna i byggbranschen? Finns det utrymme för de stereotypiskt kvinnliga ledaregenskaperna inom en mansdominerad bransch, där det manliga länge varit normen? Tidigare studier har inte berört ämnet kring kvinnligt ledarskap i en mansdominerad bransch utan har snarare i första hand fokuserat på huruvida det existerar skillnader i det typiskt manligt och det typiskt kvinnliga ledarskapet. Att byggbranschen är så dominerad av män gör att det är extra intressant att studera de kvinnliga chefernas ledarskap.

1.3 Forskningsfråga

- Hur leder kvinnor i byggbranschen i förhållande till könsstereotyper?

1.4 Syfte

Syftet är att ge ett kunskapsbidrag i form av insikt i hur kvinnliga chefer leder i en mansdominerad bransch.

1.5 Avgränsning

För att besvara ovan ställda forskningsfråga är studien avgränsad till företaget NCC, en av de största aktörerna i byggbranschen. Ingen fortsatt avgränsning har gjorts inom NCC, vilket innebär att hänsyn inte tagits till exempelvis respondenternas olika avdelningar och chefsposition.

2. Metod

2.1 Metodval

För att genomföra studien har en kvalitativ metod (Bryman & Bell 2011) valts. Detta för att denna metod behandlar ord snarare än siffror och syftar till att förstå den sociala verkligheten med hjälp av dess deltagares tolkningar och uppfattningar av denna verklighet, något som anses relevant för att besvara studiens forskningsfråga. Då det för studien ansågs centralt att inte bara förstå vad utan även varför respondenterna svarade som de gjorde, föll på valet på en kvalitativ metod. Detta är även en av de huvudsakliga anledningarna till att kvalitativa forskare fokuserar på deksriptiva detaljer (Bryman & Bell 2011). En kvalitativ metod möjliggör även uttömmande svar från respondenterna, vilket leder till en djupare förståelse för valt ämne. Metodvalet innebär att denna studie inte syftar till att uppnå ett generaliserbart resultat, varför begrepp som validitet och reliabilitet exkluderats. Varför en kvantitativ metod inte valdes för denna studie är då möjligheten till ett djupare samtal i och med kvantitativ metod hade fråntagits undersökningen. Att kunna ställa öppna frågor samt följdfrågor ansågs viktigt för att få en djupare förståelse för hur de olika cheferna är som ledare. Hade undersökningen utförts genom en kvantitativ metod, exempelvis med hjälp av enkäter, hade vi visserligen fått tydliga svar men detta hade resulterat i en sämre förståelse av varför respondenterna svarade som de gjorde.

2.2 Forskningsdesign

För att samla in data och svara på forskningsfrågan har semistrukturerade intervjuer genomförts. Dessa intervjuer har genomförts med åtta anställda på byggföretaget NCC där de har fått beskriva sina kvinnliga chefer. Begreppet semistrukturerade intervjuer är väldigt brett och täcker många olika typer av intervjuer, men övergripande för semistrukturerade intervjuer är att det finns en intervjuguide att följa. (Bryman & Bell 2011) Intervjuguiden till denna studie bestod av 26 frågor (se bilaga). Samtliga frågor ställdes till alla åtta respondenter och ordningsföljden varierade beroende på hur samtalen fortgick. Även om frågorna grundar sig i en operationalisering av könsstereotyper (se tabell 1), var de relativt öppna för att ge respondenterna möjlighet till uttömmande svar. För att förtydliga för respondenterna vad studien syftade till gällande uppgifts- och relationsorientering användes Blake & Moutons Managerial Grid i intervjun (se fig. 2). Intervjuguiden fungerade som en minneslista och såg till att alla områden som ämnades att diskuteras med respondenterna behandlades under intervjuerna.

2.3 Datainsamling

Inför intervjuerna kontaktades ett femtiotal kvinnliga chefer på företaget NCC via mail och ombads att skicka kontaktuppgifter till sina anställda. Samtliga kvinnliga chefer i Stockholms regionen kontaktades, men då inte alla svarade kontaktades även landets resterande kvinnliga chefer på NCC. Cheferna valde själv ut vilka anställda de skickade kontaktuppgifter till och dessa anställda kontaktades sedan via mail för att få bekräftelse på att de kunde och ville ställa upp i undersökningen. Sex av studiens åtta respondenter hittades på detta sätt. Resterande två respondenter hittades med hjälp av ett så kallat snöbollsurval (Bryman & Bell 2011) vilket innebär att vi fick hjälp av de redan deltagande respondenterna att hitta fler potentiella respondenter. Det huvudsakliga syftet med studien förklarades för att ge respondenterna möjlighet till samtycke, något som Bryman & Bell (2011) anser vara viktigt. Denscombe (2016) skriver att enbart minnet är ett relativt opålitligt sätt att fånga upp de samtalsämnen och svar som samlas in under intervjun, varför respondenterna tillfrågades om tillåtelse att spela in intervjuerna för att minska risken för felkällor på grund av förvrängningar och felande minne. Längden på intervjuerna varierade men samtliga intervjuer var mellan fyrtio minuter och en timme. Efter intervjuerna transkriberades svaren. Då denna studie ämnade att undersöka det faktiska innehållet i intervjuerna transkriberades intervjuerna i sin helhet, dock enbart det som sades och inte visuella noteringar. Då namnen på respondenterna för denna undersökning var irrelevanta hölls deltagarna samt deras chefer anonyma och nämndes inte vid namn. De erhöll därför i registreringen av svaren en anonym kod. Då det var svårt att hitta respondenter med kvinnlig chef i Stockholmsregionen, kontaktades även potentiella respondenter i övriga landet. Detta resulterade i att fyra intervjuer genomfördes via telefon, vilket däremot inte ansågs påverka resultatet.

2.3.1 Urval

För att genomföra studien har ett icke-sannolikhetsurval gjorts, närmare bestämt ett bekvämlighetsurval. Detta innebär att det inte använts metoder för att slumpmässigt välja urvalet, utan det har snarare funnits en bestämmanderätt och valfrihet i urvalsprocessen (Denscombe 2016). Detta har gjort att företag och respondenter har valts ut utifrån tillgänglighet och relevans, vilket innebär att urvalet inte är representativt och generaliserbart utöver de undersökta cheferna. Då studien är kvalitativ är detta inte det huvudsakliga ändamålet. Vidare användes ett subjektivt urval, vilket innebär att respondenterna har handplockats då de anses vara relevanta för den avsedda studien.

Till denna studie valdes, på icke-slumpmässiga grunder, åtta respondenter från NCC ut varav samtliga hade kvinnlig chef. De valdes ut då de var de lättillgängliga men samtidigt relevanta och adekvata för att genomföra undersökningen. Studiens fokus ligger på de anställdas uppfattningar av sina chefer eftersom detta ger en tillförlitlig bild av chefernas faktiska ledarskap. Skulle intervjuer istället skett med cheferna själva finns det en risk att de inte vet hur de är som ledare och att svaren istället behandlar hur de vill vara som ledare.

2.4 Kritisk granskning av metod

Tre pilotintervjuer genomfördes innan insamlingen av empirin, varav en via telefon. Pilotintervjun via telefon gjordes för att undersöka hur väl intervjun kunde genomföras på detta vis. Det visade sig att telefonintervjuer inte medförde några problem utan fungerade lika bra som intervju öga mot öga. Problem som dock uppdagades under dessa pilotintervjuer var att vissa frågor var ställda på ett sådant vis att respondenterna intog en defensiv ställning och det upplevdes att de inte riktigt vågade ge nyanserade svar. Två av tre respondenter i pilotintervjuerna var män och en var kvinna. Problematiken kring dessa frågor upplevdes som mest påtaglig hos de manliga respondenterna. Intervjuguiden gjordes efter pilotintervjuerna om och nya frågor skrevs som behandlade samma ämnen. De nya frågorna behandlade enbart respondenternas uppfattningar kring den egna chefen och kvinnligt och manligt ledarskap nämndes aldrig under själva intervjun. Detta för att minska risken att sätta respondenten i en sådan sits att denne kände sig obekvämlig eller intog en defensiv ställning. Med den nya intervjuguiden försvann denna problematik.

Ytterligare en problematik som uppstod var svårigheten med att hitta respondenter med kvinnliga chefer. Detta hanterades genom att dels kontakta anställda på NCC över hela landet och inte bara i Stockholmsregionen och dels genom att be tidigare respondenter om hjälp. Detta innebar, som tidigare nämnt, att fyra intervjuer skedde via telefon och fyra på NCC:s huvudkontor.

Ett övergripande problem med kvalitativa studier är att det existerar svårigheter med att replikera dessa samt att generalisera resultatet (Bryman & Bell 2011). Detta är dock inget som ansågs vara målet med denna studie, då fokus snarare låg på att få en djupare förståelse för några få undersökningsobjekt med hjälp av respondenterna. Även om denna studie inte är

replikerbar kan den ligga till grund för mer utförligare studier i ämnet. En annan kritik som brukar riktas mot den kvalitativa metoden är forskarens stora roll och inverkan i processen. Detta eftersom det krävs att denne, till skillnad från kvantitativa forskare, tolkar den insamlade datan. (ibid) Även det i tolkning av data är omöjligt att uppnå en fullständig objektivitet, har detta genom undersökningens gång ständigt beaktats och diskussion har alltid präglat analysen av den insamlade datan.

3. Teorier om stereotyper, hinder och ledarskap

Efter en omfattande genomgång av tidigare forskning och litteratur om stereotyper kopplade till de två könen, blev det tydligt att män och kvinnor tillskrivs olika stereotypa egenskaper. De olika författarna var i stor utsträckning överens om vilka egenskaper som stereotypiskt tillskrivs män och kvinnor. Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) var dock de enda författarna som gav en konkret förklaring på hur dessa kan tas i uttryck på arbetsplatsen. De benämner de kvinnliga egenskaperna som kollektiva kvaliteter och de manliga egenskaperna som förmedlande kvaliteter¹. Denna konkretisering av de manliga och kvinnliga kvaliteterna ansågs som en bra och relevant utgångspunkt för att besvara studiens forskningsfråga. Studien har därför sin utgångspunkt i hur könsstereotyperna förmedlande och kollektiva kvaliteter (tabell 1) tas i uttryck på arbetsplatsen. På förhand eftersöktes teorier för att öka förståelsen och underlätta orienteringen inom ämnet manligt och kvinnligt ledarskap. Teorin *Social Role Theory* ansågs givande i denna aspekt och sedan användes diverse artiklar och tidigare studier om stereotyper som komplement. För att få en ytterligare fördjupning i stereotyper och dess påverkan användes en revidering av teorin Glastaket, här vid namn Glaslabyrinten. Denna behandlar reaktioner kopplade till stereotyper. I analysen tolkas respondenternas förklaringar av sina chefer i förhållande till dessa stereotyper. Avslutningsvis eftersöktes en teori som kunde användas som verktyg för att ge en ökad förståelse i de semistrukturerade intervjuerna, ett behov som *Managerial Grid Model* uppfyllde. Samtliga teorier anses vara väldigt relevanta för att svara på hur kvinnor leder i byggbranschen i förhållande till könsstereotyper, samt för att uppfylla ovannämnda syfte.

3.1 Social Role Theory

Social Role Theory, presenterad av Eagly et al. (2000) ger en förklaring till varför könsstereotyper existerar och hur de har uppstått. Enligt denna teori härstammar skillnaderna i de stereotypa könsrollerna från de olika sociala roller som de två könen historiskt sett har tilldelats. Denna tilldelning gjordes utifrån fysiska attribut, vilket ledde till att männen utförde uppgifter som krävde storlek, styrka och snabbhet och kvinnorna tog hand om hem och familj. Som ett resultat av denna uppdelning av sociala roller växte stereotypa könsroller fram. Dessa stereotypa könsroller handlar om förväntningar på hur personer av olika kön ska uppföra sig och vilka egenskaper och attribut de förväntas ha. (ibid.)

¹ Egen översättning. Originaltermer: *agentic qualities* och *communal qualities*.

3.2 Stereotyper

Enligt Cialdini et al (1991) bidrar sociala normer till att dessa stereotyper fortsätter att existera och delar upp dessa i beskrivande och förbuds föreläggande normer. Beskrivande normer innebär att en individ får information om hur liknande personer beter sig i olika situationer. Individer tittar alltså på hur personer av samma kön beter sig för att avgöra vad som är ett lämpligt beteende. Detta görs framförallt i situationer som är nya eller osäkra, exempelvis vad som är lämplig klädsel för ett visst kön på en fest. Förbuds föreläggande normer handlar i sin tur om vilka förväntningar som finns för hur personer av olika kön ska bete sig i olika situationer. Män och kvinnor som frångår dessa förväntningar och förbuds föreläggande normer löper stor risk att möta socialt missnöje. Dessa två olika typer av normer bidrar tillsammans till att återskapa och bibehålla de klassiska och stereotypa könsrollerna då avvikelser från dessa normer oftast leder till oönskat socialt bemötande.

Enligt tidigare forskning i ämnet går det att göra en distinkt avgränsning av vad som är vedertagna kvinnliga respektive manliga stereotypa egenskaper som är möjliga att applicera på ledarskap. I en studie av Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) uppenbarar sig en avgränsning där männen tillskrivs attributen bestämd, kontrollerande, säker, aggressiv, ambitiös, dominant, övertygande, djärv, självsäker och tävlingsinriktad. Kvinnorna i sin tur tillskrivs attribut såsom ömsint, hjälpsam, snäll, sympatisk, mellanmänniskt känslig, omhändertagande och mild.

Gutek & Cohen (1987) menar att generella könsstereotyper överförs till arbetsplatsen, så kallad *sex-role spillover*. De får stöd av Phillips & Lord (1982) och Maher (1997) som också menar att rådande könsstereotyper avspeglas i ledarsamanang, vilket innebär att ovan nämnda stereotyper blir applicerbara i en ledarskapskontext. Enligt Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) resulterar ovanstående stereotyper i olika förväntningar på hur de två könen agerar på arbetsplatsen. Vidare menar Harrison & Lynch (2005) att män förväntas uppfylla den maskulina könsrollen förmedlande kvaliteter och kvinnor förväntas uppfylla den feminina könsrollen som behandlar kollektiva kvaliteter. Förmedlande kvaliteter innebär uppgiftsorienterade egenskaper och kollektiva kvaliteter relationsorienterade egenskaper. Exempel på hur de förmedlande kvaliteterna kan tas i uttryck på arbetsplatsen är bland annat genom att tala i bestämda termer, söka uppmärksamhet, påverka andras riktningar samt stort fokus på arbetsuppgifter och

uppgiftsorienterade problem². Kollektiva kvaliteter kan i sin tur ta sig i uttryck på arbetsplatsen i form av att tala preliminära termer, inte dra till sig uppmärksamhet, acceptera andras riktningar, stötta medarbetare och ha stort fokus på relationer och relationsorienterade problem³. (Eagly & Johannesen-Schmidt 2001)

3.3 Glaslabyrinten

Eagly et al. (2009) menar att stereotyper är ett hinder för kvinnor att nå ledande positioner. Författarna reviderar den klassiska glastaksmetaforen och menar att en glaslabyrint är en bättre liknelse. Detta eftersom kvinnor stöter på problem och utmaningar på alla nivåer och inte enbart närmare toppen. Northouse (2013) förtydligar denna labyrint genom ta upp tre olika typer av de osynliga hinder som kvinnor stöter på: humankapital, könsskillnader och fördomar. Humankapital handlar bland annat om konflikten mellan jobbet och hemmet, att kvinnor i första hand förväntas ta ett stort ansvar i hemmet och att jobbet därför tenderar att hamna i andra hand. Med könsskillnader menas inte skillnader i beteende och egenskaper utan att kvinnor inte säljer in sig själv och förhandlar sig fram till en ledande position i samma utsträckning som män gör. Fördomar utgör ett hinder i form av att kvinnor tilldelas egenskaper och attribut enbart efter deras kön enligt rådande könsstereotyper. Eftersom den manliga stereotypen anses vara mest lämpad för ledarskapsrollen missgynnar dessa stereotyper kvinnor. (ibid)

Forskning visar att kvinnor på ledande positioner reagerar på två olika sätt när det kommer till de existerande könsstereotyperna. Antingen blir reaktionen så kallad assimilering där stereotyperna anammas och beteendet blir då i enlighet med stereotyperna. Den andra reaktionen kallas motverkan vilket innebär att beteendet hos personen blir motsatt gentemot stereotyperna. (Hoyt 2010)



Fig. 1 Reaktionen på stereotyper.

² Egen översättning. Originaltermer: *speaking assertively, competing for attention, influencing others, initiating activity directed to assigned tasks, making problem-focused suggestions.*

³ Egen översättning. Originaltermer: *speaking tentatively, not drawing attention to oneself, accepting others' directions, supporting and soothing others, contributing to the solution of relational and interpersonal problems.*

3.4 Managerial Grid Model

Managerial Grid Model (fig. 2), framtagen av Robert Blake och Jane Mouton, behandlar två dimensioner av ledarskap där ledaren sätts in i olika kategorier beroende på vart på X- respektive Y-axeln man befinner sig. X-axeln behandlar i vilken grad ledarens fokus ligger på arbetsuppgifter och produktion och Y-axeln behandlar fokus på relationer till medarbetare och anställda. Kategori 1,9 innebär att ledaren har ett stort fokus på de personliga relationerna och ett litet fokus på arbetsuppgifter och produktion. Denna typ av ledarskap ser till behov hos anställda och bidrar oftast till en god atmosfär inom organisationen. Kategori 1,1 innebär lågt fokus på både personliga relationer och arbetsuppgifter. Detta innebär minsta möjliga ansträngning för att se till att arbetet blir utfört. Kategori 9,9 innebär att ledaren har stort fokus på både personliga relationer och arbetsuppgifter. Kategori 9,1 innebär att det huvudsakliga fokuset för ledaren ligger på produktionen och inte på de personliga relationerna. Den sista kategorin är den som ligger i mitten av figuren, 5,5. Denna typ av ledare balanserar mellan fokus på produktion och fokus på relationer, där de båda är av relativt hög grad. (Blake & Mouton 1982)

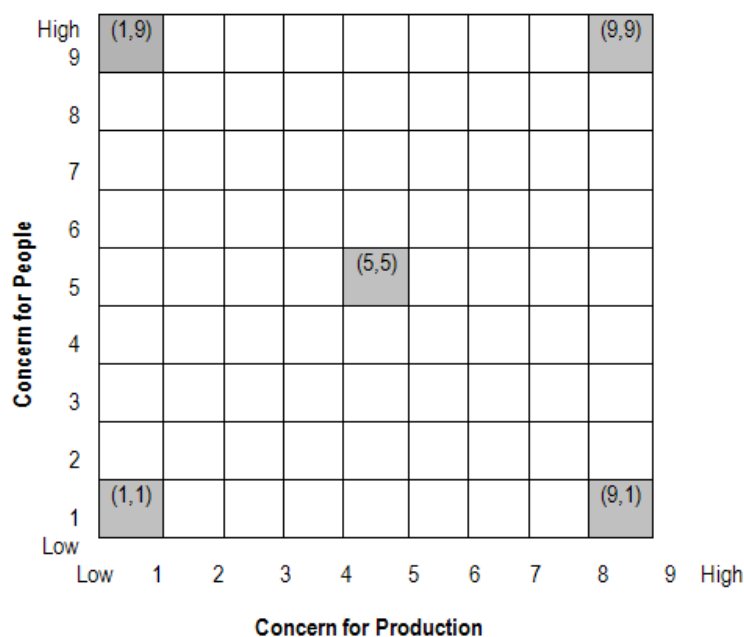


Fig. 2 *Managerial grid* (Management Study Guide)

Hur könsstereotyperna tas i uttryck på arbetsplatsen förklaras av Eagly & Johannesen-Schmidt (2001). Däremot ges ingen ingående förklaring, vilket innebär att en tolkning har varit ofrånkomlig. Att prata i bestämda eller preliminära termer har tolkats som att antingen vara väldigt bestämd i sitt beslutsfattande och sällan ta de anställdas åsikter i beaktning eller att de

beslut som chefen fattar allt som oftast föregås av en dialog med de underlydande. Att söka uppmärksamhet eller att inte dra till sig uppmärksamhet har tolkats som den benägenhet chefen har att söka sig till centrum och dra till sig uppmärksamhet. Vidare har tendensen att påverka andras riktningar tolkats som att man som chef inte är öppen för andra arbetsmetoder än de egna och strävar efter att implementera de egna metoderna. Motsatsen, att acceptera andras riktningar, tolkas som att ge de anställda en frihet i arbetet och att vara öppen för andra arbetsätt än de egna. Avslutningsvis har beteendet att ha stort fokus på arbetsuppgifter och uppgiftsorienterade problem summerats till att vara uppgiftsorienterad och att stort fokus på relationer och relationsorienterade problem summerats till att vara relationsorienterad.

Tabell 1 *Förmedlande och kollektiva kvaliteter*

Förmedlande egenskaper	Kollektiva egenskaper
Pratar i bestämda termer	Pratar i preliminära termer
Söker uppmärksamhet	Drar inte till sig uppmärksamhet
Påverkar andras riktningar	Accepterar andras riktningar
Uppgiftsorienterad	Relationsorienterad

4. Operationalisering och kodning

För att undersöka hur kvinnor i byggbranschen leder i förhållande till könsstereotyper operationaliserades ovannämnda stereotyper (tabell 1). Detta gjordes i form av sammanlagt 14 frågor (se bilaga), vilka samtliga bidrog till möjligheten att härleda ledarskapet till könsstereotyperna.

Fråga 7-9 mätte huruvida chefen pratade i bestämda eller preliminära termer.

Fråga 10-12 mätte chefens intentioner att stå i centrum.

Fråga 13-15 mätte chefens tendenser att antingen påverka eller acceptera andras riktningar.

Fråga 6 samt 16-18 mätte huruvida chefen var relations- eller uppgiftsorienterad.

Kodningen av empirin skedde genom att härleda övergripande samtalsämnen till de tidigare nämnda stereotyperna. När respondenterna pratat om beslutsfattande och graden av inkludering i dessa har detta kodats som att chefen antingen talar i bestämda eller preliminära termer. Ett inkluderande beslutsfattande har kodats som en tendens att tala i preliminära termer och ett mer auktoritärt beslutsfattande har kodats som en tendens att prata i bestämda termer. Exempel på svar som tolkats som att chefen talar i bestämda termer är IP3 som sade följande: *“Hon är väldigt nära till beslut, vilket också har medfört att hennes organisation väntar lite på att hon ska ta beslut. De kan sitta och liksom ‘men hon tar ju i alla fall ett beslut snart, så vi behöver kanske inte säga något just nu.’”* IP1:s svar är ett exempel på något som har tolkats som att chefen talar i preliminära termer. *“Oftast har vi en diskussion och en dialog kring hur vi ska komma fram till beslutet för att sedan liksom bestämma. [---] Dom sakerna där jag upplever att jag vill vara med är majoriteten av gångerna som jag också får vara med innan beslutet tas och fattas.”*

Vidare har respondenternas svar som behandlat ämnen kring huruvida deras chefer ofta står i centrum, är synliga utåt, tar mycket plats och har en allmänt extrovert eller introvert personlighet har kodats som antingen ett uppmärksamhetssökande beteende eller icke uppmärksamhetssökande beteende. När chefen beskrivits som någon som ofta står i centrum och aktivt söker sig dit, är synlig utåt, tar mycket plats och är extrovert har detta kodats som ett uppmärksamhetssökande beteende. Ett exempel på detta är ett citat från IP3: *“Jag upplever att hon gillar att stå i centrum och gör det ofta också. Hon är duktig på det. Hon är duktig på att tala, hon är duktig på att inspirera.”* När chefen däremot beskrivits som någon som sällan står i centrum och inte aktivt söker sig dit, inte är speciellt synlig utåt, inte tar så mycket plats och är introvert har detta kodats som ett icke uppmärksamhetssökande beteende. Ett citat från IP4 är ett exempel på detta: *“Hon är inte en sådan som tar plats eller liksom ‘nu kommer jag, nu är det fokus på mig’ så är*

det ju verkligen inte.” När respondenterna talat om deras frihet och chefernas kontroll över arbetsuppgifter har detta kodats som att chefen antingen påverkar eller accepterar andras riktningar. Svar som förklarar att respondenten är fri att fatta egna beslut och att chefen är öppen för andra arbetssätt än det egna har kodats som ett beteende där man som chef accepterar andras riktningar. Exempel på detta är IP1:s förklaring av sin chef: *“Men som jag sa tidigare, om jag har hittat ett nytt sätt att arbeta eller som jag skulle vilja testa i något av mina projekt så är det ju inte att jag hålls tillbaka.”* Motsatsen, svar som förklarar respondenten som mindre fri i beslutsfattandet och chefen som mindre accepterande av andra arbetssätt, har kodats som ett beteende där chefen har en tendens att påverka andras riktningar. Exempel på detta är följande svar som gavs av IP3: *“Hon har nog en ganska bestämd åsikt ändå, kring hur hon vill att det ska vara.”* Respondenternas beskrivning av relationen till sin chef samt hur stort fokus chefen lägger på skapandet av relationer respektive uppgifter har kodats som relations- eller uppgiftsorientering. Svar som förklarar relationen till chefen som endast professionell och där chefen lägger störst fokus på uppgifter har kodats som uppgiftsorientering, följande svar från IP3 är ett exempel på detta: *“Mäta och följa upp är väldigt viktigt för henne, och mäta prestation liksom så, är väldigt viktigt för henne.”* Svar som förklarar relationen till chefen som mer personlig och där relationsskapande är det största fokuset har kodats som relationsorientering, följande svar från IP4 är ett exempel på detta: *“Vår relation bygger mycket på väldigt mycket på öppenhet. [...] Hon stöttar mig och erbjuder stöd.”*

5 Empiri och analys

5.1 Översikt av respondenter

Intervjuperson (IP)	IP kön	Chef	Chef kön
1	Kvinna	1	Kvinna
2	Man	2	Kvinna
3	Kvinna	3	Kvinna
4	Man	4	Kvinna
5	Man	5	Kvinna
6	Kvinna	6	Kvinna
7	Man	7	Kvinna
8	Kvinna	8	Kvinna

5.2 Analys av empiri

Nedan följer en återgivning i textform av de genomförda intervjuerna. Efter varje presenterad intervju följer i samma delavsnitt en analys av respondentens svar kopplat till könsstereotyper (se tabell 1). Avslutningsvis görs i varje delavsnitt en sammanfattande analys av varje chef.

Chef 1

IP1 beskriver chef 1 som någon som inte tenderar att peka med hela handen, utan gärna diskuterar med de anställda för att förstå deras perspektiv. Vidare beskriver IP1 att hennes möjlighet att påverka de beslut som fattas kan variera något. Hon menar att det finns beslut som fattas uteslutande av chefen men att i de flesta fall där hon vill vara med och påverka besluten kan hon göra det.

“Men i de fall där jag upplever att jag vill vara med är majoriteten av gångerna som jag också får vara med innan beslutet tas och fattas.”

IP1 förklarar att det i de flesta fall förs en dialog och diskussion innan beslut fattas, detta eftersom det kan vara svårt att veta vilka beslut som är bäst för stunden. Vidare framställs chef 1 som någon som inte är särskilt synlig på arbetsplatsen. IP1 tror att detta beror på att chefsroll är relativt ny och att det krävs mer tid att hitta formen för hur hon som chef vill och ska synas, både uppåt och nedåt i organisationen. Chef 1 beskrivs dock som någon som verkar trivas med att stå i centrum i de fall det krävs, vilket hon även tror är något som gäller för de allra flesta cheferna. IP1 tror att de som tar en chefsroll gillar att stå i centrum och vara i stridens hetta. IP1 anser även att chefer generellt har starka åsikter om vad som ska göras och hur det

ska göras, vilket innebär att man har svårt att ta in andras åsikter. IP1 förklarar dock att hon har en frihet i hur hon ska utföra sina arbetsuppgifter och att detta kan bero på att hennes roll är relativt ny vilket innebär att det inte sedan tidigare finns tydliga eller implementerade riktlinjer för exakt vad som ska presteras och hur detta ska göras. Enligt IP1:s förklaringar är chef 1 väldigt mån om sina medarbetare.

“[...] hon vill att folk ska må bra på jobbet. [---] Hon vill skapa en gemenskap.”

IP1 berättade att hon under en period haft det struligt privat och att hennes chef då varit ett bra stöd och lagt mycket fokus på IP1:s välmående. Prestationer och arbete lades åt sidan för att fokusera mer på IP1:s välmående. IP1 var väldigt tydlig med att chef 1 är stöttande och angelägen om att de anställda ska må bra och menar att hennes chef alltid finns där när det behövs.

Chef 1 förklaras som inte särskilt bestämd i sitt beslutsfattande utan någon som gärna diskuterar fram beslut med de anställda och att dessa oftast har möjlighet att påverka de beslut som fattas. Kopplat till stereotyperna framtagna av Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) kan detta tolkas som att chef 1 inte talar i bestämda termer utan oftast visar prov på att tala i preliminära termer. Att prata i preliminära termer är exempel på kollektiva kvaliteter, vilka i större utsträckning tillskrivs kvinnor än män. I detta avseende uppvisar chef 1 mer kollektiva egenskaper än förmedlande. Det motsatta, förmedlande egenskaper, hade varit om chef 1 var mer bestämd i sitt beslutsfattande och pekade med hela handen. Andra beteenden i chef 1:s ledarskap som kan benämnas som kollektiva kvaliteter är det faktum att hon enligt IP1 inte är särskilt synlig på arbetsplatsen, vilket tyder på att hon inte vanligtvis står i centrum och drar till sig uppmärksamhet. Även om IP1 tror att hennes chef, de gånger hon väl står i centrum, trivs med detta är det inte vanligt förekommande. Trots att IP1 menar att de överlag kan vara problem för chefer att ta in andras åsikter och synvinklar så menar hon att hennes chef är bra på att ge henne mycket frihet att fatta egna beslut. Detta tolkas som att chef 1 accepterar andras riktningar, vilket kopplat till stereotyperna innebär kollektiva egenskaper och det stereotypiskt kvinnliga. Avslutningsvis är chef 1 ett bra stöd och har stort fokus på de anställdas välmående. När IP1 hade en strulig period privat var chef 1 väldigt stöttande och mån om hennes hälsa. Detta tyder på ett relationsorienterat beteende. Detta antagande förstärks av det faktum att IP1 placerade chef 1 i 5 på X-axeln och 8 på Y-axeln i Blake & Moutons *Managerial Grid*. Enligt Eagly &

Johannesen-Schmidts (2001) forskning innebär ett relationsorienterat beteende kollektiva egenskaper och således är det stereotypiskt kvinnligt.

Sammanfattningsvis uppvisar chef 1 de kollektiva egenskaperna på samtliga fyra variabler. Utifrån detta dras slutsatsen att chef 1 i stor grad leder i linje med de stereotypiskt kvinnliga egenskaperna, vilket enligt Hoyt (2010) är en assimilering med stereotyperna.

Chef 2

IP2 berättar att chef 2 inte är som den klassiska auktoritära byggchefen utan menar att hon är mer inkluderande när det kommer till beslutsfattandet. IP2 menar att det är mer regel än undantag att bli inkluderad i beslutsprocessen när det kommer till beslut som rör honom och hans grupp.

“Hon inkluderar absolut mig. Framförallt om det berör min grupp, då skulle jag säga att det är mer regel än undantag.”

Vidare förklarar IP2 att hans chef givetvis står i centrum på möten och dylikt. Han uppfattar dock inte henne som någon som måste ta plats och synas bara för att hon är chef och han tror inte heller att hon är en person som känner något vidare behov av att stå i centrum. För att exemplifiera vad han menar målar IP2 upp ett troligt scenario. Han menar att om han exempelvis ska presentera sitt arbete för en högre ledningsgrupp känner inte chef 2 något behov av att presentera honom och förklara att hon är hans chef. Detta för att hon inte har något behov av den bekräftelsen och att synas och höras utan låter snarare andra ta för sig. Enligt IP2 kan chef 2 ibland vara väldigt bestämd med hur saker ska göras. Han menar att detta beror på hennes långa erfarenhet som projektchef, vilket innebär att hon nu inte har några problem med att säga ifrån och vara tydlig med hur hon vill att arbetet ska göras. Detta menar dock IP2 inte hör till vanligheten utan chef 2 är i regel väldigt öppen för förändringar och arbetssätt. Enligt IP2 har han och hans grupp väldigt stor frihet att arbeta på det vis de vill och han upplever att det inte är chef 2:s roll att styra de anställda, utan hon låter dessa sköta sig själva. Vidare menar IP2 att om det är något de anser inte fungerar bra är chef 2 alltid villig att diskutera detta och att det inte finns något motstånd till att förnya redan implementerade arbetssätt.

“Jag känner inte att det är ett generellt motstånd kring att förnya idéer utan det är ju väldigt öppen dialog kring sånt.”

I och med att chef 2 har en lång bakgrund som projektchef menar IP2 att hon känner att det är väldigt viktigt att det faktiska arbetet sköts på ett bra sätt. Enligt IP2 är produktionen väldigt viktig för chef 2. Samtidigt känner han att de har en väldigt god och öppen relation och att chef 2 är väldigt mån om att de anställda ska må bra och trivas på arbetet. Vidare menar IP2 att det är viktigt för chef 2 att hennes anställda är ett bra stöd åt de personer som arbetar inom produktionen. Detta är även ett av de primära uppgifterna för dessa anställda då de fungerar som en stabsfunktion. Han menar att chef 2 lägger mer tid på skapandet och upprätthållandet av relationer än vad hon gör på uppgifter. IP2 avslutar med att förklara sin chef som stöttande.

“Men jag känner ju liksom att hon är ett stöd, alltså man kan ju alltid gå till henne med saker och ting.”

IP2 förklarar att chef 2 gärna inkluderar anställda i sitt beslutsfattande och är på så vis inte som den klassiska auktoritära byggchefen. Detta tolkas som att hon i högre utsträckning tenderar att tala i preliminära termer än hon gör i bestämda termer då hon inte pekar med hela handen utan snarare tar hänsyn till andras åsikter. Enligt könsstereotyperna presenterade av Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) hör detta till de kollektiva egenskaperna och är således stereotypiskt kvinnligt. Att chef 2 gärna låter andra synas och höras samt att hon enligt IP2 var brukar stå i centrum eller har något behov av att göra det, tyder på att hon inte har en benägenhet att söka uppmärksamhet. Enligt nämnda stereotyper är även detta ett beteende som tillskrivs de kollektiva kvaliteterna och är då även stereotypiskt kvinnligt. Det som tillskrivs de förmedlande egenskaperna och är således stereotypiskt manligt, är att aktivt söka och dra till sig uppmärksamhet. IP2 menar att det oftast inte är chef 2:s roll att styra de anställda, utan hon ger en stor frihet i arbetet. Detta tyder på att hon har en tendens att acceptera andras riktningar då hon inte i alltför stor utsträckning styr de anställda och är öppen för nya arbetssätt. Enligt studien av Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) är detta något som kopplas samman med de kollektiva egenskaperna. Att chef 2 har stort fokus på arbetsuppgifter och ser detta som något väldigt viktigt visar på att hon besitter förmedlande egenskaper då detta innebär att vara uppgiftsorienterad. Samtidigt menar IP2 att chef 2 lägger stor vikt vid relationsskapande och kan tolkas som en relationsorienterad chef. Detta blir extra tydligt när IP2 placerar in chef 2 i Blake & Moutons skala. Där menar IP2 att chef 2 befinner sig på 5 på X-axeln och 6 på Y-

axeln. Detta innebär alltså att chef 2 uppvisar både de förmedlande egenskaperna i form av att vara uppgiftsorienterad men även de kollektiva egenskaperna och relationsorientering. Chef 2 besitter alltså i detta avseende både de kollektiva och de förmedlande egenskaperna, även om det till viss del väger över mot de kollektiva.

Sammanfattningsvis uppvisar chef 2, på tre av fyra variabler, egenskaper som går i linje med de kvinnliga könsstereotyperna. Detta innebär alltså att hon till största del uppvisar kollektiva egenskaper. Det är endast på punkten angående relations- och uppgiftsorientering som det är svårt att avgöra ifall chef 2 leder i enlighet med de manliga eller kvinnliga stereotyperna. Eftersom de kollektiva egenskaperna är stereotypiskt kvinnligt är detta en assimilering med stereotyperna enligt Hoyt (2010).

Chef 3

IP3 menar att chef 3 är någon som har väldigt nära till beslut och att hon både ofta och gärna gör det. Vidare menar hon att eftersom chef 3 är så pass beslutsfattande, är det vanligt att hennes organisation sällan själva fattar beslut, detta då de väntar på att chef 3 ska göra det.

“[...] hennes organisation väntar lite på att hon ska ta beslut. De kan sitta och liksom ‘men hon tar ju i alla fall ett beslut snart, så vi behöver kanske inte säga något just nu.’”

IP3 berättar att det utförts mätningar på NCC, vilka även har visat på att chef 3 har väldigt nära till att fatta beslut. Detta menar IP3 är både på gott och ont och förtydligar att beslut ibland fattas för snabbt och med bristande diskussion med de anställda. Det IP3 föredrar är att anställda är mer involverade och engagerade i beslutsprocessen. Chef 3 beskrivs vidare som en person som ofta står i centrum och som trivs i rampljuset. Hon är inte främmande att i olika situationer ta en central roll, vilket även gäller utanför mötesrum och andra tillfällen där det kan förväntas av henne som chef att ta plats. IP3 menar att hennes chef medvetet söker sig till centrum.

“Jag upplever att hon gillar att stå i centrum också. Hon är duktig på det. Hon är duktig på att tala, hon är duktig på att inspirera. [...] Hon tar ofta den rollen i många, liksom, sammanhang skulle jag säga.”

Vidare menar IP3 att chef 3 har väldigt tydliga idéer om vad som ska göras och hur detta ska göras. Hon understryker att hennes chef är väldigt tydlig och någon som ogärna daltar. IP3

upplever att hon är relativt fri i sitt arbete då det sällan uppstår meningsskiljaktigheter om arbetssätt. De gånger detta dock har hänt har chef 3 varit bestämd kring hur hon vill att det ska vara och IP3 menar att det i dessa fall kan vara svårt att få igenom sina nya idéer. Vidare menar IP3 att ett av de absolut största fokusområdena för chef 3 är prestation samt att mäta och att följa upp arbete. Samtidigt som prestation, uppföljning och mätning är viktiga områden för chef 3 menar IP3 att hon har väldigt lätt att skapa relationer och att detta är viktigt för henne. Hon förklarar vidare att de har en god relation och att chef 3 är en lättsam person som gör att de gärna pratar med varandra, även om sådant som inte är jobbrelaterat. Detta tror IP3 beror på att de är ungefär lika gamla och därför befinner sig i samma skede i livet.

Att chef 3 ofta och gärna fattar beslut och sällan på förhand diskuterar dessa med de anställda tyder på att hon har en tendens att ta enrådig beslut. Detta tolkas i sin tur som en tendens att tala i bestämda termer, vilket är ett sätt på hur de förmedlande egenskaperna tas i uttryck på arbetsplatsen. Enligt könsstereotyperna är detta stereotypiskt manligt. Det faktum att chef 3 ofta och på eget bevåg står i centrum samt att hon enligt IP3 trivs bra med detta, tyder på ett aktivt sökande efter uppmärksamhet. Enligt Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) är detta prov på de förmedlande egenskaperna. Vidare görs tolkningen att chef 3 tenderar att påverka andras riktningar, detta eftersom IP3 förklarar henne som väldigt tydlig och bestämd i hur arbetet ska utföras samt att det generellt sett är svårt att implementera nya arbetssätt. Enligt könsstereotyperna är detta ett stereotypiskt manligt beteende och ett exempel på hur de förmedlande egenskaperna kan tas i uttryck. Däremot visar chef 3 även prov på egenskaper som lutar mer mot det kollektiva. Exempel på detta är att IP3 ändå känner sig relativt fri att utföra arbetsuppgifter på sitt eget vis. Detta sammanvägt gör det svårt att säga ifall chef 3 är övervägande förmedlande eller kollektiv när det kommer till att påverka eller acceptera andras riktningar. Då IP3 menar att det absolut viktigaste för chef 3 är uppföljning och mätning samt att ett stort fokus läggs på prestation, görs tolkningen att hon i stor utsträckning är uppgiftsorienterad, vilket kopplas till de förmedlande egenskaperna. Samtidigt visar chef 3 prov på relationsorientering, detta då hon förklaras som en lättsam person med en god relation till IP3 där de inte enbart pratar om det som rör arbetet och för chef 3 är det viktigt med relationsskapande. IP3 placerade i Blake & Moutons *Managerial Grid* in chef 3 på 8 på X-axeln och 6 på Y-axeln, vilket innebär en övervägande uppgiftsorientering. Enligt könsstereotyperna kopplas uppgiftsorientering till de förmedlande egenskaperna och är således stereotypiskt manligt.

Konklusionen blir att chef 3 på samtliga fyra variabler uppvisar det stereotypiskt manliga i form av de förmedlande egenskaperna. Att chef 3 uppvisar egenskaper som strider mot det stereotypiskt kvinnliga egenskaperna är ett fenomen som Hoyt (2010) benämner som motverkan.

Chef 4

IP4 förklarar att chef 4 ibland kan vara väldigt bestämd när det kommer till beslutsfattandet. Det absolut vanligaste för chef 4 är dock att inte peka med hela handen utan de beslut som fattas föregås oftast av en diskussion och dialog. Vidare menar IP4 att chef 4 sällan tar beslut som inte är förankrade utan besluten tas nästan alltid tillsammans i gruppen. IP4 upplever att chef 4 ofta står i centrum och att hon gillar det. Han förklarar att hon är en synlig ledare som är duktig på att tala och inspirera. IP4 uppfattar det som att hon medvetet söker sig till centrum och gör detta så fort tillfälle ges.

“Hon är en synlig ledare som gillar att stå i centrum.”

Vidare förklarar IP4 att hans chef 4 har tydliga idéer om vad som ska göras men sedan lämnar det öppet hur det ska genomföras, vilket är mer upp till honom själv. Han menar att målet är tydligt men hur han ska nå dit är mer valfritt. IP4 upplever inget motstånd vad gäller förslag på nya arbetssätt, utan upplever att detta är något som förväntas av honom. Han förklarar att chef 4 inte är den typiskt hierarkiska chefen som ensam styr, utan är väldigt öppen för förslag från de anställda. IP4 menar att det är på detta vis som chef 4 arbetar, att de sin avdelning har olika grupperingar där framgångsrika arbetssätt sprids och delas. Chef 4 vill även gärna ta del av resonemanget som ligger bakom de prognoser som läggs fram istället för att enbart ta del av slutprodukter och resultat. IP4 menar att han till chef 4 har en relation som bygger mycket på öppenhet och en öppen dialog. Han menar vidare att chef 4 är en väldigt stöttande chef som erbjuder honom ett bra stöd i de frågor där han känner att det kan behövas. Han förklarar att det för honom är viktigt att känna en viss trygghet och att kunna ställa de frågor han har och få hjälp med det han behöver, då han är relativt ny i sin roll. Detta menar han att chef 4 har varit tillmötesgående med och finns därför närvarande på IP4:s kontor en dag i veckan, då de i vanliga fall sitter på olika kontor.

Att chef 4 om regel inte tenderar att peka med hela handen utan gärna ser att beslut föregås av diskussion och dialog, samt att dessa är förankrade i gruppen tyder på att hon inte tenderar att

tala i allt för bestämda termer. Snarare lutar hon mer åt de kollektiva egenskaperna, vilka innebär att prata i mer preliminära termer. De kollektiva egenskaperna är som tidigare nämnt de som i större utsträckning tillskriv kvinnor än män. Det faktum att chef 4 är en person som ofta står i centrum och som medvetet söker sig dit, samt att detta till synes sker då möjlighet till detta finns tyder på att hon aktivt söker uppmärksamhet. Detta i sin tur går att koppla till de stereotypiskt manliga egenskaperna som Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) benämner som förmedlande egenskaper. Vidare är chef 4 tydlig med vad som ska genomföras men frågan kring hur detta ska göras lämnas oftast öppet och är mer upp till de anställda. Snarare än att vilja styra arbetssättet hos de anställda förväntas det av dessa att komma med förslag på hur verksamheten kan förbättras. Detta tolkas som ett tecken på hur kollektiva egenskaper kan tas i uttryck på arbetsplatsen då chef 4 visar prov på att acceptera de anställdas riktningar och arbetssätt. I detta avseende uppvisar chef 4 egenskaper som stereotypiskt tillskrivs kvinnor snarare än män. Att relationen till chef 4 beskrivs som väldigt öppen samt att IP4 menar att chef 4 är stöttande och är mån om att han ska känna sig trygg i sin arbetsroll då hon är väldigt tillmötesgående. Att chef 4 har stort fokus på att stötta och få de anställda att känna en trygghet tolkas som ett relationsorienterat beteende. Denna tolkning stöds av det faktum att IP4 placerade in chef 4 i 3 på X-axeln och 8 på Y-axeln i Blake & Moutons *Managerial Grid*, vilket innebär en tydlig relationsorientering.

Sammanfattningsvis uppvisar chef 4 de kollektiva egenskaperna i tre av fyra variabler. Det är endast när det kommer till sökandet efter uppmärksamhet som hon visar prov på förmedlande egenskaper. Att chef 4 övervägande visar på kollektiva egenskaper kopplas till Hoyts (2010) beskrivning av assimilering där man leder i enlighet med den stereotypa bilden av det egna könet.

Chef 5

IP5 beskriver chef 5 som någon som inte är lik den typiskt hierarkiska chefen vars order måste följas till punkt och pricka och som styr verksamheten med järnhand. Det som bestäms är oftast grundade i en diskussion och dialog för att komma fram till de beslut som är bäst. De gånger då det sker att beslut fattas som inte är förankrade i gruppen och föranletts av en dialog kommer dessa oftast högre ifrån och inte från chef 5 själv. IP5 menar således att han känner att han kan vara delaktig i beslutsprocessen när det kommer till beslut som fattas av chef 5. IP5 beskriver vidare att chef 5 inte är någon som tar särskilt mycket plats eller söker efter uppmärksamhet

utan smälter in som vem som helst på kontoret. Varför hon inte tar så stor plats tror han inte beror på att chef 5 har problem med detta eller känner sig obekvämt med att stå i centrum utan snarare att det handlar om hur hon är som person och det rådande klimatet på avdelningen. IP5 menar att på avdelningen där de arbetar är chefen som vem som helst på kontoret och strävar inte efter någon extra uppmärksamhet.

“Hon är inte en sån som tar plats eller liksom ‘nu kommer jag, nu är det fokus på mig’ så är det ju verkligen inte...”

IP5 beskriver att han har väldigt stor frihet att utföra sina arbetsuppgifter på sitt eget sätt och att arbetssättet inte kontrolleras så kraftigt av chefen. Han menar att chef 5 snarare uppmuntrar till nya idéer och tankar kring arbetssätt för att kunna utveckla verksamheten.

“Om jag har hittat ett nytt sätt att arbeta eller, som jag skulle vilja testa i något av mina projekt så är det ju inte att jag hålls tillbaka. [---] Vi är inte så styrda på det viset”

IP5 menar att byggbranschen generellt inte är känd för att vara särskilt förändringsbenägen. Förändringsbenägenhet var något som han såg i chef 5, vilket lockade honom att byta tjänst och således få henne som chef. IP5 uppskattar chef 5:s öppenhet för förändring i den, som han uttrycker det, konservativa byggbranschen. IP5 menar att klimatet på arbetsplatsen inte är särskilt hårt utan det är en mer lättsam ton som genomsyrar avdelningen. Han menar att han med IP5 kan ha en konversation om annat än arbete och där det inte är helt ovanligt att de kan prata om fritiden och livet utanför arbetsplatsen. Vidare berättar IP5 att de på avdelningen har bestämda tider då det är fikapaus. Under dessa pauser samlas de anställda samt chef 5 i fikarummet för att prata och umgås. IP5 menar att detta är viktigt för chef 5 då hon värnar mycket om att sammanhållningen inom gruppen ska förbli god. Detta är något som IP5 uppskattar då det i övrigt är stort fokus på handling, produktion och att få saker gjorda.

Då det för chef 5 är mer regel än undantag att involvera sina anställda i beslutsprocessen och att det innan beslut fattas förs en dialog med de anställda för att komma fram till det bästa beslutet pekar det mesta mot att hon inte leder i enlighet med de stereotypiskt manliga egenskaperna, utan snarare de stereotypiskt kvinnliga. Att inte tala i bestämda termer utan snarare i preliminära är något som av Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) benämns som en kollektiv egenskap, vilket kopplas samman med den stereotypa bilden av kvinnor. Chef 5 är

som ovan nämnt inte en person som tar mycket plats eller aktivt söker efter uppmärksamhet. Snarare smälter hon in som vem som helst på kontoret. Även detta tyder på kvalitéer eller egenskaper i linje med de så kallade kollektiva och stereotypiskt kvinnliga egenskaperna, då det stereotypiskt manliga hade varit att aktivt söka uppmärksamhet. Chef 5 är en person som gärna uppmuntrar till nya idéer när det kommer till exempelvis arbetssätt och liknande. Hon är vidare en person som är öppen för förändring på arbetsplatsen och idéerna behöver inte nödvändigtvis komma från henne själv. Utifrån detta görs tolkningen att chef 5 har en tendens att inte styra de anställdas arbete i allt för stor utsträckning utan snarare har en tendens att acceptera andras riktningar, då hon lämnar utförandet av uppgifterna upp till de anställda själva. Detta kopplas ihop med de kollektiva egenskaperna och således även den stereotypa bilden av kvinnor. I IP5:s beskrivning av chef 5 går det att utläsa att hon har ett stort fokus på det relationella på arbetsplatsen. Detta då hon lägger stor vikt vid att skapa och upprätthålla en god sammanhållning inom gruppen, i form av regelbundna fikapauser där de anställda på avdelningen, tillsammans med chef 5, kan fokusera på relationerna sinsemellan genom att diskutera sådant som inte är relaterat till arbetet. Det är inte heller ovanligt att chef 5 med de anställda talar om icke jobbrelaterade ämnen. Detta tyder alltså på ett relationsorienterat beteende, även om chef 5 samtidigt visar upp en viss grad av uppgiftsorientering då det i övrigt läggs mycket fokus på produktion och handling. Att det relationsorienterade beteendet väger över stärks av att IP5 placerar chef 5 i 5 på X-axeln och 7 på Y-axeln i *Managerial Grid*. Att ha ett övervägande relationsorienterat beteende kopplas starkt till den stereotypa bilden av kvinnor och de kollektiva egenskaperna.

Den sammantagna analysen av chef 5 landar i att hon i stor utsträckning leder på ett stereotypiskt kvinnligt vis, detta eftersom hon på samtliga fyra variabler uppvisar de kollektiva egenskaperna. Att leda i enlighet med stereotyperna kring det egna könet är något som Hoyt (2010) kallar för en assimilering av stereotyperna.

Chef 6

Chef 6 förklaras som en person som har för vana att involvera de anställda och föra en dialog med detta kring beslut som ska fattas. Hon vill gärna veta vad de anställda tycker och tänker innan hon fattar beslut. Vidare förklarar IP6 att chef 6 ständigt vill få sina idéer bekräftade då hon vill vara säker på att rätt beslut fattas. IP6 fortsätter med att beskriva sin chef som någon som inte vanligtvis står i centrum, vilket hon tror har med chef 6:s personlighet att göra. Hon menar att chef 6 är en person som helt enkelt inte tycker om att stå i centrum.

“Jag tror att det är hennes personlighet. [...] Jag tror inte att hon är den personen som gillar att stå i centrum helt enkelt.”

IP6 menar vidare att chef 6 gärna ser ett klimat på kontoret där de anställda kommer med förslag på hur arbeten kan genomföras på bästa sätt. IP6 menar att hennes chef är väldigt öppen för idéer kring arbetssätt och gärna lyssnar på dessa. Vidare har hon tydliga åsikter kring vad som ska utföras men vill som sagt ha de anställdas tankar och idéer på hur detta ska genomföras. Enligt IP6 är chef 6 är sällan inne och petar i och kontrollerar tillvägagångssätten för att uppnå målen utan hur IP6 löser sina arbetsuppgifter är oftast upp till henne. Fortsättningsvis förklarar IP6 att chef 6 lägger stor vikt vid prestation och har en relativt distanserad relation till de övriga på avdelningen samt att hon inte lägger speciellt stor del av sin tid på relationsskapande. Däremot menar IP6 att just hon har en god relation till chef 6 men att det beror på att de båda är kvinnor i en mansdominerad bransch. Hon utvecklar sitt resonemang genom att förklara att de är lika som personer och att det på deras kontor enbart sitter sex stycken kvinnor av totalt hundra arbetare.

“[...] jag tror att vi är ganska lika som personer och sen blir det ju ytterligare en aspekt det här att man är kvinna i en mansdominerad bransch.”

Att chef 6 gärna involverar de anställda i sitt beslutsfattande och frågar vad de tycker innan beslut fattas tyder på att hon inte är särskilt bestämd i sitt beslutsfattande och pekar med hela handen. Det tolkas snarare som att hon tenderar att tala i preliminära termer eftersom beslut oftast föregås av diskussion och inte enrådigt fattas av henne som chef. Detta är något som Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) kopplar till de kollektiva egenskaperna. Vidare förklarar IP6 chef 6 som någon som inte vanligtvis står i centrum, något hon menar beror på hennes personlighet. IP6 menar att chef 6 helt enkelt inte trivs med det. Detta tyder på att hon inte tenderar att aktivt söka uppmärksamheten, något som även det överensstämmer med de kollektiva egenskaperna och är således det stereotypiskt kvinnliga. Vidare görs tolkningen att chef 6 har en benägenhet att snarare acceptera än att påverka andras riktningar. Detta eftersom IP6 berättar att chef 6 vill ha ett kontorsklimat där personalen ständigt kommer med förslag på nya och förbättrade arbetssätt och metoder. Även om hon kan vara tydlig med vad som ska göras, lämnar hon det upp till IP6 att själv bestämma hur det ska göras. Att acceptera andras riktningar är något som stereotypiskt tillskrivs kvinnor och är i linje med de kollektiva

egenskaperna. Avslutningsvis menar IP6 att chef 6 har en någorlunda distanserad relation till de anställda, att mycket fokus läggs på prestation och att relationsskapande inte är något som hon prioriterar. Detta tolkas som ett övervägande uppgiftsorienterat beteende, vilket förstärks av att IP6 placerar in chef 6 i 7 på X-axeln och 4 på Y-axeln i *The Managerial Grid*. Detta tyder på en uppgiftsorientering, vilket går att koppla till de förmedlande egenskaperna. De förmedlande egenskaperna är i sin tur det stereotypiskt manliga.

Sammanfattningsvis uppvisar chef 6 de kollektiva egenskaperna på tre av fyra variabler. Det är enbart det faktum att hon snarare är uppgiftsorienterad än relationsorienterad som inte går att koppla till de kollektiva egenskaperna, utan är något som hör till de förmedlande egenskaperna enligt Eagly & Johannesen-Schmidt (2001). Detta innebär att chef 6 leder övervägande kvinnligt, något som benämns som en assimilering av stereotyperna (Hoyt 2010).

Chef 7

IP7 berättar att chef 7 som regel blandar in honom väldigt mycket när beslut som berör och påverkar honom ska fattas. Han beskriver att det oftast är en diskussion och en dialog som ligger till grund för besluten och att chef 7 alltid är öppen för just detta. Samma sak gäller när det kommer till uppsättandet av mål. Där är det inte heller helt ovanligt att chef 7 diskuterar, frågar och diskuterar med IP7 vilka mål som är rimliga och vad dessa borde vara. Vidare beskriver IP7 sin chef om en person som ofta står i centrum och att detta är något hon trivs med och gärna söker sig till. Han menar att hon ofta hamnar i centrum då hon som person är väldigt extrovert och har mycket energi. Det faller sig naturligt, enligt IP7, att chef 7 hamnar i centrum då det enligt honom ofta kan vara så att man i jobbsituationer inte har så mycket gemensamt på det privata planet. Detta menar IP7 gör det lätt för en person som chef 7, som har mycket energi och är väldigt extrovert, att få mycket uppmärksamhet. Chef 7 beskrivs vidare av IP7 som en person som i jobbsammanhang har mycket och tydliga tankar och idéer om vad som ska genomföras och vad som ska läggas fokus på. Hon lämnar mer frihet till sina anställda när det kommer till hur arbetsuppgifter och projekt ska genomföras. Där upplever IP7 att han är fri att fatta beslut kring hur saker och ting ska lösas och utföras. Han menar att han arbetar själv med de mindre frågorna medan chef 7 arbetar med de större frågorna, vilket han förtydligar genom att säga:

“Besluten inom mitt projekt är mina, men hon äger projektet... Jag jobbar ju mer med små frågor och hon jobbar mer med de stora frågorna ”

Vidare menar IP7 att chef 7 inte har några problem med att och diskutera nya typer av arbets sätt som kommer ifrån någon annan. IP7 menar även att relationen till chef 7 hålls väldigt professionell och att de fungerar bättre tillsammans på ett professionellt plan än på ett privat plan. Det IP7 upplever som absolut viktigast för chef 7 när det kommer till arbetet och arbetsplatsen är att uppgifterna sköts som de ska, att resultatet av utförda arbetsuppgifter är bra och att saker levereras i enlighet med uppsatt tid. Samtidigt menar IP7 att den roll som chef 7 har innebär att hon förväntas skapa relationer, dels till medarbetare och till kunder. Detta gör, enligt IP7, att det blir lika viktigt för chef 7 med den interpersonella kontakten.

Det faktum att chef 7 inte sällan diskuterar och för en dialog med sina anställda när det kommer till beslutsfattande tyder på att hon inte talar i allt för bestämda termer. Vidare förstärks detta då hon i uppsättande av mål gärna diskuterar med de anställda för att komma fram till de mest rimliga målen. Detta tyder alltså på att chef 7 talar i mer preliminära termer, vilket går att koppla ihop med de kollektiva egenskaperna och således stereotypbilden av kvinnor. Däremot går det faktum att chef 7 ofta står i centrum och till synes medvetet söker efter den uppmärksamheten att koppla till de stereotypiskt manliga egenskaperna. Det stereotypiskt kvinnliga och kollektiva hade snarare varit att inte dra till sig uppmärksamhet. I detta avseende uppvisar alltså chef 7 prov på förmedlande egenskaper. Att chef 7, även då hon har tydliga och starka idéer kring vad som ska göras, lämnar själva utförandet och hur detta görs relativt fritt åt sina anställda tyder på egenskaper i enlighet med de kollektiva. Detta då chef 7:s beteende tolkas som en acceptans när det kommer till andra riktningar och åsikter, snarare än att försöka påverka dem att följa hennes riktningar. Inom detta område kan man alltså utläsa att chef 7 främst besitter de stereotypiskt kvinnliga egenskaperna. IP7:s beskrivning av chef 7 tyder på att hon är en chef som lägger ungefär lika stort fokus på det relationella som på det uppgiftsorienterade planet. Detta då han menar att produktion och resultat är väldigt viktiga bitar för chef 7 samtidigt som hon även har det relationsskapande som en del av sin arbetsuppgift vilket gör att även det får stort fokus. Tolkningen att chef 7 lägger lika stor vikt vid de båda delarna stärks av att IP7 placerar in henne i 5 på X-axeln och 5 på Y-axeln i *Managerial Grid*. Att chef 7 beskrivs som lika uppgiftsorienterad som relationsorienterad innebär att det blir svårt att säga ifall hon har egenskaper som stämmer överens med de kollektiva eller förmedlande. Således är det svårt att

utläsa ifall hon i detta avseende besitter egenskaper stereotypiskt kopplade till män eller kvinnor.

Sammanfattningsvis är det svårt att avgöra ifall chef 7 främst besitter egenskaper som stereotypiskt kopplas till män eller kvinnor. Detta då hon på två variabler uppvisar egenskaper i linje med de kollektiva och således de stereotypiskt kvinnliga egenskaperna. På en punkt uppfyller hon snarare de förmedlande egenskaperna, således de stereotypiskt manliga, då hon gärna söker uppmärksamhet. På den sista punkten går det inte att avgöra ifall hon besitter kollektiva eller förmedlande egenskaper då hon uppvisar de båda i lika stor grad.

Chef 8

IP8 menar att chef 8 är väldigt bestämd i sitt beslutsfattande och att hon som anställd inte deltar i beslutsprocessen. Hon förklarar att hon aldrig är med i början av beslutsprocessen utan enbart i slutfasen, när beslutet redan är taget. Vidare berättar IP8 att chef 8 är väldigt rak och tydlig i sin kommunikation då hon inte gillar otydliga och luddiga yttranden. IP8 återkommer till hennes del i beslutsprocessen och förklarar att när hon väl tar del av besluten är de redan fattade. Enligt IP8 är chef 8 givetvis i centrum vid de tillfällena när det förväntas av henne som chef, exempelvis med möten. Utöver detta upplever hon dock att hennes chef inte är den som söker sig till centrum, vilket innebär att hon sällan hamnar i de situationerna.

“Nej, hon är absolut inte i centrum.”

IP8 utvecklar sitt resonemang och menar att hon inte upplever att chef 8 har något behov att stå längst fram. Istället lyssnar hon in och känner av stämningen för att sedan, om det behövs, tar ett steg fram och säger vad hon tycker och tänker. Enligt IP8 är hon inte heller någon som låter mycket, då hon menar att chef 8 inte pratar för pratandets skull. Vidare framstår chef 8 som öppen för nya idéer och arbetsmetoder, något som IP8 tydligt noterat. Hon har upplevt att hennes chef tycker det varit positivt och uppskattat de gånger som IP8 kommit med nya idéer som syftar till att förändra verksamheten.

“[...] jag har haft förmånen att komma in och förändra vissa saker och det är ju hon för också och tycker att det är positivt.”

IP8 beskriver att det största fokuset för chef 8 när det kommer till arbetet ligger på produktion och att de ska komma framåt och få saker gjorda. Hon förtydligar genom att explicit säga att inte så mycket fokus läggs på relationsbiten. Att inte så mycket fokus läggs på det relationella menar IP8 är något som chef 8 borde utveckla och arbeta mer med. Relationen mellan de två förklaras däremot som god och IP8 berättar att de har en professionell relation där de från första början varit tydliga och raka med vad de förväntar av varandra. Att på arbetet prata om privatlivet är inget som hör till vanligheten, enligt IP8.

Att chef 8 inte blandar in de anställda i beslutsprocessen och att de, som IP8 förklarar, får ta del av besluten först när de faktiskt är fattade samt att hon upplevs som väldigt rak och tydlig i sin kommunikation tyder på att chef 8 tenderar att tala i bestämda termer. Att tala i bestämda termer är något som stereotypiskt tillskrivs män och kopplas till de förmedlande egenskaperna. Chef 8 hamnar, enligt IP8, sällan i centrum och det är inte heller något som hon aktivt söker sig till. Utifrån detta görs tolkningen att hon inte söker efter uppmärksamhet, ett beteende som kopplat till könsstereotyperna är stereotypiskt kvinnligt då det går i linje med de kollektiva egenskaperna. Då chef 8 inte har något emot att anställda kommer med nya idéer angående arbetssätt utan snarare välkomnar detta och ser på detta positivt, tyder det på att hon har en benägenhet att acceptera andras riktningar. Detta tyder på kollektiva egenskaper och det stereotypiskt kvinnliga, där det stereotypiskt manliga hade varit att försöka påverka andra till att arbeta efter det egna arbetssättet och den egna riktningen. Eftersom IP8 uttryckligen säger att inte så mycket fokus läggs på relationsbiten samt att det för chef 8 är mest fokus på produktionsbiten och viktigt att komma framåt i arbetet och få saker gjorda, görs tolkningen att hon är en övervägande relationsorienterad chef. Detta blev ännu tydligare när IP8 placerade in chef 8 i 8 på X-axeln och 4 på Y-axeln i Blake & Moutons *Managerial Grid*. Att chef 8 är övervägande relationsorienterad går att koppla samman med de stereotypiskt manliga egenskaperna då detta enligt Eagly & Johannesen-Schmidt (2001) är exempel på förmedlande egenskaper.

Sammanfattningsvis uppvisar chef 8 lika stora delar av det kollektiva och förmedlande egenskaperna. Det går således inte att avgöra huruvida hon leder övervägande stereotypiskt kvinnligt eller manligt.

6 Slutsats

Studien visar att fem av de åtta undersökta cheferna visar prov på assimilering i enlighet med Hoyt (2010), då de i hög grad uppvisar kollektiva egenskaper, vilket är ett stereotypiskt kvinnligt ledarskap. Endast en av cheferna uppvisade en övervägande grad av det motsatta, förmedlande egenskaper. Detta är det stereotypiskt manliga ledarskapet, vilket enligt Hoyt (2010) innebär en motverkan av stereotyperna. Två av cheferna gick inte med samma tydlighet att placera in i kollektiva eller förmedlande egenskaper utan de båda uppvisade kollektiva och förmedlande egenskaper i ungefär lika stor utsträckning. Det var dock en av dessa två chefer (chef 7) som lutade något mer mot kollektiva egenskaper, men inte i tillräckligt hög grad för att kunna dra en klar slutsats.

Studien svarar på följande forskningsfråga:

- *Hur leder kvinnor i byggbranschen i förhållande till könsstereotyper?*

Av de undersökta kvinnliga cheferna i byggbranschen leder fem av åtta på ett vis som i hög grad är i enlighet med de kvinnliga könsstereotyperna. Endast en av de undersökta kvinnliga cheferna leder i enlighet med de egenskaper som stereotypiskt tillskrivs män.

7 Diskussion och framtida forskning

Enligt Eagly et al. (2009) och teorin om glaslabrynten är de rådande könsstereotyperna och fördomarna ett hinder för kvinnor att nå ledande positioner. Trots detta kan man se att majoriteten av de undersökta kvinnorna i denna studie till stor del leder i enlighet med de kvinnliga stereotyperna. Detta tyder på att det går att nå ledande positioner samtidigt som man främst besitter de stereotypiskt kvinnliga egenskaperna. Att detta går att se i en väldigt mansdominerad bransch förstärker ytterligare uppfattningen om att kvinnor kan nå ledande positioner och samtidigt uppvisa stereotypiskt kvinnliga egenskaper.

Efter de genomförda intervjuerna framgick det att enbart två av de undersökta cheferna var internt rekryterade. Detta kan innebära att de kvinnliga cheferna tenderar att komma utifrån snarare än att klättra inom NCC, men för att kunna dra en slutsats av detta behövs en mer omfattande studie i ämnet genomföras.

Som tidigare nämnts togs ingen hänsyn till respondenternas olika avdelningar inom NCC. Varför ingen hänsyn togs till detta berodde på bristande tillgång till respondenter inom samma avdelning. Detta var dock inget som ansågs relevant för den aktuella studien då den ämnade att undersöka NCC i sin helhet. Ytterligare en faktor värd att ta upp för diskussion är det faktum att ett antal av respondenterna i studien valdes ut av sina respektive chefer. Detta skulle kunna innebära att cheferna endast väljer ut de anställda som de har en god relation till, vilket i sin tur kan leda till snedvridna resultat. Dock ansågs inte detta vara ett stort problem för denna studie då frågorna inte behandlade bra eller dåligt ledarskap utan endast personliga egenskaper utan varken positiv eller negativ laddning. Vidare var undersökningen helt anonym vilket innebär att cheferna inte kan utläsa vilka svar som handlar om just dem eller vilken anställd på företaget som svarat.

IP8 menar att det i byggbranschen är en brist på kommunikation och tydlighet, vilket enligt henne är något som är väldigt viktigt hos en chef i branschen. Att tydlighet och kommunikation är viktiga egenskaper för en chef i byggbranschen är något som IP1, IP3 och IP4 håller med om. I framtiden hade det därför varit relevant att mer djupgående undersöka vilken typ av ledarskap som är mest eftertraktat i byggbranschen eller en annan mansdominerad bransch. Detta för att undersöka vilket ledarskap som det mest önskvärda, det stereotypiskt kvinnliga eller det stereotypiskt manliga? Vidare hade det varit intressant att göra en studie likt denna, men istället

fokusera på manliga chefer i en kvinnodominerad bransch. Det kan även göras en utveckling av denna studie genom att ta hänsyn till hur exempelvis respondenternas kön, ålder och tid i företaget påverkar deras uppfattningar om sin chef.

Källförteckning

Arbetsmiljöverket (2017). *Nio av tio anställda som dör i en arbetsolycka är män.*

<https://www.av.se/press/nio-av-tio-anstallda-som-dor-i-en-arbetsolycka-ar-man/> [2018-05-07]

Aronsson, G. & Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. 1. utg. Stockholm: Natur & Kultur

Bartol, K.M. (1978). The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes. *Academy of Management Review* (805-815).

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1982). A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle. *Organizational Dynamics* (20-43).

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Byggcheferna (2014). *Kalla fakta om andelen kvinnor i byggbranschen.*

<http://www.byggcheferna.se/2014/05/15/kalla-fakta-om-andelen-kvinnor-i-byggbranschen/>
[2018-04-16]

Catalyst (2005). *Women "Take Care", Men "Take Charge:" Stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed.*

Cialdini, R.B., Kallgren, C.A. & Reno, R.R. (1991). A Focus of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 24 (201-234).

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eagly, A.H., Carli, L.L. & Sampson, P.M. (2009). Navigating The Labyrinth. *School Administrator; Arlington*, vol. 66 (10-16).

- Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 108 (233-256).
- Eagly, A.H. & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, vol. 57 (781-797).
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 111 (3-22).
- Eagly, A.H., Wood, W. & Diekmann, A.B. (2000). Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal. *The developmental social psychology of gender* (123-174).
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 15 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, vol. 6 (219-247)
- Gutek, B.A. & Cohen, G.A. (1987). Sex Ratios, Sex Role Spillover, and Sex at Work: A Comparison of Men's and Women's Experiences. *Human Relations*, vol. 40 (97-115).
- Harrison L.A. & Lynch, A.B. (2005). Social Role theory and the Perceived Gender Role Orientation of Athletes. *Sex Roles*, vol. 52 (227-236).
- Henning, R. (2000). Ledarskap och ledning i offentlig sektor - en problematisering. *Centre for Advanced Studies in Leadership*, vol. 2.
- Hoyt, C.L. (2010) Women, Men, and Leadership: Exploring Gap at the Top. *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 4 (484-498).
- Jackson, B & Parry, K.W. (2011). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera ledarskap*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Maher, K.J. (1997). Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Sex Roles*, vol. 37 (209-225).

Management Study Guide. *Blake and Moutons Managerial Grid*.

<https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm> [2018-05-04]

Northouse, P.G. (2010). *Leadership: theory and practice*. 5. Uppl. Thousand Oaks: Sage.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership: theory and practice*. 6. Uppl. Thousand Oaks: Sage.

Nutt, P.C. (1999). Public-Private Differences and the Assessment of Alternatives for Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 9 (305-349).

Powell, G.N. (1990). One more time: Do male and female managers differ? *Academy of Management Executive*, vol. 4 (68-75).

Salehzadeh, R. (2017). Which types of leadership styles do followers prefer? A decision tree approach. *International Journal of Educational Management*, vol. 31 (865-877).

Schermer, I. G., (2018) *Kvinnor i chefsposition*.

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstallldhet/Kvinnor-i-chefsposition/>
[2018-03-14]

Stinson, J.E. & Johnson, T.W. (1975). The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement. *The Academy of Management Journal*, vol. 18 (242-252).

Sveriges Byggindustrier (2015). *Mångfald ökar effektiviteten*.

<https://www.sverigesbyggindustrier.se/mangfald-okar-effektiviteten> 5016 [2018-04-30]

Sveriges Byggindustrier (2015). *30 största byggföretagen efter omsättning i Sverige 2016*.

https://www.sverigesbyggindustrier.se/UserFiles/Files/BI_Analys/30_storsta_byggforetagen_i_sverige_2016.pdf [2018-03-30]

Sveriges Byggindustrier. *Mångfald & jämställdhet*.

<https://www.sverigesbyggindustrier.se/mangfald> [2018-04-30]

Bilagor

Intervjuguide

Bakgrund

1. Ålder?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vad har du för arbetsuppgifter?
4. Vilka egenskaper/faktorer anser du är viktiga hos en chef i denna bransch?

Frågor om chefen

5. Är din chef internt eller externt rekryterad?
6. Kan du beskriva din relation till din chef?
7. I vilken grad är de beslut som din chef fattar definitiva?
8. I vilken grad inkluderar din chef dig i de beslut som fattas?
9. Är det mest troligt att din chef pekar med hela handen vid beslutsfattande eller frågar hen vad ni anställda tycker?
10. Hur vanligt förekommande är det att din chef står i centrum?
11. Upplever du att detta är ett medvetet val?
12. Tror du att din chef trivs med att stå i centrum?
13. Upplever du att din chef har tydliga/starka idéer om vad som ska göras och hur detta ska göras?
14. Hur mycket frihet har du som anställd att lösa arbetsuppgifter på ditt sätt?
15. Händer det att du kommer med idéer om arbetssätt eller liknande?
 - JA:
 - Hur tas detta emot av chefen?
 - NEJ:
 - Varför inte?
 - Har det hänt någon gång på tidigare arbetsplats?
 - Varför inte på denna arbetsplats?
16. Vad upplever du är viktigt för din chef?
17. Hur stort fokus lägger din chef på uppgifter och hur stort fokus läggs på relationer?
18. *Ber respondenten kryssa i sin chef i Blake & Mouton's managerial grid*
19. Anser du det alltid vara tydligt vilka mål din chef vill att du ska uppnå?
20. I vilken grad upplever du att din chef ger feedback?
21. Hur fri är du att fatta dina egna beslut?

22. Beskriv din chef i tre ord