

# Ett jämställt Sverige? Etablerade strukturer som går oss obemärkt förbi

- **En kvalitativ intervjustudie om kvinnors upplevelser av att vara chefer**

Av: Fanny Heikman & Matilda Sandring

Handledare: Eva Karlberg  
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper  
Kandidatuppsats 15 hp  
Sociologi | höstterminen 2021  
Programmet för personalvetare



## **Sammanfattning**

Även om Sverige rankas bland topp tio av världens mest jämställda länder så dominerar män bland chefspositionerna. Studier visar att individer oavsett kön föredrar män som chefer framför kvinnor. Denna kvalitativa intervjustudie syftar till att skapa fördjupad förståelse i hur det är att vara kvinna och chef genom att uppmärksamma upplevda motstånd, utmaningar och svårigheter vilka relaterar till stereotypa uppfattningar om kvinnliga egenskaper. Utifrån de primära teoretiska utgångspunkterna "att göra kön", "tokenism" och "rollkongruens" har datamaterial insamlat via intervjuer med sex kvinnor i chefsrollen analyserats. Studiens resultat visar att kvinnor i chefsposition stöter på utmaningar och motstånd vilka kan kopplas till stereotypa uppfattningar om den kvinnliga könsrollen. Ett av studiens viktigaste fynd som kan vara en förklaring till detta är att könsstereotypa strukturer är djupt rotade varför de ofta går obemärkt förbi och reproduceras via social interaktion.

Nyckelord: *kvinnor, könsstereotyp, chefsposition, könsroller, att göra kön, tokenism, rollkongruens*

## **Abstract**

Even though Sweden is ranked among the top ten of the world's most equal countries, men dominate among the managerial positions. Studies show that individuals regardless of gender prefer men as managers over women. This qualitative study based on interviews aims to create an in-depth understanding of what it is like to be a woman and a manager by paying attention to perceived resistance, challenges and difficulties which relate to stereotypical perceptions of female characteristics. Based on "doing gender", "tokenism" and "role congruity theory" as primary theoretical perspectives, data-material collected through interviews with six women in the managerial role has been analyzed. The results of the study show that women in managerial positions encounter challenges and resistance which can be linked to stereotypical perceptions of the female gender role. An important finding that may be an explanation is that gender stereotyped structures are established, which is why they go unnoticed and are reproduced in social interaction.

Keywords: *women, gender stereotype, managerial position, gender roles, doing gender, tokenism, role congruity*

## **Populärvetenskaplig sammanfattning**

Syftet med denna studie är att nå en fördjupad förståelse i hur det är att vara kvinna och chef. Studien fokuserar på att uppmärksamma motstånd, utmaningar och svårigheter kvinnor i chefsroller upplever utifrån stereotypa uppfattningar om kvinnliga egenskaper. För att undersöka detta har vi valt att intervjua sex kvinnliga chefer verksamma inom mans- respektive kvinnodominerade branscher. Intervjumaterialet har bearbetats med hjälp av teorier som tar avstamp i sociala konstruktioner av könsroller. Den tidigare forskningen berör kvinnors ledarskap sett till egna upplevelser och andras attityder med avseende att skapa bakgrundsförståelse för det studerade ämnet. Resultatet visar att kvinnliga chefer stöter på utmaningar och motstånd som går att koppla till stereotypa uppfattningar om den kvinnliga könsrollen. En viktig upptäckt som kan vara en förklaring till detta är att det finns strukturer som är svåra att ta fasta på och som i sin tur leder till att könsroller kvarstår genom den vardagliga sociala interaktionen.

## Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Uppsatsens disposition</b> .....	<b>2</b>
<b>4. Tidigare forskning</b> .....	<b>3</b>
4.1 Attityder till könsroller i ledarskap .....	4
4.2 Självskattat ledarskapsbeteende .....	5
4.3 Reflektioner tidigare forskning .....	6
<b>5. Teori</b> .....	<b>7</b>
5.1 Att göra kön .....	7
5.2 Tokenism .....	8
5.3 Rollkongruens .....	8
<b>6. Metod</b> .....	<b>9</b>
6.1 Forskningsdesign .....	9
6.2 Urval .....	10
6.3 Kort presentation av studiens respondenter .....	11
6.4 Utformning av intervjufrågor .....	12
6.5 Intervjuernas genomförande .....	12
6.6 Empirisk bearbetning .....	13
6.7 Metodens begränsningar .....	14
6.8 Forskningsetiska principer .....	15
<b>7. Resultat och Analys</b> .....	<b>16</b>
7.1 Bemötande .....	16
7.2 Manliga <i>tokens</i> .....	18
7.3 Reflektioner kring manliga och kvinnliga kollegor .....	19
7.4 Strategier och egenskaper .....	21
7.5 Krav på prestation .....	26
7.6 Respondenternas avslutande reflektioner .....	27
<b>8. Slutsatser</b> .....	<b>27</b>
<b>9. Diskussion</b> .....	<b>29</b>
9.1 Vidare forskning .....	30
<b>10. Referenslista</b> .....	<b>32</b>
<b>11. Bilagor</b> .....	<b>36</b>

## 1. Inledning

Sverige rankas bland topp tio av världens mest jämställda länder (World Economic Forum 2021, s. 6). Även om detta kan anses vara positiva resultat visar den senast sammanställda statistiken från Statistiska Centralbyrån (2020, s. 10) att män dominerar ledande positioner medan kvinnor utgör en minoritet inom dessa<sup>1</sup>. Statistik visar att kvinnor i högre grad än män arbetar inom kommuner och landsting<sup>2</sup> och att de dominerar chefspositioner inom dessa sektorer. Även om kvinnor dominerar bland anställda och på mellanchefsnivå inom branscher i offentlig sektor utgörs de högre chefsnivåerna av majoriteten män (Chefsorganisation Ledarna 2021, s. 1). I privat sektor är könsfördelningen jämnare men trots detta utgör män majoritet på chefspositioner<sup>3</sup> även här (Statistiska Centralbyrån 2020, s. 11).

Den svenska samhällsdebatten påminner oss konstant om att kvinnor utgör minoritet i ledande positioner, till exempel pågår i skrivande stund mediala diskussioner gällande att Sverige fått sin första kvinnliga statsminister; Magdalena Andersson. En del av den mediala uppmärksamheten har berört hennes egenskap att vara kvinna framför att fokusera på hennes kompetenser och lämplighet för positionen (Carp 2021; Stenberg 2021). Att kvinnor i ledande positioner beskrivs genom samt förväntas anta typiskt kvinnliga attribut framför att uppmärksammas för sina kompetenser och ledaregenskaper, indikerar att motstånd gentemot kvinnliga ledare fortfarande existerar (Glass & Cook 2016; Heilman 2012; Rhee & Sieglers 2015). Hur kommer det sig att det är så och hur hanterar kvinnliga chefer sådana normer och förväntningar?

*Glastak* är för många människor ett bekant begrepp som används för att belysa att kvinnor stöter på hinder i karriären. Begreppet ämnar symbolisera strukturella barriärer svåra att ta sig förbi vilka begränsar kvinnors möjligheter att avancera till ledande positioner i arbetslivet (Peterson 2017, s. 356). *Glastak* förklarar dock inte att kvinnor som tagit sig förbi barriärerna och nått chefspositioner tenderar uppfattas som olämpliga chefer, om deras beteenden går emot den traditionella kvinnliga könsrollen. Vilka erfarenheter har kvinnor som "krossat glastaket"?

---

<sup>1</sup> Totalt: 59% män och 41% kvinnor anställda som chef.

<sup>2</sup> Kommun: 78% kvinnor 22% män, landsting: 79% kvinnor 21% män.

<sup>3</sup> Stat: 47% kvinnor 53% män, näringsliv: 39% kvinnor 61% män.

och nått chefspositioner när det kommer till motstånd och utmaningar kopplat till deras kön? Finns det olika typer av strategier lämpliga att använda för att lyckas i chefsrollen?

Det finns flertal kvantitativa studier som undersöker kvinnor och ledarskap vars empiriska resultat främst samlats in via enkäter. Denna studie utgår ifrån en kvalitativ ansats med fokus på fenomenet kvinnor i chefsposition där kvinnornas erfarenheter centreras, verksamma både inom mans- och kvinnodominerade branscher. Eftersom resultat från tidigare genomförda studier indikerar att både kvinnor och män föredrar manliga chefer finns en poäng i att centrera kvinnors erfarenheter framför att fokusera på huruvida vilket kön som dominerar branschens chefsposter (Heilman et al. 1989; Rhee & Sigler 2015). Studiens relevans motiveras även med att den svenska arbetsmarknaden är föränderlig och studiet av det ständigt kan ge nya viktiga infallsvinklar.

## **2. Syfte och frågeställningar**

Studiens syfte är att nå en fördjupad förståelse i hur det är att vara kvinna och mellanchefer med fokus på att uppmärksamma det motstånd, de utmaningar och svårigheter kvinnor upplever som kan relatera till stereotypa uppfattningar om kvinnliga egenskaper. Studien ämnar även ta fasta på kvinnors reflektioner av vad det innebär för dem att vara mellanchefer, hur de hanterar olika typer av bemötanden och situationer de erfarit där deras kön kan ha spelat en avgörande roll.

Utifrån sex kvinnors berättelser om egna erfarenheter ämnar följande frågeställningar undersökas och besvaras:

- Vilka utmaningar upplever de i sina chefsroller som kan ha att göra med att de är kvinnor?
- Hur hanterar kvinnorna chefsrollen utifrån normer om kvinnliga attribut för att uppfattas som lämpliga chefer?

## **3. Uppsatsens disposition**

Denna uppsats inleds med att presentera tidigare forskning som behandlar kvinnors ledarskap primärt utifrån egna upplevelser och andras uppfattningar. Den tidigare forskningen ämnar

bidra till att skapa förståelse för studiens problemformuleringar. Vidare framförs studiens teoretiska utgångspunkter som använts för att analysera det empiriska materialet i syfte att besvara studiens frågeställningar. Därpå följer ett avsnitt om studiens metodologiska ansats, val och tillvägagångssätt samt etiska överväganden för att visa på forskningens transparens. Efter detta redogörs för studiens resultat och analys utifrån de teoretiska utgångspunkterna. Genomgående avser kapitlet undersöka och besvara studiens syfte och frågeställningar. Avslutningsvis ges en sammanfattning av studiens viktigaste fynd följt av en självständig diskussion som mynnar ut i en kort reflektion kring framtida studier.

#### **4. Tidigare forskning**

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning i avseende att kartlägga rådande situationer, attityder och uppfattningar som finns gentemot kvinnor i ledande positioner. Forskningen som presenteras avser även bidra till ökad kunskap för att kunna undersöka och besvara studiens syfte och frågeställningar. Några av studierna som presenteras belyser även rådande uppfattningar om könsstereotypa egenskaper och hur kvinnor kan anses besitta egenskaper sämre lämpade för chefsroller. Den tidigare forskningen fokuserar bland annat på teorier som hindrar kvinnor att ta sig till ledande positioner samt identifierar specifika ledarskapsstilar som förknippas med att vara typiskt kvinnliga såväl som hur kvinnor uppfattar sig själva som ledare.

De studier som verkar dominera fältet är kvantitativa vilket gör att de i mätbara svar kan ge insikter om hur generella attityder mot kvinnliga chefer ser ut. Vad de inte kan erbjuda är fördjupad kännedom om hur dessa attityder och hindrande strukturer reproduceras via sociala interaktioner vilka kan vara svåra att mäta ur ett deskriptivt fokus. Mycket av den tidigare forskningen inom liknande områden som denna studie och har ett delvis förklarande fokus är genomförda i USA. Studierna som genomförts i Sverige eller inom Norden fokuserar främst på manliga respektive kvinnliga ledarskapsbeteenden och organisationskultur utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Detta indikerar att studier med förklarande fokus saknas inom fältet.

#### 4.1 Attityder till könsroller i ledarskap

En amerikansk studie av Glass och Cook (2016) har utifrån "glasklippa"<sup>4</sup> samt med stöd av "tokenism" och "role incongruity theory" undersökt vilka utmaningar kvinnor som "*krossat glastaket*" stöter på som chefer i mansdominerade branscher. "Tokenism" och "role incongruity theory" behandlar tillsammans kvinnors underrepresentation i ledande positioner, som i kombination med uppfattningar om lämplighet för chefspositioner resulterar i bristande stöd samt utmaningar för kvinnliga chefer. Resultaten av analysen av bland annat semi-strukturerade intervjuer med 20 kvinnor verksamma inom några av de 500 största företagen i USA, visar att samtliga respondenter upplever svårigheter att bevisa att de är ledare då de ofta förknippas med att "*bara vara kvinnor*". Resultaten pekar även på att respondenterna någon gång i sin chefsroll behövt ta beslut, genomfört uppgifter eller erbjudits tjänster vilka inneburit stora risktaganden för dem (Glass & Cook 2016). Detta bekräftar teorin om "glasklippa" som berör att kvinnor ofta erbjuds mindre eftertraktade chefspositioner i organisationer som genomgår olika typer av kriser. En förklaring till detta kan finnas i Ryan, Haslam, Hersby och Bongiorno (2011) studie. I studien används "glasklippa" för att förklara resultaten av deras studie vars syfte är att undersöka kön och chefstereotyper i företag som genomgår framgångar respektive motgångar. Med ett urval baserat på enkätundersökningar bestående av 75 kvinnor och 21 män framgår att stereotypa kvinnliga attribut anses passande i chefspositioner när företag genomgår kriser. Utifrån studiens resultat redogörs att den främsta anledningen till detta är respondenternas uppfattningar om att kvinnor besitter relationsorienterade egenskaper och är villiga att ta ansvar för organisationens misslyckanden (Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno 2011).

Att kvinnor upplever svårigheter med att bevisa att de passar som ledare hänger samman med presentationen av Heilmans (2012) metaanalys vilken berör uppfattningar om könsstereotypa ledarskapsbeteenden. Analysen indikerar att det historiskt sett rått gemensamma uppfattningar om att kvinnor saknar egenskaper som krävs för att vara framgångsrika chefer. Det framgår även att könsstereotyper missgynnat kvinnor i deras anspråk om högre uppsatta positioner (Heilman 2012). Detta stämmer överens med Ryan et al. (2011) vars resultat pekar på att kvinnor anses passa bra som mellanchefer framför allt när företag genomgår motgångar. Även Eagly (2005) lyfter, likt Heilman (2012), ett resonemang baserat på sin metastudie om att

---

<sup>4</sup> Ett begrepp som ämnar förklara att kvinnor tenderar erbjudas mindre eftertraktade chefspositioner i organisationer som befinner sig i osäkerhet.



kvinnor som minoritet möter utmaningar i att framstå som ledare i större utsträckning än vad manliga ledare gör. I artikeln argumenteras även för att det finns karriärmässiga fördelar med att vara kvinna och uppvisa typiska egenskaper av kvinnlighet, men att detta missgynnar yrkesmässig stimulans (Eagly 2005). Detta fynd går även att koppla till Glass och Cooks (2016) resultat om att kvinnor uttryckt att de upplever svårigheter i att uppfattas som ledare på grund av att de ses som kvinnor, vilket skulle kunna hänga samman med känslor av missnöje.

Interaktionen mellan auktoritär och deltagande ledarskapsstil utifrån könsroller undersöktes av Rhee och Sieglers (2015) i en kvantitativ studie med hjälp av videodramatisering av ledare. Urvalet bestod av 70 män och 96 kvinnor studerande på ett universitet i USA och metoden gick ut på att studenterna fick observera filmklipp där män eller kvinnor använde sig av auktoritär eller deltagande ledarstil. I studien används deltagande ledarskap för att definiera typiskt kvinnlig ledarstil respektive auktoritärt som typiskt manlig. Utöver ledarstilarna tar studien avstamp i teorierna “think manager-think male” och “gender role congruency”. Teorierna berör stereotypen att män passar som chefer samt perspektivet om att en individ respekteras av omgivningen när hen agerar i linje med givna sociala roller. Resultaten visar att manliga ledare bedömdes mer effektiva och föredrogs framför kvinnliga ledare. Studien visar även likt tidigare nämnda, att kvinnor i ledarroller möter svårigheter att övervinna sexuella fördomar och stereotypa uppfattningar (Glass & Cook 2016; Heilman 2012; Rhee & Sieglers 2015). Oavsett ledarskapsstil indikerar resultaten att kvinnliga ledare som går emot förväntningar kring stereotypa kvinnliga beteenden är ännu mindre attraktiva att arbeta för. När manliga ledare går emot stereotypiskt maskulina beteenden påverkas uppfattningen om dem inte negativt. Samtidigt visade studien att deltagande ledarstil, som i större utsträckning förknippas med kvinnligt ledarskap, föredrogs framför ett manligt förknippat auktoritärt ledarskap oberoende av kön som variabel (Rhee & Sieglers 2015).

## **4.2 Självs kattat ledarskapsbeteende**

Det finns tidigare studier baserade på enkätundersökningar som visar att kvinnliga chefer förespråkar transformativa ledarskapsbeteenden över konventionella. Studier genomförda i Finland och Sverige visar även att de kvinnliga cheferna använder sig av ett transformativt ledarskap i större utsträckning än manliga chefer som oftare tillämpar ett konventionellt ledarskap (Alvinius & Larsson 2020; Brandt & Laiho 2013). Den transformativa ledaren

involverar sina medarbetare, tydliggör arbetsuppgifters syfte, visar uppskattning och omtanke för individen och fungerar som förebild för sina medarbetare. Den konventionella ledarskapsstilen bygger istället på hög grad av kontroll hos ledaren och hen motiverar sina medarbetare genom regler, plikter och skyldigheter (Alvinus & Larsson 2020; Brandt & Laiho 2013). Alvinus och Larssons (2020) studie, vars teoretiska ingång utgörs av den transformativa ledarskapsmodellen, visar ett resultat som pekar på att kvinnliga chefer inte underskattar sig själva. Detta menar författarna motsäger den stereotypa fördomen om att kvinnliga chefer saknar självförtroende (Alvinus & Larsson 2020). Även studien av Brandt och Laiho (2013) som tar avstamp i teoretiska perspektiv om transformativt ledarskap och genus visar på liknande resultat då det indikerar att kvinnliga chefer bedömer sig själva att vara mer möjliggörande och belönande i sitt arbetssätt jämfört med manliga kollegor (Brandt & Laiho 2013).

En svensk kvalitativ fallstudie syftade till att undersöka organisationskulturers påverkan på jämställdhet. Med "tokenism" som teoretisk utgångspunkt insamlades empirin genom intervjuer och observationer inom en organisation verksam i den mansdominerade IT-branschen. Studien bidrar till ett nytt lager av resonemanget om "tokenism" då den skiljer sig från tidigare studier med samma teoretiska utgångspunkt i och med att den fokuserar på innebörden av organisationskultur. Resultaten visar bland annat att organisationskulturer som exponerar och står emot omedvetna könsprocesser kan utmana manliga normer och förändra synen på kvinnliga chefer som ofta är av minoritet (Holgersson & Romani 2020). Studien belyser likt studien om att "krossa glastaket" vikten av organisationens medvetenhet om könsnormer för att inte förbise kvinnor och deras lämplighet att vara chefer (Glass & Cook 2016; Holgersson & Romani 2020).

### **4.3 Reflektioner tidigare forskning**

Den studie som undersöker kvinnors upplevelser av chefskap och som på så sätt kan tänkas ligga närmast denna studies riktning, fokuserar framförallt på kvinnor inom mansdominerade branscher (Glass & Cook 2016). Studiens teoretiska utgångspunkter tar likt denna avstamp i teorier som fokuserar på kvinnors underläge för att ge svar på de svårigheter och utmaningar som chefskapet kan medföra. Glass och Cooks (2016) studie är dock genomförd i USA varav respondenterna består av kvinnor på toppositioner inom de 500 främsta företagen. Därmed kan denna studie anses fylla en forskningslucka då fokus är på kvinnors erfarenheter inom både kvinno- respektive mansdominerade branscher i Sverige. Vidare ämnar denna studie bidra till

förståelse och förklaringar till hur attityder och hindrande strukturer via sociala interaktioner bidrar till att kvinnor upplever utmaningar, svårigheter och motstånd i chefsrollen.

## 5. Teori

I följande avsnitt presenteras studiens teoretiska primära utgångspunkter som använts för att analysera studiens material. Samtliga teorier fokuserar på attityder och förväntningar kring könsroller samt belyser hur könsstereotyper bidrar till hierarkier där kvinnor underkastas män. Teorierna har möjliggjort synliggörande av kvinnors upplevda utmaningar i att vara chefer med fokus på könsordnande processer samt etablerade beteenden inom könskategorierna. De kan anses relevanta för studiens syfte då de delvis bygger på att kvinnor utgör minoritet inom ledande positioner, vilket också är verklighet inom många branscher på den svenska arbetsmarknaden.

### 5.1 Att göra kön

West och Zimmermans (1987) förklaring av kön som social konstruktion syftar till att skapa förståelse för hur människor ständigt gör och återskapar kön genom vardaglig social interaktion. Teorin bygger på att det finns två köns kategorier; *man* och *kvinnna*, varpå individer redan vid födsel tillskrivs en könskategori baserat på sitt biologiska kön och förväntas sedan agera därefter. I och med att görandet av kön produceras via social interaktion mellan individer är det också individer själva som bär det huvudsakliga ansvaret för att könsroller består. Detta resulterar i att individer utifrån normer och förväntningar agerar efter vad som verkar typiskt för den könskategori individen identifieras med. Män förknippas ofta med egenskaper såsom styrka och uthållighet, vilket många gånger anses vara positiva egenskaper. Kvinnor å andra sidan förknippas istället med att vara fysiskt svagare och tenderar ifrågasättas om de exempelvis prioriterar arbete före familj (West & Zimmerman 1987).

Som en konsekvens av att människor socialiseras in i roller och tar sig an identiteter baserat på sitt köns förväntade egenskaper, skapas social stratifiering i samhället där kvinnor underordnas män. "Att göra kön" innebär att könsneutrala situationer är oundvikliga och att de praktiseras konstant oavsett tid eller rum. Detta är ett resultat av att människor alltid förväntas bete sig utifrån samhällets etablerade föreställningar om vad som anses vara kvinnliga eller manliga beteenden och egenskaper. Eftersom könsneutrala sammanhang är oundvikliga finns det heller

inget slut på görandet av kön i den vardagliga sociala interaktionen. Görandet, som grundas i strukturella normer och inte biologiska eller naturliga skillnader, är konstanta och därmed kvarstår även den sociala stratifieringen (West & Zimmerman 1987).

## 5.2 Tokenism

Kanter (1977) menar att en kvinna på ledande position inom en organisation tenderar bli symbol (*token*) där hon representerar hela gruppen kvinnor. Som symbol förväntas hon uppfylla de normerande föreställningar om kvinnliga egenskaper och beteenden som existerar. Dessa förväntningar finns främst bland män och utövas främst när män utgör majoritet och därmed har förutsättningar att stereotypisera kvinnor. Som resultat av detta hamnar kvinnor i nedre skikt av hierarkier vilket också innebär att de tar mindre plats än män i yrkesmässiga sammanhang. Utöver ojämn könsfördelning förekommer ”tokenism” i en rad andra situationer som exempelvis när en person är i minoritet i förhållande till andra aspekter såsom ålder (Kanter 1977).

”Tokenism” utgörs av tre dimensioner; *synlighet*, *kontrast* och *assimilering*. *Synlighet* innebär att individen uppmärksammas som representant för sina yttre attribut (till exempel att vara kvinna), vilket medför höga krav på prestation. *Kontrast* innebär att majoriteten försöker bevara sin gemenskap genom att till viss del utesluta minoriteten. Den tredje aspekten *assimilering* innebär att individen inte blir bedömd i relation till sina individuella egenskaper utan istället utifrån stereotyper och generaliseringar. I sammanhang där en tydlig minoritet existerar tenderar den motarbetas och gemenskapen stärks mellan aktörerna inom majoriteten. Individer som tillhör minoritet upplever i relation till gemenskapen och motståndet att de behöver anpassa sina beteenden för att accepteras (Kanter 1977). Det är framförallt *token*-kvinnor som utsätts för utmaningar och svårigheter i positionen. När män utgör minoritet och blir symboler (*tokens*) inom kvinnodominerade branscher, tenderar de istället få fördelar vilka bidrar till att de kan göra karriär snabbt inom organisationen (Acker 1990).

## 5.3 Rollkongruens

”Rollkongruens” handlar om att fördomar mot kvinnliga chefer förklaras med att stereotypa kvinnliga beteenden inte stämmer överens med stereotypa ledaregenskaper. Detta leder till

negativa attityder vilka delas av både kvinnor och män gentemot kvinnliga chefer såsom att de är okvalificerade för rollen. De negativa attityderna bidrar till att kvinnor har svårt att lyckas i chefsrollen då krav på prestation ökar och de behöver ständigt bevisa för omgivningen att de kan vara framgångsrika chefer. Teorin belyser även att negativa attityder försvårar vägen till chefsrollen. När kvinnor bryter mot den stereotypa ledarstilen och traditionella könsrollen tenderar det straffa dem ytterligare då de uppfattas som ännu sämre chefer. Traditionella kvinnliga beteenden förknippas med att vara snäll och omhändertagande medan traditionella manliga beteenden beskrivs som beslutsamma, hårda och självsäkra. Till följd av detta behöver kvinnor i chefsroller ständigt kombinera ett klassiskt feminint beteende med ett maskulint för att uppskattas av sin omgivning (Eagly & Karau 2002).

## **6. Metod**

I följande avsnitt presenteras studiens metodologi och empiriska bearbetning med avseende att skapa inblick i forskningsprocessen. Genomgående motiveras val samt tillvägagångssätt följt av en diskussion kring metodens begränsningar vilket syftar till att visa på transparens och stärka studiens trovärdighet. Avslutningsvis presenteras relevanta forskningsetiska principer som tagits hänsyn till.

### **6.1 Forskningsdesign**

När forskaren intresserar sig för studiet av respondenternas egna reflektioner, erfarenheter och upplevelser bör en kvalitativ ansats övervägas (Aspers 2011). Denna metod möjliggör en djup förståelse för det studerade fenomenet och ifrågasättande av företeelser som ofta tas för givna. Då studien syftar till att undersöka upplevelser av motstånd, utmaningar och svårigheter relaterat till könsstereotypa uppfattningar bland kvinnor i chefsroller samt ta reda på deras erfarenheter av att hantera dem togs beslutet att studien bör vara kvalitativ. Med fokus på kvinnor i chefsposition där kvinnornas erfarenheter centreras gjordes bedömningen att intervjuer av semistruktur kunde ge bästa möjliga förutsättningar att undersöka fenomenet. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015, s. 53) beskriver att kvalitativa intervjuer ger flexibilitet för forskaren och tillåter pendling mellan empiri och analys för att upptäcka teman att fördjupa sig i. En semistrukturerad intervjuform kombinerar användandet av fast intervjuguide med konkreta frågor samtidigt som den lämnar utrymme för följdfrågor (Aspers 2011, s. 143–144). Semistrukturerade intervjuer lämpar sig som empirisk insamlingsmetod för studier med

deduktiv ansats då intervjuformen kan bidra till att rama in samtalet genom att behålla fokus till teoretiska utgångspunkter samt skapa djupare mening till de svar som ges (Aspers 2011). Med stöd i dessa resonemang ansågs semistruktur vara fördelaktig för studiens datainsamling då den möjliggjort att studiens frågeställningar besvarats. Den har även fungerat vägledande för den mindre erfarne forskaren då den erbjudit viss struktur medan tillåtelse för följdfrågor möjliggjort fördjupning i intressanta aspekter.

## 6.2 Urval

Urvalet till denna studie genomfördes främst genom ett bekvämlighetsurval som kan likställas med att forskaren når respondenter via eget socialt nätverk (Aspers 2011, s. 14–15 & 94–96). Valet av denna urvalsmetod motiveras främst på grund av studiens omfattning och tidsbegränsning samt med bedömningen att egna sociala nätverk erbjudit lämpliga respondenter för studiens ämne. Kombinerat med bekvämlighetsurval användes även snöbollsurval då en av respondenterna bidrog med kontaktuppgifter till ytterligare en person som fyllt kriterierna för att delta (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015, s. 41). Snöbollsmetoden gynnade studien då den tillförde bredare tillgång till fältet genom att nå en respondent utöver egna sociala nätverk.

Trost (2010) argumenterar för att en studies urval bör bestå av personer med varierande egenskaper inom givna ramar. Vidare menar han att forskaren i mesta möjliga mån bör undvika extremer (Trost 2010, s. 137). När utformning av studiens genomförande påbörjades fanns en idé om att kvinnor i chefspositioner inom både mans- och kvinnodominerade branscher upplever utmaningar från sin omgivning. Denna idé grundas i att uppfattningar om att kvinnor är mindre lämpade som chefer visat sig delas av både kvinnor och män (Eagly 2005; Glass & Cook 2016; Heilman et al. 1989; Rhee & Sigler 2015). Ett annat argument till valet att intervjua kvinnor inom båda branscher är att de höga positionerna, trots kvinnodominans eller mansdominans, utgörs av majoriteten män (Chefsorganisation Ledarna 2021, s. 1). Med stöd i nämnda fynd från statistik och tidigare forskning samt Trosts (2010) rekommendationer att nå ett urval med varierande egenskaper motiveras avgränsningen av studiens urval till att intervjua kvinnliga chefer både inom traditionellt kvinnodominerade branscher och traditionellt mansdominerade.

Urvalet består av sex kvinnor på liknande chefsnivå, varav tre är chefer inom statistiskt sett mansdominerade branscher respektive tre inom kvinnodominerade branscher (Statistiska Centralbyrån 2020). Fyra av dessa kvinnor är chefer i privat sektor, varav tre inom mansdominerade branscher samt en inom kvinnodominerad bransch, medan två kvinnor är chefer i offentlig sektor inom kvinnodominerade branscher. Liknande chefsnivå avgränsas i denna studie till kvinnor på chefsposter inom väletablerade organisationer som har övre chefer att rapportera till såväl som underställda chefer och anställda vilka rapporterar till dem. Med väletablerade organisationer menas att organisationerna varit verksamma inom svensk arbetsmarknad i minst 25 år. Samtliga organisationer kan utifrån Tillväxtverkets (2021) definition av storlek på företag kategoriseras som storföretag då de har fler än 250 anställda.

Viktigt att poängtera är att urvalets varierande egenskaper inte avser skapa generaliserbarhet till resultatet. Fokus med studien är att centrera kvinnornas erfarenheter i chefsrollen utifrån motstånd, utmaningar och svårigheter kopplade till stereotypa uppfattningar om den kvinnliga könsrollen. Studien ämnar även lyfta deras egna reflektioner kring vad det innebär för dem att vara kvinnor och chefer. Därmed finns förståelse för att de likheter och skillnader som finns bland respondenterna inte går att generalisera genom jämförande analyser utifrån huruvida de är verksamma inom mans- eller kvinnodominerade branscher respektive privat- eller offentlig sektor. Däremot kan dessa likheter och skillnader vara relevanta för studiens resultat och analys då de bidrar till att skapa förståelse för hur könsrelaterade strukturer och normer kan påverka kvinnor i chefsroller.

### **6.3 Kort presentation av studiens respondenter**

Respondenternas namn och ålder är fingerade.

Rebecka 35 år, traditionellt kvinnodominerad bransch - offentlig sektor.

Anna 54 år, traditionellt kvinnodominerad bransch - offentlig sektor.

Sofia 55 år, traditionell kvinnodominerad bransch - privat sektor.

Agneta 57 år, traditionellt mansdominerad bransch - privat sektor.

Lena 57 år, traditionellt mansdominerad bransch - privat sektor.

Lisa 45 år, traditionellt mansdominerad bransch - privat sektor.

#### **6.4 Utformning av intervjufrågor**

I utformningen av studiens intervjuguide (se bilaga 1) följdes Trosts (2010, s. 95–96) råd om att formulera enkla, raka frågor med fokus på att ställa en fråga i taget. Intervjuguiden inleddes med artiga och lättsamma frågor för att främja en atmosfär där respondenten känner sig bekväm och självsäker (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015, s. 45). Exempel på vad de inledande frågorna avsåg behandla var ålder, yrkestitel och hur länge respondenterna haft sin nuvarande tjänst. Efter de inledande frågorna strukturerades intervjuguiden i frågor formulerade utifrån studiens teoretiska utgångspunkter “tokenism”, “att göra kön” och “rollkongruens” (Berg & Lune 2017, s. 70). Trost (2010, s. 71) menar att ett avgränsat syfte har betydelse vid utformning av intervjufrågor och därför användes studiens syfte och frågeställningar ständigt i processen. Frågor som kunde resultera i ”ja”- eller ”nej”-svar uteslöts då strävan efter utförliga och reflekterande svar om kvinnors erfarenheter av chefskap eftersöktes. Tack vare valet av semistruktur lämnades under intervjutillfällena utrymme för följdfrågor när intresset att utveckla respondenternas resonemang uppstod samt för att ta fasta på sådant som verkade vara viktigt för den enskilda respondenten att tala om.

#### **6.5 Intervjuernas genomförande**

Utifrån Eriksson-Zetterquist och Ahrnes (2015, s. 42–43) resonemang om hur man väljer passande miljö för intervjun framgår att man behöver ta hänsyn till att olika miljöer framkallar olika typer av känslor och egenskaper hos respondenten. Eftersom studien ämnar studera respondenternas upplevelser av chefsrollen sett till svårigheter och utmaningar fanns en ambition att vara i en intervjumiljö som tillät respondenterna att uttrycka sig fritt kring sina erfarenheter, reflektioner och känslor. I samband med intervjuinbjudan presenterades studiens undersökningsområde, etiska förhållningssätt samt rekommendation om att intervjun bör äga rum i en miljö där respondenten känner sig trygg och kan tala ostört för att bevara anonymitet. Efter att respondenterna accepterat inbjudan fick de föreslå ett passande intervjutillfälle vilket även gav dem frihet att välja huruvida intervjun skulle ske på arbetstid, fritid, via fysiskt- eller digitalt möte. Denna frihet ansågs lämplig för att undvika bortfall, visa respekt för respondenternas tillgänglighet, göra det enkelt för dem att delta samt att de själva kunde avgöra vilken miljö de kände sig mest bekväma att intervjuas i.

I fyra av sex intervjuer var vi båda närvarande vilket möjliggjorde att en kunde fokusera på att intervjuas medan den andra kunde föra anteckningar och assistera genom att komplettera med



ytterligare följdfrågor (Öberg 2015, s. 59). Två intervjuer har skett med endast en intervjuare närvarande på grund av förhinder. Beslutet att genomföra intervjuerna enskilt grundas i studiens tidsbegränsning såväl som hänsynstagande gentemot respondenternas angivna tillgänglighet. Primär utgångspunkt var att intervjuerna skulle ske via fysiska möten vilket senare prioriterades bort till följd av sjukdomssymtom och mångas vana att mötas digitalt under pågående pandemi. Samtliga intervjuer genomfördes via länk och spelades in med hjälp av ljudupptagningsfunktion i mobiltelefoner.

## 6.6 Empirisk bearbetning

Intervjuerna spelades in och transkriberades samma dag eller dagen efter genomförande, och i samband med det gjordes en första analys av materialet. Detta möjliggjorde att nästkommande intervjuer kunde fokusera på fenomen som varit speciellt intressanta (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015, s. 53; Aspers 2011, s. 94–96; Berg & Lune 2017, s. 40). Så snart som möjligt efter respektive intervju genomfördes en ordagrann transkribering för att intryck och minnen skulle vara färskare, och för att materialet skulle vara så lätt som möjligt att återgå till under studiens gång. En annan fördel med att transkribera löpande var att underhålla processen så att arbetet senare inte skulle bli övermäktigt. Genomgående i empiriska bearbetningen var studiens teoretiska utgångspunkter ständigt närvarande (Svensson 2015, s. 214).

I analysarbetet användes Rennstam och Wästerfors (2015, s. 220) tre grundläggande faser; *sortering*, *reducering* och *argumentation*. För att *sortera* materialet lades fokus på att lära känna det genom att läsa det flera gånger, dels enskilt för att inte utesluta individuella reflektioner, dels tillsammans för att jämföra och fördjupa kunskaper och reflektioner om empirin. Genom att *sortera* materialet i övergripande teman och mönster upptäcktes även fynd som avvek från det gemensamma (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 223–224). Teman i denna fas blev: egna uppfattningar kring eget chefskap, uppfattningar/reflektioner av chefskap generellt, erfarenheter av eget chefskap, uppfattningar av bemötande samt reflektioner kring att vara kvinna och chef generellt (se bilaga 2). Temana tog avstamp i valda teoretiska begrepp för att behålla sociologiskt fokus samt styra analysen i den riktning om vad studien ämnat undersöka, vilket kan vara fördelaktigt för processen (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 228).

Nästa fas bestod av att *reducera* i syfte att presentera materialet på ett rättvist sätt. Här beslutades vilket material som var av relevans samt vad som kunde uteslutas för presentation.

I denna fas skapades ett kodschema bestående av fem huvudkategorier med tillhörande underkategorier där samtliga fick unika färger för att kunna placera materialet under lämpliga koder (se bilaga 2). I tredje fasen, *argumentation*, analyserades det kodade materialet genom att tolkas utifrån studiens teoretiska utgångspunkter (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 232). Här kunde sex bärande teman kartläggas vilka också används som rubriker i kapitlet för resultat och analys.

### **6.7 Metodens begränsningar**

Genom snöbollsurval tenderar urvalet bli homogent eftersom respondenter tipsar om bekanta eller kollegor med liknande erfarenheter och/eller värderingar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015, s. 41). Valet av snöbollsurval som metod har begränsat studien sett till att inte kunna ge detaljerad information inom vilka specifika branscher respondenterna arbetar inom. Att presentera deras specifika branschtillhörighet skulle resultera i avslöjande sinsemellan och eftersom löftet att hålla respondenterna anonyma getts måste ingående presentation uteslutas. Därmed finns förståelse för att mer ingående vetskap om respondenternas bransch- och yrkestillhörighet hade kunnat vara givande för läsaren, dock ansågs denna information inte avgörande för presentationen av studiens resultat. Med bekvämlighetsurval som primär utgångspunkt, genom vilket fem av sex respondenter nåtts, har snöbollsurval blivit ett gynnande komplement då det bidragit till ytterligare en respondents medverkan. Urvalsmetoden blev även en effektiv lösning till problemet att två personer som vid första kontakt visat intresse för att delta i studien senare slutade svara vilket resulterade i bortfall.

I och med att studiens urval består av respondenter från både kvinno- och mansdominerade branscher behövde ytterligare åtgärder vidtas för att kunna avgränsa urvalet då det riskerade att bli alltför brett. Utifrån detta valdes tre kvinnliga chefer inom mansdominerade branscher respektive tre inom kvinnodominerade branscher för att uppnå en jämn fördelning. I och med beslutet att avgränsa oss till chefer på liknande nivåer behövdes en VD uteslutas då hon inte hade överställda chefer. Då studien inte ämnar generalisera resultaten ansågs urvalets avgränsning lämplig.

Under intervjuprocessen korrigerades intervjuguiden då en del frågor tenderade ge utförliga svar kring respondenternas ledarstilar. Även om ledarstilarna också var intressanta att veta mer om så togs beslutet att justeringar var nödvändiga för att hålla fokus på studiens syfte och kunna

besvara studiens frågeställningar. Vissa frågor verkade även vara svåra för respondenterna att svara på då de kunde säga saker som *jag vet inte om det var svar på er fråga* eller *menade ni så här med frågan*. Detta ledde till att den som intervjuade ibland fick hjälpa respondenterna för att komma in på det spår som efterfrågades, men fortfarande med ambitionen att inte ställa ledande frågor då vi strävade efter respondenternas egna erfarenheter och reflektioner. Exempelvis omformulerades frågan gällande att behöva förändra/anpassa sitt chefskap (se bilaga 1) då respondenterna hade svårt att förstå vad som menades. Därav adderades “för att få din röst hörd” för att specificera vad frågan syftade till.

## **6.8 Forskningsetiska principer**

För att genomföra studien på ett säkert sätt har hänsyn tagits till relevanta forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet 2002). I samband med att respondenterna tillfrågades meddelades de även om studiens syfte och att de förväntades dela med sig av sina erfarenheter av att vara kvinna och chef. I enlighet med informationskravet informerades respondenterna om att deltagandet var frivilligt och att de när som helst under arbetets gång kan avbryta sin medverkan i studien (Vetenskapsrådet 2002, s. 7). Samtycke samlades in både skriftligt och muntligt under intervjutillfällena, vid båda tillfällena gavs information om hur deras berättelser kan komma att användas för studiens analys och presentation (se bilaga 3). Respondenterna informerades om att eventuella avhopp inte kräver någon motivering och att de heller inte kommer utsättas för någon form av påtryckning i syfte att ändra sig (Vetenskapsrådet 2002, s. 9). I enlighet med konfidentialitetskravet har respondenternas anonymitet prioriterats och i största möjliga mån säkerställts genom fingerade namn samt uteslutning av specifika branschtillhörigheter (Vetenskapsrådet 2002, s. 12). Viktigt att beakta är att studiens respondenter besitter ledande positioner vilket gör att anonymiteten är av prioritet eftersom avslöjande riskerar skada deras rykte inom organisationen. Gällande nyttjandekravet kommer studiens empiriska material endast användas för denna studie och ska vid färdigställande raderas för att inte kunna användas i andra sammanhang (Vetenskapsrådet 2002, s. 14).

Ytterligare etiska överväganden utifrån Vetenskapsrådets (2002) rekommendationer har varit att användning av snöbollsurval kunnat röja identiteter respondenterna sinsemellan. Denna risk har förebyggts genom mindre specifika beskrivningar av respondenterna samt genom undvikande av att använda citat som kan känneteckna individuella egenskaper. De citat som används i presentationen där det framgår vilken bransch respondenten är verksam inom

kommer från respondenter vars identiteter inte riskerat röjas då de nåtts via bekvämlighetsurval. Samtliga respondenter har erbjudits att få ta del av slutpresentationen dels för att visa tacksamhet gentemot dem och deras medverkan, dels för att visa på transparens och för att öka studiens trovärdighet (Vetenskapsrådet 2002, s. 15).

## 7. Resultat och Analys

I följande avsnitt presenteras studiens resultat och analys utifrån valda teoretiska utgångspunkter som tidigare redogjorts för. Avsnittet förhåller sig till studiens syfte och frågeställningar vilka studien ämnar undersöka och besvara.

### 7.1 Bemötande

Återkommande bland flera av respondenterna är att de i början av sina chefskarriärer upplevt motstånd när det kommer till att uppfattas som chefer då de i första hand identifierats som unga kvinnor. Både Lena och Lisa berättar att de främst av män bemötts på ett sätt som uppfattats ifrågasättande och förminskande:

“När jag hade mitt första ledarjobb då var jag nog, jaa, kanske 28 [...] Då var man ifrågasatt både utifrån att man var yngre, av de som var äldre då såklart, och sen också lite av att man var tjej, upplevde jag då. Både tjej och yngre, och lite den här du vet, *lilla gumman, nu ska inte du komma här och säga någonting*, framförallt av män då” – Lisa

“Koncernchefen skulle delta i mötet, han var amerikan. Och han kom in i möteslokalen och öppnade och tittade på mig och sa *ah, there is no one here, sorry* sa jag *men jag är här och det är mitt möte så varsågod och sitt.*” - Lena

Det Lisa och Lena berättar indikerar att de stött på bemötanden som bygger på stereotypa uppfattningar om att kvinnor inte är kvalificerade för chefsrollen. Att vara kvinna och dessutom ung i chefsrollen är två element som tyder på att respondenterna utgjort minoritet i sammanhanget vilket också tenderar placera dem lägre i organisationshierarkin (Kanter 1977). Därmed kan berättelserna analyseras utifrån ”tokenism” som relaterar till konsekvenser av att tillhöra minoritet (Kanter 1977). Att Lena förminskats genom chefens kommentar om att det inte fanns någon i rummet bekräftar hur etablerade normer och förväntningar på vilka attribut en högt uppsatt chef bör ha. Detta, likt Lisas upplevelser om att kategoriseras som ung kvinna,

kan analyseras utifrån begreppet *assimilering* som handlar om att bedömas utifrån stereotyper kopplade till yttre attribut framför individuella egenskaper. En orsak till att respondenterna upplevt detta kan ha med begreppet *kontrast* att göra som bygger på att majoriteten använder uteslutande strategier mot minoriteten för att bevara den egna gemenskapen. Denna tolkning går att göra eftersom båda kvinnorna arbetar inom traditionellt mansdominerade branscher (Kanter 1977). Citaten stärker West och Zimmermans (1987) teoretiska resonemang om att könsneutrala situationer inte existerar. Lena och Lisa har behandlats på ett sätt som förmodligen grundas i normer förknippade med kvinnliga egenskaper och som de eventuellt inte behövt uppleva om de var män på chefsposten.

Studiens yngsta respondent, Rebecka, har även hon erfarenheter av att möta motstånd i chefsrollen. Hon skiljer sig från övriga respondenter då hon har färre års erfarenhet av chefsyrket samt är yngre:

“Folk har sagt saker som det här och det här är viktigt på den här arbetsplatsen, *du kanske till exempel*, så har de pekat på mig, *är en chef i tredje ledet, nej jag är faktiskt chef i första ledet* [...] Jag var ju yngst av alla när jag började, alltså jag är yngre än mina anställda. Då var det också så här *hon kan väl inte ekonomi, hon kan väl inte det här?* Så det är klart tråkigt att ha ett sånt motstånd, att jag måste bevisa lite att jag kan saker och att jag visst klarar av det här jobbet.” - Rebecka

Rebeckas erfarenheter påminner om Lisas och Lenas och går även att applicera ur samma teoretiska aspekter om att det finns utmaningar att vara minoritet och att inte besitta de normerande attribut en chef förväntas ha (Eagly & Karau 2002; Kanter 1977). Hennes erfarenheter av att behöva bevisa sig för sin organisatoriska omgivning, både av chefskollegor och anställda, går även att koppla till det som den tidigare forskningen visat om att kvinnor upplever utmaningar i att bevisa sig som ledare och att respekteras i rollen (Eagly 2005; Glass & Cook 2016; Heilman 2012). Värt att belysa är att Rebeckas erfarenheter utspelas i realtid och inte för ungefär 15–20 år sedan som i de ovanstående exempel Lena och Lisa delat med sig av. Detta tyder på att strukturerna lever kvar vilket kan ha att göra med att det är vi individer som ansvarar för att omedvetet återskapa dem genom sociala interaktioner (West & Zimmerman 1987). Att Rebecka är verksam i en kvinnodominerad bransch talar för att det framförallt är hennes unga ålder som gör henne till *token* och även kan förklara det motstånd hon stött på. Dock kan hennes egenskap att vara kvinna ha en stärkande effekt till motståndet som eventuellt inte hade utspelats på samma sätt om det var en ung man i chefsrollen. Antagandet grundas i

resonemang om att en man i *token*-position i större utsträckning uppmuntras och välkomnas av den organisatoriska omgivningen (Acker 1990).

## 7.2 Manliga *tokens*

När det kommer till krav och förväntningar kunde ett resonemang uppmärksammas i empirin som delades av Anna och Sofia vilka båda är chefer sedan många år tillbaka inom starkt kvinnodominerade branscher:

“Jag menar när IT och sånt kom in till skolan då hade varje skola två IT-tekniker som typ hjälpte lärarna att skriva ut bilder, och hade skithög lön för att göra ingenting och en lärare som sliter i ett klassrum, en kvinna till exempel. Alltså, så att män, om man tar just dom där posterna så är det ju väldigt *wow, åh IT!*“ - Anna

Anna berättar att när IT-tjänster utvecklades och tillsattes inom hennes organisation som främst utgjordes av män upplevde hon att det uppstod statuskillnader mellan kvinnligt respektive manligt kodade yrken vilket resulterade i bland annat löneskillnader. Det går att tolka IT-tjänsternas positiva genomslag utifrån “att göra kön” och att manliga egenskaper anses eftersträvansvärda och därmed får högre status i sociala sammanhang, som i detta fall handlar om interaktionen inom organisationen (West & Zimmerman 1987). Det Anna upplever går även att koppla till ”tokenism” och att män som minoritet får fördelar jämfört med kvinnor i minoritet som istället stöter på motstånd. Sofia berättar, likt Anna, om att män i hennes starkt kvinnodominerade bransch premieras genom att snabbare göra karriär och erhålla högre löner (Acker 1990):

“De kvinnliga läkarna förväntas göra mer, och man blir mer imponerad av den här manliga läkaren med empatisk förmåga. Men det är just det här då, vad ställer man för krav då på sina kvinnliga respektive manliga kollegor? [...] Det är männen som i regel gör snabbare karriär. Jag tror inte bara att det har att göra med att de är mycket duktigare och så där. Och att de får högre löner. Vi brukar även kalla det för snopp-tillägg.” - Sofia

Vad som även framgår av Sofias berättelse är att hon upplever att män inom hennes organisation blir hyllade för sina empatiska förmågor. En förklaring till att kvinnor inte får samma hyllning kan vara att kvinnor förknippas med egenskaper som att vara snälla och omhändertagande och därmed finns redan förväntningar om att kvinnor bör vara det (Eagly &

Karau 2002). Dessa egenskaper är så djupt rotade att de naturaliserats och ses som biologiska för kvinnor. En konsekvens av detta kan därmed bli att kvinnor som visar upp empatiska egenskaper inte får samma typ av uppmärksamhet. Detta i kombination med att männen utgör *tokens* inom hennes bransch skulle kunna ha stärkande effekt till att männen får fördelar inom organisationen som att snabbare göra karriär och få högre löner. Både Anna och Sofia uttrycker en gemensam reflektion, trots att deras branscher domineras av kvinnliga chefer så utgörs de högsta chefsposterna i majoritet av män: *“Sen är det ju intressant att kanske titta högre upp i organisationen, vi hade en kvinna ett tag, men sen har det uteslutande varit män”* (Anna 2021). Att män står för majoriteten av de högre positionerna inom kvinnodominerade branscher stärks av tidigare presenterad statistik, den gemensamma reflektionen får även stöd i teorin om *token* vilken berör att män i minoritet belönas genom att snabbare göra karriär (Acker 1990; Chefsorganisation Ledarna 2021, s. 1).

### 7.3 Reflektioner kring manliga och kvinnliga kollegor

Hälften av respondenterna beskriver på olika sätt att de ibland upplever fördelar med att ha manliga kollegor framför kvinnliga kollegor. Följande citat kommer från Sofia där hon berättar varför det kan underlätta att anställa män:

“Men sen med kvinnliga chefer, jag gillar ju att jobba med killar så jag tycker det är färre killar som är lättkränkta och letar konflikter, för det, det kan tjejer göra.” -

Sofia

I samband med detta berättar Sofia om en erfarenhet där två av hennes anställda, en man och en kvinna, hamnat i konflikt: *“Hon var jätteduktig, men hon var ju skittaskig med killarna. Alltså hon pratade jättemycket illa om dem. Jag höll mig väldigt neutral, men då blir det svårt. Vi överhörde hur hon skällde ut den här yngre killen, och då, den där tonen är ju inte okej, så där får du inte prata.”* (Sofia 2021). Konflikten resulterade i att Sofia kände att hon behövde ingripa för att situationen inte skulle eskalera. Samtidigt medger hon att den kvinnliga kollegan gjorde ett avsevärt mycket bättre jobb än mannen då hon exempelvis var mer noggrann och hade ett bättre omdöme. Den återberättade händelsen går att tolka utifrån ”rollkongruens” rörande att kvinnor som inte betar sig utifrån förväntningar om att vara snälla och omhändertagande straffas hårdare än män (Eagly & Karau 2002). I och med att Sofia berättar om denna händelse kan man förmoda att det bidragit till Sofias uppfattning om att kvinnor

tenderar leta konflikter i större utsträckning än män. Sofias uttryck om att hålla sig neutral kan vara tecken på en ovilja att falla in i den stereotyp som hon identifierat hos andra kvinnor och därmed hanterar chefsrollen genom att ta avstånd från en sådan stereotyp. Även Lisa och Lena påtalar att de upplever att kvinnor kan vara elaka och konfliktsökande:

“Kvinnor kan ju vara lite taskiga och elaka mot varandra, jag kommer ihåg att det var någon gång när jag fick ett nytt jobb, så kunde det vara lite så här *jaha oj, hur kunde du få det jobbet*, egentligen var det lite så här avundsjuka och *jaha oj, varför fick inte jag det jobbet*, lite så”. - Lisa

“Om jag har råkat på något motstånd för att jag är kvinna så är det möjligen från andra kvinnor för att kvinnor är inte alltid så hjälpsamma mot varandra [...] Det finns en massa forskning också som visar att kvinnor redan från evolutionen behövt hålla sig i gäng och man ska inte sticka ut. Det sitter väl djupt rotat tänker jag, man ska inte svika kollektivet” - Lena

I både Lisas och Lenas berättelser utgör kvinnor i deras branscher enligt statistiken minoriteter och kan därmed likställas med *tokens*. Kvinnliga *tokens* bemöts till skillnad från manliga *tokens* av motstånd i större utsträckning (Acker 1990). Både Lena och Lisa uttrycker att de upplevt motstånd från andra kvinnor under karriären vilket kan stärka fenomenet om att bemöta motstånd som *tokens*. En fråga man kan ställa sig är om samma situationer hade uppstått om det varit män som svek kollektivet och stack ut från mängden? Enligt “rollkongruens” behöver kvinnor i ledande positioner ständigt kombinera traditionella feminina beteenden som att vara snälla och omhändertagande med typiskt maskulina som beslutsamhet, självsäkerhet och hårdhet. Misslyckas de med denna balansgång tenderar de mötas av motstånd från omgivningen (Eagly & Karau 2002). En potentiell förklaring till erfarenheterna av att möta mothugg skulle därmed kunna vara att de tagit sig an chefspositioner vilka anses lämpade för män. Att Lisa och Lena upplever motstånd från andra kvinnor inom sina organisationer stötts även det av “rollkongruens” som belyser att individer, oavsett kön, föredrar manliga chefer framför kvinnliga vilket även fått stöd i tidigare studier (Eagly & Karau 2002; Rhee & Siegler 2015). Det Lena refererar till om att inte svika kollektivet kan analyseras utifrån “att göra kön” då kvinnor som prioriterar arbete före familj tenderar ifrågasättas då det går emot förväntningar på den kvinnliga könsrollen (West & Zimmerman 1987).



När det kommer till erfarenheter av att bemötas annorlunda beroende på vilket kön du har så berättar Lena följande:

“Det finns ju fortfarande manliga kollegor som tycker att man ska vara gentleman, de kan hålla upp dörren för mig men slänga igen den framför näsan på min kollega som är man, liksom såna här småsaker, men som man ser är djupt rotade.“ - Lena

Att situationen bygger på oundvikliga normer och strukturer är något som Lena även reflekterar över. Lena menar att detta exempel på skillnad i bemötande inte behöver innebära något negativt, men utifrån ett teoretiskt resonemang tyder det ändå på att könsroller ständigt reproduceras och att det sker i den vardagliga sociala interaktionen (West & Zimmerman 1987). Detta tyder på att individer i vissa situationer antar inlärd heterosexuella beteenden vilka kan förklaras av normer om att kvinnor och män åtrår varandra, som i detta exempel att mannen håller upp dörren för Lena men inte för sina manliga kollegor. Vidare berättar Anna om andra erfarenheter vilka även de kan kopplas till skillnader i bemötande och egenskaper mellan könen samt hur det uppfattas av omgivningen:

“Jag tror att män generellt kan ha en större pondus. Något slags nedärvt. Men jag har en känsla av att dom på automatik för att dom är män, får en mer liksom, vad ska man säga, lite upphöjd position som man inte går emot och kritiserar på samma sätt.” - Anna

Det går att dra paralleller till Annas upplevelser av att män har nedärvd pondus till “att göra kön” och att könskategorier skapas redan i småbarnsålder och därmed upplevs som biologiska fast de egentligen producerats via sociala interaktioner (West & Zimmerman 1987). Att pondusen i sin tur leder till höjd status skulle kunna förklaras genom att männen i Annas bransch utgör *tokens* vilket innebär fördelar. Utöver *token*-position uppfattas män generellt sett som lämpliga ledare vilket kan ha en stärkande effekt till Annas tankar om männens upphöjda status inom hennes organisation (Acker 1990; Eagly & Karau 2002).

## 7.4 Strategier och egenskaper

“Jag har alltid varit så att jag har mycket lättare för att jobba med killar än med kvinnor. Och det är nog för att jag är väldigt rak och liksom kör med de här raka rören och säger att nu gör vi på det här sättet, och inte är rädd. Jag vet att vissa, och

det kan ju vara killar också, kan uppleva mig som lite bullrig eller att man tar plats”

- Lisa

I ovanstående citat beskriver Lisa sig själv som ledare i samband med att hon berättar att hon alltid fungerat bra med killar. Lisa nämner att det kan bero på att hon är rak, orädd och vågar ta plats i olika sammanhang. Egenskaperna Lisa beskriver är traditionellt manligt kodade och kan vara en förklaring till varför Lisa trivs med män och i sin chefsroll. Detta kan tolkas ur ett *token*-perspektiv om att anpassa sig till majoriteten för att accepteras av den (Kanter 1977). Lisas egenskaper kan vara omedvetet utvecklade för att inkluderas av majoriteten istället för att acceptera sin *token*-position. Lisas resonemang går även att applicera utifrån “att göra kön”. Könskategorier skapas i sociala interaktioner mellan individer som också själva bär ansvaret för dess återskapande, där egenskaper förknippade med manlighet värderas högst. Det finns djupt rotade strukturer och normer i samhället som inte ifrågasätts vilka har att göra med att manliga attribut värderas högre i samhället och uppmuntras av omgivningen (West & Zimmerman 1987). Detta skulle kunna innebära att individer anammar egenskaper som värdesätts, vilket i detta fall skulle handla om att Lisa utvecklat egenskaper som att vara rak och ta plats som ofta förknippas med traditionellt manligt. Å andra sidan skulle en annan förklaring kunna vara att Lisa besitter dessa egenskaper naturligt då det inte är givet att dessa är anammade för att accepteras av majoriteten i en mansdominerad bransch. Lisas beskrivning belyser däremot en självmedvetenhet om att egenskaperna gör att hon fungerar bättre med män än med kvinnor. Att detta tas upp tyder på att det är viktigt för henne att berätta om egenskaperna vilket även kan stärka tesen om att de har hög status.

Två av respondenterna beskriver liknande situationer där de anammat strategier för att respekteras i sina chefsroller:

“Vi anställde en ny VD, och han ville göra om ledningsgruppen, *din roll ska inte vara med i ledningsgruppen [...] du kan ju vara med varje gång du har ett ärende. Ja okej och då la jag upp en strategi, varenda jävla ledningsmöte, förlåt, varje ledningsmöte hade jag ett ärende så var jag med, tillslut så var jag ju i den där gruppen igen.*” - Agneta

“Nu har jag sagt att *nu tar vi mina frågor först*, för det är den punkt som vi har gemensamt allihopa [...] så jag tror att det handlar om vad man själv har för framtoning och hur man tar plats. Att inte vara undfallande [...] du vet att man ska ta

sin plats, sätt dig vid bordet där besluten fattas, flytta inte på dig, stå inte sist i kön.”

- Lena

Lena och Agneta beskriver att de behövt göra sina röster hörda inför sina chefer då de varit med om att deras områden inte prioriterats. För att hantera dessa situationer har de antagit strategier för att deras expertområde ska inkluderas. Lena och Agneta berättar att inom deras branscher är det många kvinnor som besitter liknande roller som Lena och Agneta har. En fråga att ställa sig är om en chef i en manligt könskodad roll, exempelvis inom IT, skulle bortprioriteras på samma sätt? Respondenterna beskriver att de genom att ta plats bevisat att deras arbete är viktigt för organisationen vilket går att analysera genom tidigare analys om att kvinnor som minoritet behöver anpassa sina beteenden för att accepteras av omgivningen, i detta fall genom att ta plats och gå in rakryggad i organisatoriska sammanhang (Kanter 1977). Under intervjuerna mer eller mindre uppmanar Lena och Agneta kvinnor i liknande situationer att *“Ta inte skit för att vara helt klarspråkad”* (Lena 2021) och *“Ja men se till och vara med i ledningen då, för guds skull! Sitt inte på er kammare och deppa”* (Agneta 2021). Dessa citat går att tolka i resonemang om att inte acceptera underläge utan istället anta strategier för att bevisa sin plats.

Två av respondenterna berättar under sina intervjuer om liknande reflektioner kring att mammarollen kan ha bidragit positivt till att lyckas i chefsrollen. Lena berättar att: *“Sen vet inte jag om det är ett kvinnligt drag men vi kvinnor med, när man haft en familj med barn och alltihopa, vi blir ju rätt bra på att hålla koll på många saker”* (Lena 2021). Lena som arbetar i en mansdominerad bransch uttrycker att kvinnor i större utsträckning besitter förmågan att hålla många bollar i luften och att förmågan skulle kunna härstamma i föräldraskap och att man axlat mammarollen. Även Sofia, som är chef inom en kvinnodominerad bransch resonerar liknande:

“Saker som man lär sig som förälder, det kan man ha nytta av. Till exempel att mitt sätt är inte alltid det bästa sättet även om jag själv tycker att mitt sätt är det bästa. Vill jag att andra ska vara med mig så måste jag acceptera att det finns fler sätt att göra saker på. Det kan vara vad som helst, hur jag städar ett rum, hur jag fyller på någonting, vad som. För att jag menar det är inte kul att ha någon över axeln som säger att nej men så där kan du inte göra, gör så där istället det är mycket bättre.” -

Sofia

Både Sofia och Lena berättar om detta i ett sammanhang under intervjun då fokus handlar om vilka fördelar de har av att vara kvinnor och chefer. Svaren tyder därför på att de anser att egenskaper som att ha bra prioriterings- och struktureringsförmåga skulle vara kopplat till vad man lär sig när man är mamma men som inte verkar vara lika för pappor. Samtidigt nämner Lena att tiden förändrats och att män i större utsträckning också är lediga med barnen idag och att det därmed är möjligt att män besitter dessa egenskaper. Respondenternas resonemang om att egenskaper skulle vara typiskt kvinnliga går att se utifrån “att göra kön” eftersom berättelserna kan tolkas utifrån ett perspektiv om att kvinnor får med sig dessa egenskaper från föräldraskapet som främst formats genom sociala interaktioner. Utifrån teorin framgår även att återskapandet av kön är så djupt rotat att det produceras omedvetet och därmed är oundvikligt (West & Zimmerman 1987). Statistik visar att även om föräldradigheten tenderar vara jämnare fördelad idag så står kvinnor för större delen av obetalt arbete<sup>5</sup> medan männen till större del ansvarar för förvärvsarbete (Statistiska Centralbyrån 2019). Statistiken kan därmed stärka tesen om att situationer fortfarande är könskodade vilket resulterar i att kvinnor får ansvara för barnomsorg och hushållssysslor. Att det finns förväntningar på att kvinnor ska ta ansvar för familjen är något som Lisa erfarit:

“Det var en chefskollega, en manlig, som sa till mig *hur tänkte du nu, hur kan du skaffa barn nu när du håller på med karriären*, och den kommentaren hade jag ju aldrig fått om jag hade varit en man.” - Lisa

Bemötandet som Lisa fått av sin manliga chefskollega går att koppla till “rollkongruens”-teori om att det finns negativa attityder gentemot kvinnliga chefer då kommentaren kan uppfattas både skuldbeläggande och ifrågasättande (Eagly & Karau 2002). Lisa, som var gravid vid tillfället och därmed går emot en stereotyp könsroll då hon satsat på karriären men också är blivande mamma gör att hon ses som en sämre chef (Eagly & Karau 2002). Detta kan bero på att det finns strukturer som ifrågasätter huruvida det är lämpligt att kvinnor kombinerar karriär och föräldraskap. Kanske förknippas Lisa i det återberättade sammanhanget då hon var gravid med typiskt kvinnliga egenskaper som att vara omhändertagande, framför att vara kompetent chef med önskvärda egenskaper som beslutsamhet. Att Lisa mer eller mindre skuldbeläggs för att hon ska få barn kan också förklaras genom att hon utgör minoritet i sammanhanget, som tidigare nämnts, tenderar leda till motstånd om man är kvinna och *token* (Kanter, 1977). Som

---

<sup>5</sup> I obetalt arbete ingår: hushållsarbete, underhållsarbete, omsorg om egna barn, omsorg om andra, inköp av varor och tjänster samt annat hemarbete (Statistiska Centralbyrån 2019).

Lisa belyser hade förmodligen en man i hennes situation inte fått samma mottagande om han berättade att han skulle få barn då normen säger att han inte kommer välja familj före arbete. Kommentaren tyder också på omgivningens antagande att Lisa och hennes partner inte planerar dela på föräldraskapet och ansvaret det innebär. Vidare kan Lisas upplevelse även ses utifrån ett perspektiv om att det uppstår en rollkonflikt från omgivningen då kvinnor förmodas prioritera familjen framför arbetet, och om de väljer att bryta det mönstret blir de ifrågasatta (West & Zimmerman 1987).

Förutom att man som kvinna förknippas med empatiska egenskaper finns även en stereotyp av att man som kvinna symboliserar sexualitet genom att ta sig an feminina yttre attribut såsom kläder eller smink:

“Även om jag på nittioalet träffade en coach som sa *tänk på Lena att du aldrig har röda kläder på dig på jobbet*, och jag bara *eh why?* Och då sa hon *jo men det signalerar, då blir männen galna, det går inte.*” - Lena

Lena berättar att hon uppmanats att tänka på vad hon signalerar utåt för att hennes egenskaper inte ska begränsas till att “bara vara kvinna” utan gynna henne sett till att respekteras som chef. Lenas erfarenhet kan tolkas utifrån *token-teorins* dimensioner *synlighet*, *kontrast* och *assimilering*. *Synlighet* som handlar om att uppmärksammas för sina yttre egenskaper och att representera stereotypen av en kvinna visar sig här genom att coachen uppmanar Lena att tänka på hur hon klär sig. *Kontrast* och att majoriteten aktivt utesluter minoriteten för att bevara sin egen gemenskap går att applicera eftersom Lena är chef i en mansdominerad bransch vilket hon nu varnas för att inte sticka ut alltför mycket ifrån med en enligt coachen “utmanande” klädsel. Det går även att utläsa en tydlig koppling till *assimilering* där individen, i detta fall Lena i röd klädsel inte skulle bli bedömd för sina individuella egenskaper utan istället bedömas utifrån stereotyper och generaliseringar om den kvinnliga könsrollen (Kanter 1977). Förutom att coachen genom sin kommentar sexualiserar Lena kan det även tolkas som ett motstånd vilket resulterar i att kvinnor i hennes mansdominerade bransch upplever att de behöver anpassa sig. I detta fall genom att inte ha på sig en viss färg på kläderna för att respekteras och inkluderas av majoriteten. Lena är den av studiens respondenter som är verksam i starkast mansdominerade bransch vilket därmed kan förklara att hon är den enda som påtalat att hennes klädsel kommenterats i yrkessammanhang. Om en man skulle motta kommentarer avseende klädsel skulle de förmodligen inte anspela på sexighet utan snarare beröra hur han kan klä sig

för att framstå som lämplig ledare. Även om uppmaningarna i sig har samma betydelse, det vill säga att respekteras som chef, så hade kommentarerna antagligen lagts fram annorlunda till en man. Det Lena berättar inträffade på nittio-talet och bedömning av klädsel skulle kunna se annorlunda ut idag. Dock tyder citatet på att det kan vara en händelse hon fortfarande reflekterar över då hon berättar om det i ett sammanhang när intervjuaren frågar om det finns nackdelar med att vara kvinna och chef.

### 7.5 Krav på prestation

Rebecka som är chef i en kvinnodominerad bransch men utgör *token* sett till att hon är ung i chefsrollen beskriver att hon stundvis känt sig osäker på sig själv i chefsrollen och att hon upplevt att ständigt hon behövt prestera för att visa på sin lämplighet som chef:

“Det var någon anställd fru som kom fram och sa *ja dig har jag hört om du får verkligen saker gjort*, och då hör man ju att nu har jag lyckats bevisa att jag kan något. Men det har varit skitjobbigt att liksom hela tiden känna att jag måste vara på topp liksom och leverera på något vis.” - Rebecka

Rebecka berättar att det varit skönt att få bekräftelse på att hon gjort ett bra jobb och att det bidragit till hennes självkänsla. Vidare beskriver hon att behovet av att bli bekräftad av andra avtagit ju större hennes chefserfarenhet blivit. Ökade prestationskrav kommer med att vara *token* då man ständigt förknippas med yttre attribut före individuella egenskaper. I detta fall kan det ökade kravet ha att göra med att hon både av sig själv och av andra, identifierats som ung och kvinna - två egenskaper vilka bidrar till att omgivningen kan uppfatta henne som mindre lämplig för rollen (Kanter 1977). Även Anna, som har längre erfarenhet och är tjugo år äldre än Rebecka, upplever tvivel kring sina egna prestationer:

“Att jag alltid går och tror att, inte alltid, men faktiskt väldigt ofta att var det här bra nog? Kunde jag gjort det bättre? Att man liksom inte blir riktigt nöjd. Och jag tror faktiskt att det har med kön att göra. Eller så är männen i min omgivning väldigt bra på att dölja det.” - Anna

Till skillnad från Rebecka som går i tankar om att prestationskraven går hand i hand med hennes unga ålder, så nämner Anna att hon tror att detta har med kön att göra. Att kvinnor underskattar sig själva som chefer är något som kartlagts i tidigare studier men som även motbevisats i andra studier (Alvinus & Larsson 2020). Utifrån “rollkongruens” kan man tolka Rebeckas och Annas

prestationskrav som att kvinnliga chefer ständigt behöver bevisa omgivningen att de är kompetenta chefer samt behöver balansera traditionellt kvinnliga beteenden med traditionellt manliga för att uppfattas framgångsrika i rollen (Eagly & Karau 2002). Denna balansgång i kombination med vedertagna uppfattningar om att män är lämpligare chefer skulle kunna förklara varför Anna upplever att män går in i chefsrollen med bättre självförtroende och kan dölja sina osäkerheter.

## 7.6 Respondenternas avslutande reflektioner

Majoriteten av respondenterna nämner i slutet av intervjuerna att de studiens ämne väckt tankar hos dem om att de har svårt att se tillbaka på huruvida händelser har med särbehandling på grund av deras kön att göra: *“Det är många kvinnor som har chefsroll som tycker det är svårt att prata om de här sakerna. För man ser inte alltid om man har blivit särbehandlad”* (Agneta 2021), även Lena säger att: *“Jag kanske har lite selektivt minne, det kanske man har när man är 57 år.”* (Lena 2021). Anna uttrycker också att intervjun väckt tankar och ger ett sammanfattande resonemang kring fenomenet:

“Man borde som jag sa reflektera lite mer över det här. Skulle du fråga dom här frågorna om ett år och jag skulle verkligen ha det i fokus så kanske svaren hade blivit annorlunda. Så att det satte igång en hel del tankar. Även om jag tycker att jag är genusmedveten och såna saker så bör man kanske reflektera lite mer.” - Anna

Respondenternas resonemang av att det är svårt att identifiera olika situationers betydelse tyder på att dessa könsstrukturerade normer är starkt etablerade vilket resulterar i att de passerar utan att noteras och därmed heller inte ifrågasätts (West & Zimmerman 1987). Lena berättar att hon lärt sig att förbise vissa typer av kommentarer: *“Såna där liksom små kommentarer har man ju fått borsta av sig”* vilket indikerar att man med ålder och erfarenhet lär sig hantera strukturerna istället för att ifrågasätta dem (Lena 2021).

## 8. Slutsatser

Studiens syfte var att få en fördjupad förståelse i hur det är att vara kvinna och chef med fokus på att uppmärksamma det motstånd, de utmaningar och svårigheter kvinnor upplever som kan relatera till stereotypa uppfattningar om kvinnliga egenskaper. Studien ämnade även ta fasta på

kvinnornas reflektioner av vad det innebär för dem att vara chefer, hur de hanterar olika typer av bemötanden och situationer de erfarit där deras kön kan ha spelat en avgörande roll. Utifrån sex kvinnors berättelser om egna erfarenheter ämnade vi besvara följande frågeställningar 1) *Vilka utmaningar upplever de i sina chefsroller som kan ha att göra med att de är kvinnor?* 2) *Hur hanterar kvinnorna chefsrollen utifrån normer om kvinnliga attribut för att uppfattas som lämpliga chefer?*

Utifrån studiens syftesformulering gällande bemötande visar studiens resultat att flera av respondenterna i början av sina chefskarriärer upplevt och/eller upplever motstånd i att betraktas som kompetenta chefer då de i stället identifierats med sina yttre attribut, i detta fall som unga kvinnor. Resultatet indikerar att kvinnliga chefer bemöts på ett sätt som kräver att de behöver bevisa sin kompetens och lämplighet för chefsrollen. Detta blir ett centralt fynd som går att förankra i teorin "att göra kön" där ett av huvudargumenten belyser att köns kategoriserande strukturer reproduceras via sociala interaktioner (West & Zimmerman 1987). Det blir också tydligt att strukturer baserat på stereotypa förgivet taganden om den kvinnliga könsrollen lever kvar i ett Sverige som ofta anses vara ett jämställt land enligt internationella jämställdhetsindex (World Economic Forum 2021, s. 6). Respondenternas berättelser gällande hur de bemöts stärker även det teoretiska resonemanget om "tokenism" där minoritetsgrupper tenderar avfärdas av majoriteten på grund av sina yttre attribut (Kanter 1977). Egenskaperna att vara kvinna och ung blir här avgörande för att dra slutsatsen om att de tillhört en minoritet.

Gällande utmaningar relaterat till att vara kvinna och chef pekar resultaten mot att negativa attityder tenderar uppstå. När en kvinna som satsar på karriären dessutom väljer att bli mamma sker en rollkonflikt där kvinnan skuldbeläggs som mamma och ifrågasätts som chef. Resultatet kan förstås ur "rollkongruens" som antyder att en kvinnlig chef ständigt behöver balansera stereotypiskt manliga och kvinnliga egenskaper, när hon inte lyckas ses hon som en sämre chef (Eagly & Karau 2002). Rollkonflikten visar sig genom att omgivningen inte kan föreställa sig kvinnan kombinera karriär med familj vilket kan förklaras med de etablerade normer som säger att kvinnor bör prioritera familj (West & Zimmerman 1987). Denna utmaning kan antas vara unik för kvinnor eftersom män inte har förväntningar på sig att ta hand om familjen i samma utsträckning och deras karriärer påverkas därmed inte negativt. Resultaten indikerar att denna utmaning skulle kunna vara mer vanligt förekommande i mansdominerade branscher. Utifrån



berättelserna från respondenterna som arbetar i kvinnodominerade branscher där männen utgör *tokens* går att utläsa andra former av utmaningar då de vittnar om att män i dessa branscher premieras genom att hyllas för sina insatser och empatiska egenskaper vilka gynnar deras karriärer (Acker 1990). När kvinnorna visar empatiska egenskaper är det istället något som tas för givet, vilket kan ha att göra med gemensamma uppfattningar om att det bör vara en kvinnas naturliga egenskaper (Eagly & Karau 2002; West & Zimmerman 1987).

Sett till hur kvinnorna hanterar chefsrollen utifrån normer om kvinnliga egenskaper har studien lett till intressanta fynd. Hos många av respondenterna fanns en viss tveksamhet till huruvida de särbehandlas på grund av sitt kön. Genom att analysera empirin med hjälp av studiens teoretiska utgångspunkter framgick dock att det finns inlärd beteenden och strategier för att hantera vardagen som kvinnlig chef. Återkommande hos majoriteten av respondenterna, främst bland de som arbetar inom mansdominerade branscher, är att de genom att ta sig an olika strategier bevisat att deras arbete är viktigt för organisationen. Strategierna kan anses vara en typ av anpassning för att hantera olika situationer såsom att ”borsta av sig” opassande kommentarer eller att ”ta plats” och ”gå rakryggad” in i möten för inte få sina expertområden bortprioriterade. Dessa anpassande strategier får i sammanhanget en naturlig förklaring eftersom kvinnorna hamnar i en position där de måste välja mellan att acceptera underläget eller kämpa emot de strukturella barriärerna. Utifrån ”tokenism” kan en orsak till detta vara att kvinnor som minoritet tvingas acklimatisera sig för att accepteras av sin omgivning (Kanter 1977). Ytterligare förklaringar till att kvinnor behöver anpassa sina beteenden för att respekteras finns i West och Zimmermans (1987) ”att göra kön” som beskriver att manliga attribut värderas högre i samhället och därmed uppmuntras av omgivningen.

## **9. Diskussion**

Ett av studiens viktigaste fynd är förståelsen om att återskapande av normer och förväntningar kring den kvinnliga könsrollen existerar inom organisationer och reproduceras av omgivningen såväl som av kvinnor själva. Det är lätt att strukturerna går obemärkt förbi eftersom Sverige på många sätt anses vara jämställt. Problemet ligger i att dessa strukturer är så djupt rotade och etablerade att de inte reflekteras över eller uppmärksammas. På så sätt tillåts strukturerna återskapas och leva vidare. Även om de reflekteras över så krävs det omfattande ansträngningar från individen att kämpa emot vilket leder till att man accepterar läget och anpassar sig för att

hantera vardagen. Att se sig själv som stark kvinna kan vara en lättare väg att gå än att behöva identifiera sig utifrån en förtryckt position. Med det sagt finns en förståelse för att kvinnor fokuserar på hur de kan ta plats snarare än varför de inte fått den naturligt från start. Detta kanske inte är ett problem för de mätbara resultaten men det får konsekvenser utifrån en social kontext då kvinnor behöver anpassa sig för att respekteras som chefer. Den här studien har bidragit till att öka förståelsen för hur sociala strukturer bidrar till ojämlikhet mellan könen vilket inte går att nå genom direkt mätbara tal såsom statistik eller enkätsvar. Dessa strukturer blir istället synliga genom att prata med kvinnor om deras erfarenheter.

Studiens resultat indikerar att kvinnor har höga prestationskrav vilket leder till att de behöver anstränga sig för att lyckas i chefsrollen. Det pågår ett slags rollkonflikt i att behöva avväga vilka typiskt kvinnliga respektive manliga egenskaper som ska antas för att accepteras som chef. Kraven att behöva kombinera egenskaper som att vara snäll och omhändertagande med beslutsamhet, självsäkerhet och raket tenderar vid misslyckande resultera i ifrågasättande, både i rollen som chef och som kvinna. Patriarkala samhällen tenderar ställa kvinnor mot varandra och göra dem till konkurrenter vilket även studiens resultat påvisat. Kvinnor beskriver ibland varandra i termer av att vara ogynnsamma, ohjälpsamma och konfliktsökande vilket kan gynna patriarkala samhällen då det leder till att fördelar med att vara man upprätthålls. Detta stärks även av tidigare nämnda studier som visar att individer oavsett kön föredrar manliga chefer (Heilman et al. 1989; Rhee & Sigler 2015).

### **9.1 Vidare forskning**

Eftersom denna studie visat att sociala strukturer leder till utmaningar, svårigheter och motstånd gentemot kvinnliga chefer är ett förslag för vidare studier att undersöka detta genom etnografiska metoder. En etnografisk studie skulle kunna bidra till att observera huruvida dessa strukturer visar sig genom beteenden och situationer på arbetsplatsen. Detta skulle kunna resultera i viktiga fynd för att komplettera och synliggöra dessa förbisedda fenomen.

Denna studie saknar ett intersektionellt perspektiv då urvalsgruppen är relativt homogen och våra respondenter kan besitta fördelar sett till socioekonomiska förutsättningar såsom etnicitet, klass och nätverk. En studie med intersektionella aspekter inkluderade hade förmodligen gett

ett än mer fylligare resultat och kunnat synliggöra hur andra jämställdhetsaspekter kan ha effekt för kvinnors förutsättningar i chefsrollen.

## 10. Referenslista

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), ss. 139–158.

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber.

Alvinus, A., & Larsson, G. (2020). Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments. *Journal of Gender Studies*, 29(7), ss. 1–12. doi:10.1080/09589236.2019.1638233

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder - Att förstå och förklara samtiden*. Stockholm: Liber.

Berg, B. L., & Lune, H. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. 8. ed. Harlow: Pearson.

Brandt, T., & Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), ss. 44–66. doi:10.1108/01437731311289965

Carp, O. (2021). Magdalena Andersson vald till Sveriges första kvinnliga statsminister. *Dagens Nyheter*. 24 november.

<https://www.dn.se/sverige/magdalena-andersson-sveriges-forsta-kvinnliga-statsminister/>  
[2021-12-01]

Eagly, A. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), ss. 459–474. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.007

Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), ss. 573–598. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber, ss. 34-54.

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), ss. 51–63.

doi:10.1016/j.leaqua.2015.09.003

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, ss. 113–135. doi:10.1016/j.riob.2012.11.003

Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), ss. 935–942. doi:1037/0021-9010.74.6.935

Holgersson, C. (2006). Homosociality as a gendered process. *Norma: International Journal for Masculinity Studies*, 1(1), ss. 24–41. doi:10.18261/ISSN1890-2146-2006-01-03

Holgersson, C., & Romani, L. (2020). Tokenism Revisited: When Organizational Culture Challenges Masculine Norms, the Experience of Token Is Transformed. *European Management Review*, 17, ss. 649–661. doi:10.1111/emre.12385

Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks

Peterson, H. (2017). Kön och arbete. I Bengtsson, M., & Berglund, T. (red.) Upplaga 3. *Arbetslivet*. Stockholm: Liber, ss. 353–371.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber, ss. 220-236.

Rhee, K., & Sigler, T. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management*, 30(2), ss. 109–134. doi:10.1108/GM-09-2013-0114

Ryan, M., Haslam, S., Hersby, M., & Bongiorno, R. (2011). Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), ss. 470–484. doi:10.1037/a0022133

Stenberg, L. (2021). Så här nära en kvinnlig statsminister har vi aldrig varit. *Arbetet*. 2 oktober. <https://arbetet.se/2021/10/02/sa-har-nara-en-kvinnlig-statsminister-har-vi-aldrig-varit/>

Statistiska Centralbyrån. (2019). *Fördelning mellan betalt och obetalt arbete*. <https://scb.se/hitta-statistik/temaomraden/jamstalldhet/jamn-fordelning-av-det-obetalda-hem-och-omsorgsarbetet/fordelning-mellan-betalt-och-obetalt-arbete/>

Statistiska Centralbyrån. (2020). *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2018 Yrkesstrukturen I Sverige*. [https://www.scb.se/contentassets/b49d7efc2653457f8179f18461d2bf38/am0208\\_2018a01\\_sm\\_am33sm2001.pdf](https://www.scb.se/contentassets/b49d7efc2653457f8179f18461d2bf38/am0208_2018a01_sm_am33sm2001.pdf)

Svensson, P. (2015). Teorins roll i kvalitativ forskning. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber, ss. 208-219.

Sveriges chefsorganisation Ledarna. (2021). *Jämställdhetsbarometern 2021*. <https://www.ledarna.se/49ea9f/globalassets/dokument/jamstalldhetsbarometer-2021-sverige-tappar-fart-i-jamstalldhetsarbetet.pdf>

Tillväxtverket. (2021). *Basfakta om företag*. <https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>

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

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. [https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf)

West, C., & Zimmerman, D. H., (1987). Doing Gender. *Gender & society*, 1(2), ss. 125–151.  
doi:10.1177/0891243287001002002

World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report*.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)

Öberg, P. (2015). Livshistorieintervjuer. I Ahrne, G., & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber, ss. 55-67.

## **11. Bilagor**

### **Bilaga 1 - Intervjuguide**

#### **Inledande frågor (i syfte att lära känna)**

Hur gammal är du?

Vad har du för utbildning?

Vad jobbar du med? Yrkestitel?

Hur många anställda har du ansvar för i din chefsroll?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur länge har du haft din nuvarande roll?

Har du haft tidigare chefsroller på andra arbetsplatser?

Vilka egenskaper tycker du är viktiga att ha som chef?

#### **Uppfattningar av chefskap, utmaningar och bemötande**

Hur trivs du i din chefsroll?

Hur skulle du beskriva dig själv som chef?

Tycker du att det finns egenskaper en chef bör ha som du är mindre bra på?

Vilka svårigheter tycker du att det finns med att vara chef?

Har du upplevt motstånd i ditt chefskap?

Hur upplever du bemötandet från kollegor?

#### **Könskategori anpassning**

Vad brukar du få höra att du är bra på av anställda och/eller chefskollegor?

Har du erfarenheter av situationer/sammanhang där du behövt förändra/anpassa ditt chefskap för att få din röst hörd?

#### **Könskategori hinder**

Vilka nackdelar tycker du det finns med att vara kvinna och chef?

Har du stött på hinder under din karriär som du tror har att göra med att du är kvinna?

Vad tycker du är det svåraste med att vara kvinna och chef på din arbetsplats?

#### **Avslutande frågor**

Anser du att det finns några faktorer som har att göra med att du är kvinna som underlättat din väg till chefsrollen?

Har du några råd till kvinnor som vill bli chefer i din bransch?

Hur kändes intervjun?

Är det något du vill tillägga? Undrar över?



## Bilaga 2 - Kodschema

### Självskattat/egna uppfattningar kring eget chefskap

- styrkor
- svagheter
- ledarstil
- arbetsmiljö

### Uppfattningar/reflektioner av chefskap generellt

- viktiga egenskaper
- *generella reflektioner*

### Erfarenheter av eget chefskap

- utmaningar
- hinder/motstånd
- trivs i rollen eller inte
- fördelar med att vara kvinna
- nackdelar med att vara kvinna

### Uppfattningar av bemötande

- chefskollegor
- anställda (underställda)
- överställda chefer

### Reflektioner kring att vara kvinna och chef generellt

- möjligheter
- utmaningar
- råd till andra

## Bilaga 3 - Samtyckesformulär



**SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA** | STOCKHOLM  
sh.se

Samtycke för personuppgiftsbehandling i en undersökning för en kandidatuppsats. Vi hoppas att du vill vara med i en sociologisk studie som undersöker kvinnors erfarenheter av att vara chefer. Vi vill även ta reda på om det är så att kvinnor upplever att deras kön påverkar deras ledarskap. För att genomföra studien behöver vi samla in material via kvalitativa intervjuer, som beräknas ta ungefär 60 minuter varav ljudupptagningen spelas in med röstmemo.

Studien är en del av två studenters utbildning och en utsedd handledare av Södertörns Högskola stöttar och vägleder studenterna genom hela arbetet för att säkerställa att undersökningen sker inom ramen för kandidatuppsats. När arbetet är klart betygssätts det av en examinator utsedd av Södertörns Högskola.

Du kan nu ge oss tillstånd att behandla materialet som insamlats via din intervju för uppsatsen. Det är alltid frivilligt att delta. För att kunna insamla och använda ditt intervjumaterial till studien behöver vi ditt underskrivna tillstånd på den här blanketten, se sida 2. Även om du säger ja nu kan du när som helst meddela att du vill avbryta din medverkan, och det material som kommit via dig kommer omedelbart raderas och tas ut ur studien helt och hållet. Du behöver inte motivera varför du vill inte vara med.

Under tiden studenterna arbetar med sin uppsats är dina personuppgifter skyddade och kommer inte att lämnas ut till obehöriga. Intervjuns inspelade material och andra uppgifter förvaras på ett säkert sätt där endast studenterna ha tillgång till det. Den information vi samlar in i med hjälp av ljud kommer snarast möjligast att bearbetas till anonymiserade texter som förvaras digitalt för att säkerställa att ditt deltagande förblir anonymt. Samtyckesblanketten kommer att förvaras av studenterna i låsta utrymmen så att de inte kan kopplas ihop med det som spelats in. När studien är klar och uppsatsen har blivit godkänd kommer det insamlade intervjumaterialets ljudinspelning att raderas.

Studiens resultat kommer att publiceras i en kandidatuppsats som är skriven så att det inte går att känna igen vilka som varit med i studien. Citat från intervjuerna kommer att användas. Studien följer forskningsetiska riktlinjer och allmänna lagar.

Ditt deltagande och samtycke är mycket värdefullt för oss och bidrar till att vi kan genomföra studien.

Du är välkommen att höra av dig om du har frågor!

Handledare:

Eva Karlberg E-post: xxxxxx@xxxxxx

Studenter:

Fanny Heikman E-post: xxxxxx@xxxxxx Telefon: xxxxxxxxxxxx

Matilda Sandring E-post: xxxxxx@xxxxxx Telefon: xxxxxxxxxxxx

Samtycke Jag har tagit del av information om studien och godkänner att materialet spelas in, sparas och används i studentuppsatsen.

- Ja
- Nej

Datum och underskrift:

Namnförtydligande:

### Vilka är mina rättigheter?

Enligt EU:s dataskyddsförordning har du rätt att få ta del av samtliga personuppgifter om dig som hanteras (registerutdrag) Du har även rätt att få dina uppgifter rättade vid fel. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller invända mot behandling av personuppgifter. Fortsättningsvis har du rätt till dataportabilitet, dvs. rätt att överföra personuppgifter från en personuppgiftsansvarig till en annan ”utan att hindras”. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att behöva ange orsak.

### Vem ska jag vända till om uppgifter är felaktiga eller jag vill ångra mitt samtycke?

Behöver du få felaktiga uppgifter rättade, komplettera med saknade uppgifter (rättelse) eller ångrar du ditt samtycke (återkallelse) kan du i första hand kontakta ansvarig student och/eller dennes handledare (se kontaktuppgifter ovan). Du kan även vända dig till Södertörns högskolas dataskyddsombud på [dataskydd@sh.se](mailto:dataskydd@sh.se).

**Personuppgiftsansvarig:** Södertörns högskola är juridiskt ansvarig för studentens personuppgiftsbehandlingar i studentarbeten. Du kan alltid nå Södertörns högskola via e-post [registrator@sh.se](mailto:registrator@sh.se) eller telefon 08 608 40 00.

**Dataskyddsombud:** Har du funderingar eller klagomål om hur dina personuppgifter behandlas kan du alltid vända dig till Södertörns högskolas dataskyddsombud på [dataskydd@sh.se](mailto:dataskydd@sh.se).

**Klagomål:** Är du inte nöjd med högskolans hantering av dina personuppgifter har du alltid rätt att lämna klagomål till Datainspektionen. Du når dem via e-post: [datainspektionen@datainspektionen.se](mailto:datainspektionen@datainspektionen.se) eller telefon 08-657 61 00.