



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

Kandidatuppsats

”Rå men hjärtlig”

---

**En kvalitativ studie om kvinnor i ledande positioner på en mansdominerad arbetsplats**

Författare: Emelie Svensson och Josefine Isaksson

Handledare: Gunilla Carstensen

Examinator: Alexis Rydell

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15hp

Examinationsdatum: 2018-05-29

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

## Sammanfattning

Vår kandidatuppsats, *Rå men hjärtlig - en kvalitativ studie om kvinnor i ledande positioner på en mansdominerad arbetsplats* baseras på hur kvinnor i ledande positioner upplever sina förutsättningar och villkor i en mansdominerad organisation. Vidare syftar undersökningen till att redogöra för hur organisationen upplevs arbeta med jämställdhetsfrågor. Intresset för genomförandet av undersökningen grundas i vår egen nyfikenhet av ledarskapet. Ytterligare ville vi få en förståelse för vad ledande kvinnor kan tänkas möta med utgångspunkten att vara i minoritet.

Den teoretiska referensramen består av teorier, begrepp och tidigare forskning gällande kön och genus men även jämställdhet. Genomgående teorier för undersökningen är *Doing gender* och *mannen som norm*. Majoriteten av teorierna valdes ut innan insamling av det empiriska materialet. *Strategier kvinnor utvecklar på mansdominerade arbetsplatser* har tillkommit efter datainsamlingen. En kvalitativ undersökning med semi-strukturerade intervjuer genomfördes i en global industrikoncern i Sverige. Tio (10) kvinnor i ledande positioner från tre (3) olika affärsområden och olika hierarkiska nivåer deltog.

Resultatet av undersökningen visar att kvinnor i ledande positioner på en mansdominerad arbetsplats tenderar att möta olika typer av motstånd eftersom att de ofta bedöms utifrån den manliga normen. En organisation kan tillskriva kön olika stereotypa föreställningar vilket de själva har svårt att upptäcka eftersom att det normaliseras i den rådande kontexten. Det framkommer att jargongen kan vara väldigt hård och att en kvinna i ledande position förväntas tåla lite. Resultatet talar även för att de kvinnor som känner sig accepterade trivs mycket bra på sin arbetsplats, att vara accepterad är således betydelsefullt.

**Nyckelord:** Jämställdhet, Mannen som norm, Göra kön, Ledarskap, Mansdominerad organisation, Könsmaktsordning, Organisationskultur

## Summary

Our graduate study is based on how women in senior positions experience their prerequisites and conditions in a male-dominated organization. Furthermore, the survey aims at explaining how the organization is working with gender issues and gender equality. The interest in this subject is based on our own curiosity towards leadership. In addition, we wanted to get an understanding of what women in senior positions might experience with the assumption that they are in minority.

The theoretical frame of reference consists of theories, concepts and previous research on gender and gender equality. Significant theories for the survey are *Doing gender* and *Man as a norm*. The majority of the theories were chosen before the empirical material was collected. *Strategies women develop on male-dominated workplaces* have been added after the data collection. A qualitative survey with semi-structured interviews was performed in a global industrial group in Sweden. Ten (10) women in senior positions from three (3) different business areas and different hierarchical levels participated.

The results of the survey show that women in senior positions in a male-dominated workplace tend to face different types of resistance, because they are often judged based on the male norm. An organization can attribute gender to different stereotypical performances, which they themselves find difficult to detect because it is normalized in the context. It appears that the jargon can be very rough and a woman in a senior position is expected to withstand a little roughness. The result also shows that the women who feel accepted enjoy their workplace, that is also why being accepted is important.

**Key words:** Gender, Man as a norm, Doing gender, Leadership, Man dominated organization, Gender order, Organization culture

## **Förord**

Först och främst vill vi tacka organisationen för att vi fick förtroendet att genomföra vår undersökning hos dem. Ett stort tack till samtliga respondenter som möjliggjort denna undersökning genom att dela med sig av tankar, känslor och upplevelser. Vi vill också tacka våra kontaktpersoner som varit engagerade och hjälpsamma under processens gång.

Ett jättestort tack till vår handledare Gunilla Carstensen som bidragit med engagemang, kunskap och vägledning. Tack även till våra härliga kurskamrater som gett oss feedback och uppmuntran under dessa tre år.

Slutligen vill vi tacka våra nära och kära för all stöttning! ♥

**Tack!**

*Emelie Svensson och Josefine Isaksson*

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 SYFTE</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 BIDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 DISPOSITION</b> .....	<b>2</b>
<b>2. TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 KVINNOR JÄMFÖRS MOT DEN MANLIGA NORMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 DOING GENDER</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3 STRATEGIER KVINNOR UTVECKLAR PÅ MANSDOMINERANDE ARBETSPLATSER</b> .....	<b>5</b>
<b>2.4 KÖNSMAKTSORDNINGEN</b> .....	<b>6</b>
<b>2.5 MAKT, STRUKTUR OCH LEDARSKAP</b> .....	<b>6</b>
<b>2.6 STEREOTYPER OCH LEDARSKAP</b> .....	<b>7</b>
<b>2.7 SEXUALITET</b> .....	<b>8</b>
<b>2.8 HÄRSKARTEKNIKER</b> .....	<b>8</b>
<b>2.9 SEXUELLA TRAKASSERIER</b> .....	<b>8</b>
<b>2.10 TEORISAMMANFATTNING</b> .....	<b>9</b>
<b>3. METOD</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 FORSKNINGSANSATS OCH KUNSKAPSSYN</b> .....	<b>10</b>
<b>3.2 ABDUKTION</b> .....	<b>10</b>
<b>3.3 HERMENEUTISK KUNSKAPSSYN</b> .....	<b>11</b>
<b>3.4 URVAL OCH AVGRÄNSNINGAR</b> .....	<b>11</b>
<b>3.5 FORSKNINGSETISKA ASPEKTER</b> .....	<b>12</b>
<b>3.6 GENOMFÖRANDE</b> .....	<b>12</b>
<b>3.6.1 Kvalitativ undersökning</b> .....	<b>13</b>
<b>3.6.2 Intervjuguide</b> .....	<b>13</b>
<b>3.7 ANALYS OCH DATABEARBETNING</b> .....	<b>14</b>
<b>3.7.1 Tematisk analys</b> .....	<b>14</b>
<b>3.7.2 Hermeneutisk analys</b> .....	<b>14</b>
<b>3.7.3 Trovärdighet och tillförlitlighet</b> .....	<b>15</b>
<b>3.8 METODDISKUSSION</b> .....	<b>15</b>
<b>4. RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 BESKRIVNING AV ORGANISATIONEN OCH RESPONDENTER</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2 UPPLEVELSEN KRING ORGANISATIONENS JÄMSTÄLLDHETSARBETE</b> .....	<b>17</b>
<b>4.3 VILLKOR OCH MÖJLIGHETER</b> .....	<b>19</b>
<b>4.4 KVINNOR I LEDANDE POSITIONER IFRÅGASÄTTS</b> .....	<b>21</b>
<b>4.4.1 Prestationskrav</b> .....	<b>26</b>
<b>4.5 NORMER OCH JARGONGER</b> .....	<b>27</b>
<b>4.6 KRÄNKANDE BETEENDE OCH SEXUELLA TRAKASSERIER</b> .....	<b>30</b>
<b>4.7 FÖRUTSÄTTNINGAR I ORGANISATIONEN</b> .....	<b>32</b>
<b>5. DISKUSSION</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1 HUR GÖR ORGANISATIONEN KÖN?</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2 ACCEPTANSENS BETYDELSE</b> .....	<b>37</b>
<b>5.4 OÖNSKADE BETEENDEN</b> .....	<b>40</b>
<b>6. SLUTSATSER</b> .....	<b>42</b>
<b>6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>45</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>49</b>

<b>BILAGA 1</b> .....	49
<b>BILAGA 2</b> .....	50

## 1. Inledning

*Inledningen börjar med en bakgrundsbeskrivning till undersökningen. Vidare presenteras en problemformulering, syftet med undersökningen, frågeställningar samt undersökningen bidrag. Avslutningsvis beskrivs organisationens verksamhet, avgränsningar samt undersökningens disposition.*

---

Jämställdhetslagen innebär att ingen får diskrimineras på grund av vilket kön denne tillhör (Diskrimineringsombudsmannen, 2018). Med hjälp av dessa lagar har kvinnor officiellt samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter som män, vilket inte alltid överensstämmer med verkligheten (Ås, 199n). Enligt jämställdhetslagen har arbetsgivaren ett ansvar att arbeta med jämställdhetsfrågor och se till att jämställdhetslagen följs. Det finns stereotypa bilder av kön i vårt samhälle som är svåra att ändra. Det går att förändra men det krävs mycket tid och arbete kring attityden och synen på kön för att lyckas (Lennér Axelsson och Thylefors, 2005). Det har gått många år sedan lagen om jämställdhet infördes och idag har kvinnor bättre villkor på arbetsplatserna. Trots det är det lång väg kvar innan vi lever i ett samhälle där kvinnor har samma förutsättningar som män (ibid).

Könssegregering är ett begrepp som används för att beskriva hur kvinnor och män hålls isär på arbetsmarknaden med hjälp av olika prioriteringar (Wahl, Holgersson, Höök, och Linghag, 2011). Det finns olika dimensioner kring könssegregering: horisontell, vertikal och intern. Inom den horisontella könssegregering väljer, erbjuds eller utövar både kvinnor och män olika yrken som lätt blir könsstereotyper. Det gör att män oftast arbetar med män och kvinnor tillsammans med kvinnor. Den andra dimensionen är vertikal könssegregering som visar hierarkin inom organisationer. Kvinnors positioner finns oftare på lägre befattningar och mellannivåer medan mäns positioner är på mellannivåer och i mer ledande positioner. Den interna dimensionen förklaras genom att kvinnor och män med lika yrke och samma arbetsplats eller arbetsgivare tilldelas olika arbetsuppgifter eller olika specialiseringar. Detta gör att vissa specialiseringar blir könstypiska för kvinnor och andra för män. Därför kan en arbetsplats som har jämt antal anställda kvinnor och män ändå vara könssegregerat och därav bör det finnas i beaktande vid uppgifter kring könsstatistik (ibid).

Tidigare forskning talar för att en kvinna behöver utmärka sig mer för att bli accepterad på arbetsplatsen, speciellt om hon innehar en ledande roll. Män har lättare att bli accepterade trots

att de gör ett medelmåttigt arbete medan en kvinna måste prestera på topp för att bli accepterad och respekterad i sin yrkesroll (Lennér Axelsson och Thylefors, 2005). Därför blir det intressant att undersöka hur kvinnor i ledande position själva uppfattar sina villkor när jämställdhetslagen dessutom markerar att kvinnor och män ska ha samma möjligheter.

### ***1.1 Syfte***

Syftet med undersökningen är att redogöra för hur kvinnor i ledande positioner uppfattar sina förutsättningar samt hur de upplever sina villkor i en mansdominerad organisation. Vidare syftar undersökningen till att undersöka hur organisationen arbetar med jämställdhetsfrågor.

### ***1.2 Frågeställningar***

- Hur uppfattar kvinnor i ledande positioner sin arbetsituation i en mansdominerad organisation?
- Hur upplever kvinnor i ledande positioner sina villkor i en mansdominerad organisation?
- Hur uppfattar kvinnor i ledande positioner jämställdhetsarbetet?

### ***1.3 Bidrag***

Undersökningen bidrar till en ökad förståelse för att kvinnor i minoritet ofta arbetar efter och blir sedda utifrån en norm, skapad av det manliga könet. Med den kunskapen vill vi kunna bidra till ökad jämställdhet inom organisationen genom att belysa vad arbetsgivaren behöver arbeta med i dagsläget samt lyfta även det som redan framkommer vara positivt. Vidare syfte är att ge en förståelse för de villkor ledande kvinnor möter. Undersökningen vill även bidra med kunskap om hur mansdominerade arbetsplatser tenderar att reproducera en över- och underordning mellan könen. Vilket kan få följder som exempelvis att kvinnor har svårare till att etablera sig och bli accepterade på ledande positioner.

### ***1.4 Disposition***

Uppsatsen består av fem kapitel. Inledningen redogör för vilka utgångspunkter, syfte och frågeställningar undersökning har. Därefter följer teoriavsnittet som redovisar tidigare forskning utifrån de teman som identifierats. Tredje kapitlet beskriver undersökningens metod och genomförande. Det fjärde kapitlet sammanställer undersökningens empiri och en



fortlöpande analys presenteras. I det femte kapitlet förs en diskussion kring de teman vi hittat. I det sjätte och sista kapitlet presenteras slutsatser samt förslag till vidare forskning.

## **2. Teoretisk referensram**

*I detta kapitel presenteras undersökningens teoretiska utgångspunkter. De områden som berörs är följande; den manliga normen, doing gender, strategier, könsmaktsordning, makt, struktur och ledarskap, olika stereotyper, sexualitet, härskartekniker samt definition av sexuella trakasserier.*

---

### **2.1 Kvinnor jämförs mot den manliga normen**

Att mannen är en norm i vårt samhälle är inget nytt, begreppet används ofta när kön ska beskrivas på ett symboliskt plan i samhället och inom organisationer. De egenskaper en bra ledare besitter är ofta associerade med manliga kännetecken (Wahl et. al, 2011). Mannen som norm beskriver hur organisationskulturen präglas av olika föreställningar kring att manlighet värderas högre och hur kvinnors olika villkor påverkas på grund av att de ses som avvikare gentemot den manliga normen som de ständigt bedöms utifrån. Ett dilemma som uppstår när mannen är normen är att kvinnan förväntas besitta samma egenskaper som en man och därför kan det uppfattas att hennes ledarskap brister och därför upplevs hon bristfällig (ibid).

Givet samhällets könsordning där manligt generellt betraktas överordnat leder det till att föreställningar om att kvinnor inte är lika bra ledare kan uppstå. Därför kan kvinnor åsidosättas innan de har fått chans att motbevisa rådande föreställningar (Wahl, Holgersson och Höök, 1998). Presterar en kvinna bra anses hon vara ett undantag och presterar hon sämre anses hon leva upp till förväntningarna som finns: att kvinnor inte kan prestera lika bra som männen. Könstillhörigheten blir synlig i sammanhanget och kompetensen blir istället en avvikare (ibid). Ett annat dilemma är balansgången mellan att hela tiden prestera bättre än männen för att bli accepterad i sin yrkesroll men aldrig för bra, för då skadas acceptansen (Gherardi, 2001). Även Stelter (2002) påtalar svårigheten gällande att kvinnor behöver leva upp till de förväntade kraven som ställs på dem som ledare. Vilket är att bete sig i enlighet med det ”manliga ledarskapet”. Det framkommer också av Cettner (2008) att kvinnliga ingenjörer behöver arbeta hårt och prestera för att bibehålla sin acceptans och Rolston (2010) fann att kvinnor upplever att de måste bevisa sin skicklighet innan en tilltro till kompetens uppkommer.

## 2.2 *Doing Gender*

År 1987 utvecklades begreppet *doing gender* av Candance West och Don H. Zimmerman vilket vanligtvis översätts till *göra genus* på svenska. *Doing gender* perspektivet vill belysa att det som uppfattas som "manligt" och "kvinnligt" är konstruktioner där betydelsen av de två kategorierna skapas i ett sammanhang. Utgångspunkten i perspektivet är att det inte finns några "naturliga" kön utan att kvinna och man är socialt konstruerat i interaktionen mellan människor i en viss kontext. Ett dilemma i denna ansats är att egenskaper och skillnader som tillskrivs män och kvinnor av denna process sedan framställs och bedöms som det normala och självklara. Därför sker sällan en medveten reflektion över denna konstruktion (ibid).

En tydlig ansats inom *doing gender* enligt West och Zimmerman (1987) är att genus är något vi "gör" och inte bara "är" samt att det skapas i den vardagliga praktiken och således även inom organisationer och där blir till ett vardagligt "görande". En förståelse för processen som konstruerar kön i den befintliga kontexten kan förklara hur den sociala strukturen inte bara understödjer och reproducerar beteenden. Det legitimerar också dessa beteenden och olika gränser som är beroende av könskategori och därav ständigt måste förhållas till. Enligt Gherardi (2001) förändrar inträdet av kvinnor i en mansdominerad organisation könskonfigurationen. Det i sig förändrar nödvändigtvis inte genusordningen som istället lätt får behålla sin dikotomstruktur, där manligt och kvinnligt tydligt särskiljs. En orsak anses vara att kvinnor ofta anpassar sig till det manliga sällskapet och börjar använda beteendemönster som anses "manliga". Det medför att kvinnornas närvaro blir mer diskret och möjligen osynlig, således blir deras entré i organisationen inte påtaglig. Ett dilemma är att den befintliga synen på kön fortsätter reproduceras. Enligt Wahl et. al (2011) är organisationer arenor för dessa könsordnande processer som utformar föreställningar om vad som anses normalt och naturligt för kvinnor och män inom organisationen. Dessa beteendemönster anses som det normala och skapar därför det vardagliga görandet (West och Zimmerman, 1987). Även det är en svårighet eftersom dessa föreställningar fortsätter återskapas. Det framkommer att denna könskapande process är ständigt pågående och föränderlig, vilket i sig innebär att kön inte måste vara konstant utan något som kan förändras, därför blir medvetenhet viktigt.

Det är många genusforskare som har inspirerats av *doing-gender* perspektivet och Kvande (2007) lyfter fram att maktdimensionerna har inverkan i denna process. Vilket även Hirdman (1998) påtalar, hon menar att det finns en ordningsstruktur i genus som består av två delar där

den ena logiken dikotomi belyser skillnaden mellan könen och tydliggör att dessa inte bör blandas. Hierarkin är den andra logiken som lyfter fram den maktobalans som generellt finns i begreppet genus. Därför hamnar en kvinna ofta i en underordnad position.

### ***2.3 Strategier kvinnor utvecklar på mansdominerande arbetsplatser***

Teorier talar för att kvinnor i ledande positioner tenderar att utveckla olika strategier för att anpassa sig till rådande situation. Keisus (2009) har skrivit en avhandling som berör arbetsvillkor kopplat till kön bland första linjens chefer på en verkstadsindustri. Avhandlingen lyfter att den generella uppfattningen hos de deltagande kvinnorna är att kvinnor och män inte behandlas olika. Trots det berättar alla deltagarna om olika situationer där kvinnor och män faktiskt blivit utsatt för olika behandling. Avhandlingen påtalar också att det finns en grabbig jargong i mansdominerade organisationer och att kvinnor på något sätt anpassar sig till detta (Keisus, 2009). Bagilhole, Dainty och Power (2009) berättar om fyra olika strategier kvinnor använder för att anpassa sig. De kan antingen acceptera eller blunda för jargongen vilket kan leda till att de börjar bete sig som en av grabbarna gällande humor och jargong. De kan också skapa ett positivt rykte om sig själv gällande ens kompetens eller inta en anti-kvinnor inställning. Rolston (2010) lyfter att kvinnliga gruvarbetare ansåg att de behöver vara en tuffing för att klara sig på en mansdominerad arbetsplats. Denissen (2010) ger ett exempel på när en kvinnlig elektriker iklär en tuff identitet när hon ville tas på allvar av männen och få deras respekt. Ytterligare fann Bergman (2003) att kvinnor i nyanställda positioner kunde spela dumma och således få saker förklarade för sig, en positiv särbehandling. Alla dessa strategier kan vara en anledning till varför de i Keisus (2009) avhandling inte upplever olika behandling men ändå ger exempel på sådana situationer. Till exempel att kvinnor beter sig som en av grabbarna och därför inte uppmärksammar det som sker. Det framkommer av Haavind (1985) att det skett en utveckling gällande könsideologin, tidigare legitimerades mansdominansen medan den nu är dold. Kvinnor har tillträde till alla yrken och utbildningar men någonstans sker ändå en informell bedömning där kvinnan får göra allt om hon är relativt underordnad mannen vilket kan vara en orsak till varför en anpassning sker. Kvinnlighet är en social värdering men kvinnan bestämmer inte själv när hennes kön har betydelse. Positiv kvinnlighet är enligt Haavind (1985) en dold underordning. Kvinnan kan vara framåt och duktig och utåt sätt kan det se likvärdigt ut men mannen ska inneha dominansen. Negativ kvinnlighet påtalar en passivitet och beroendeställning alternativt när en synlig dominans uppvisas vilket kan vara problematiskt för kvinnan, mannen och omgivningen. Kvinnan får inte vara för passiv och inte såpass stark att

den manliga dominansen utmanas (Haavind,1985). Genom anpassning kan således en kvinna vinna personlig bekräftelse vilket kan vara anledningen till att olika strategier används.

#### **2.4 Könsmaktsordningen**

Det finns ett flertal teorier om könsmaktsordningen men den generella innebörden är att makthavarna i organisationen har störst inflytande. De legitimerar vilka åsikter som anses vara viktiga. Enligt Kvande (2007) är det betydelsefullt att se till strukturen när kvinnors ledarskap studeras, för att förstå den rådande situation den ledande kvinnan befinner sig i och villkoren de möter. Det är också viktigt att förstå maktrelationen mellan könen. Enligt Wahl et. al (2011) kan könsfördelning ge en bild av grundläggande struktur inom organisationer och speglar maktrelationerna. Könsmaktsordningen och könets betydelse kan ses i könsstrukturen utifrån tre olika perspektiv:

- *Antal i fördelningen kvinnor/män*
- *Grad av segregering mellan könen i sysslor, yrken samt positioner*
- *Den hierarkiska fördelningen mellan könen gällande inflytande och makt*

Könsmaktsordningen påverkar organisationsstrukturen då strukturen utvecklas, skapas och reproduceras i samspel med detta. Även symboliska aspekter bör tas till hänsyn eftersom de påverkar hur organisationen talar om kön, de är sällan könsneutral även om de själva anser sig vara det (Wahl et. al, 2011). I organisationers maktstruktur är kultur och struktur inbyggt i könsmaktsordningen men präglas ofta av osynlighet. Det som anses normalt och könsneutralt är ofta utformat i enlighet med ”den manliga normen”. Det är organisationskulturen som avgör vilka normer och beteenden som anses vara högst värderade (Acker, 1994).

#### **2.5 Makt, struktur och ledarskap**

I en stor del av den tidigare forskningen gällande kvinnligt ledarskap har fokus varit på kvinnan som avvikare utifrån frågeställningar som berör hur kvinnor *är* som chefer. Wahl et. al (2011) påtalar att det finns statistik på att ledande kvinnor är väldigt få i förhållande till männen, vi anser därför att det kan vara intressant att studera rådande strukturer inom organisationer. Då flyttas fokus från den kvinnliga individen till organisationsstrukturer (ibid). Istället för att tillskriva ledande kvinnor vissa egenskaper bör det belysas hur kön konstrueras och reproducera i olika sammanhang. Detta sätts i system och påverkas av den rådande könsmaktstrukturen. De

generella föreställningar som finns gällande ledarskap och kvinnlighet motsätter varandra vilket i sig inte innebär att män egentligen passar bättre som ledare. Däremot är ledarskapet främst tillgängligt för män och historiskt sett har det sett ut på det viset, vilket bidrar till att männen har tolkningsföreträde när ledarskapet konstrueras. Även om organisationer är tydligt strukturerade efter kön osynliggörs vanligtvis detta faktum (Wahl et. al, 1998). En orsak till att det kan osynliggöras är att det blir ett vardagligt görande som tidigare beskrivits i begreppet doing gender (West och Zimmerman 1987). Trots att ledande kvinnor är få betraktas det sällan som ett problem och många gånger finns ingen upplevelse om att de saknas, mansdominansen i högre positioner ses normalt. Denna könsblindhet förklarar varför förändring tar lång tid och möjliggör för att mansdominansen kan reproduceras (Wahl et. al, 1998).

## ***2.6 Stereotyper och ledarskap***

Enligt Bohlin och Berg (2013) är det vanligt att kategorisera människor utifrån traditionella stereotyper. Vilket leder till att istället för att vara mottaglig för nya tolkningar försöker vi förstärka och bekräfta befintliga. Kvinnliga och manliga ledare tolkas enligt det resonemanget inte enbart utifrån vad de gör utan dessa stereotyper påverkar andras uppfattning av situationen. Tidigare undersökningar tyder på att en kvinna och en man med likartad ledarstil ändå uppfattas olika, vilket förstärker att det finns en diskrepans mellan vad vi tänker oss och det personen gör. Trots liknande ledarstil kan kvinnan anses formell, fyrkantig och konflikträdd medan mannen istället anses vara tydlig, gränssättande och problemlösare. Dessa föreställningar kan skapa problem för kvinnor i ledarposition i deras möjlighet att utöva ledarskap (ibid). Även Stelter (2002) påtalar att män och kvinnor som utför samma uppgifter ändå kan uppfattas och värderas olika. Därför ställer sig Bohlin och Berg (2013) emot att tillskriva kön olika beteenden och egenskaper som värderas olika eftersom det leder till att problemen kan kvarstå. Wahl et. al (2011) anser också att dessa stereotyper skapar olika villkor för kvinnor och män samt upprätthåller könssegregeringen. Ytterligare dilemma till att problemet kan kvarstå är viljan att uppfattas som normal. Individerna förhåller sig till gruppträck och blir bekräftade genom att agera i enlighet med det förväntande. I organisationer kan förväntningar gällande ledarskap, kön och sexualitet betraktas som krav vilket skapar normerande gränser. Att delta i det ”normala” kan i sig leda till utövandet av härskartekniker som exempelvis att osynliggöra kvinnorna. I en organisationskultur där mannen är normen visas ett större intresse för män än kvinnor, vilket kopplas till begreppet homosocialitet. Det innebär att män företrädesvis vänder sig till män, således reproducerar männens dominans (ibid). Det innebär att kvinnorna även de i högre utsträckning vänder sig till de som har makten, det vill säga männen.

## **2.7 Sexualitet**

Organisationsstrukturer skapar olika villkor för kvinnor och män samt upprätthåller könssegregering i organisationer. Många kvinnor i ledarposition neutraliserar sitt kön som strategi för att inte anses ha utnyttjat sitt kön för att ha nått sin position alternativt för att undvika att ses som en besvärlig feminist (Wahl et. al, 1998). För att undvika den stämpeln visar sig kvinnorna istället vara lojala mot majoriteten vilket är männen, genom att bevisa att de inte är för till exempel kvotering och inte arbetar aktivt för att förändra könsstrukturen. Detta blir en strategi för kvinnor för att bli tagen på allvar i sitt ledarskap. Männen kan i sin tur använda sexualiteten som makt genom att skapa sociala sammanhang där kvinnornas deltagande inte är självklart alternativt att de hakar på männens jargong för att inte hamna utanför (Wahl et. al, 2011). Även Gherardi (2001) påtalar problematiken att kvinnor inte enbart måste neutralisera sitt kön och anpassa sig till rådande jargong utan ger exempel på hur en kvinnlig ingenjör först och främst måste visa sig kunnig inom yrket för att bli accepterad av gruppen.

## **2.8 Härskartekniker**

I organisationskulturer där mannen är normen kan kvinnor vanligtvis osynliggöras vilket är en av härskarteknikerna. Det finns fem definierade härskartekniker framtagna av Ås (199n). Dessa härskartekniker används som metoder för att mer eller mindre medvetet utöva makt över en annan individ. Ås (199n) beskrivning av härskarteknikerna är följande: *osynliggörande* vilket handlar om att personen tystas ner eller ignoreras. *Förlöjligande*, exempelvis kan en person göras till åtlöje på grund av en åsikt, oftast inför en grupp. *Undanhållande av information* innebär att medarbetaren inte får vetskap om den information som finns. *Dubbelbesträffning* innebär att oavsett vilket val eller beslut som tas så anses det vara fel. Den sista härskartekniken är *påförande av skuld och skam* vilket innebär att individen får skulden för att den tänker eller handlar annorlunda. Ås (199n) menar att härskartekniker bara kan förekomma om de inte uppmärksammas och att det finns ett antal motstrategier för hur dessa ska bemötas och avslöjas.

## **2.9 Sexuella trakasserier**

Sexuella trakasserier definieras av Wahl et. al (2011) som en oönskad handling av sexuell natur såsom beröring, tafsande, kommentarer, gester eller olika förslag. Enligt Mc Donald och Charlesworth (2016) handlar sexuella trakasserier ofta om kränkande beteende över längre tid och inte enbart enskilda händelser. Är handlingen inte önskad och personen upplever sig trakasserad och markerar detta genom att säga eller visa att det inte är uppskattat klassas det

däremot som sexuella trakasserier oavsett upprepning. Det är personen som utsätts för trakasserier som avgör om det är trakasserier genom att till exempel bli obekvämt eller känna sig otrygg på arbetsplatsen. Sexuella trakasserier kan kopplas till kulturen som råder inom organisationen, det kan både vara en del i vardagen eller ske i skymundan (Bohlin och Berg, 2013). Finns sexuella trakasserier inom organisationen tyder det på att det finns brister kring jämställdhetsarbetet. Tidigare forskning visar på att sexuella trakasserier är kopplad till makt och maktutövning samt den könsordning som finns, tack vare forskning har nya lagstiftningar gällande sexuella trakasserier tillkommit (Diskrimineringsombudsmannen, 2018).

Könsordningen bidrar till att mäns sexualitet styr kulturen inom organisationen, trots det förblir den ofta osynlig (Wahl et. al, 2011). Mäns sexualitet osynliggörs medan kvinnors sexualitet istället synliggörs genom att de till exempel kan bli misstänkta för att använda sin sexualitet till att klättra i karriären, få större inflytande eller fördelar i arbetet. Anledningen till att kvinnor får bära ansvaret för sexualiteten på arbetet är på grund av föreställningen om att mäns sexualitet inte går att kontrollera. Uppmaningar många kvinnor stött på är att inte klä sig utmanande utifrån föreställningen om att män inte kan ta ansvar för sitt egna beteende. På grund av dessa föreställningar normaliseras och osynliggörs mäns sexualitet inom organisationen då den ses som en naturlig del av manligheten (ibid). Det behöver inte alltid vara den med högst formell makt som trakasserar utan annan makt kan också spela in när det kommer till trakasserier. Slutsatsen blir att oavsett position är det samhällets maktordningar som spelar in. En ledare tillhör ändå sitt kön (Bohlin och Berg, 2013).

Att män kan använda sexualitet som ett slags maktmedel är inte helt ovanligt. En av anledningarna till att sexuella trakasserier existerar på arbetsplatser är på grund av den rådande jargongen (Wahl et. al, 1998). På en könsdominerad arbetsplats kan jargongen vara såpass normaliserad att det kan bli värre vid en tillsägelse. Det leder till att många kvinnor istället anpassar sig till den rådande jargong för att klara av att stanna kvar i organisationen. Det blir svårt att säga hur mycket sexuella trakasserier sker då många händelser troligtvis inte anmäls (Bohlin och Berg, 2013). För att utmana könsrelaterade beteenden måste organisationens normer och struktur utmanas och ifrågasättas (Mc Donald och Charlesworth, 2016).

## ***2.10 Teorisammanfattning***

Sammanfattningsvis utgör mannen många gånger normen när det gäller förväntningar och föreställningar gällande ledarskapet. Teorin talar för att männen innehar majoriteten av

ledarpositionerna och därför har tolkningsföreträde när ledarskapet konstrueras (Wahl et. al, 1998). West och Zimmerman (1987) menar enligt doing gender att genus är något vi faktiskt gör och inte bara är. Genus skapas i den vardagliga praktiken vilket får betydelse i organisationer eftersom det lägger grunden för det vardagliga görandet. Intressant att lyfta är vad detta leder till för kvinnor i en mansdominerad arbetsplats om männen är normen samt innehar majoriteten av maktpositionerna? Om kön konstrueras i den befintliga kontexten och den sociala strukturen hela tiden understödjer och reproducerar befintliga beteenden. Det kan vara betydelsefullt att se bortom befintliga stereotyper som tillskriver kvinnor och män olika egenskaper, eftersom att det inte är något statistiskt utan något vi själva faktiskt skapar. Det blir istället väldigt centralt att förstå kopplingen mellan maktperspektiv, struktur och den rådande normen vilket i detta fall är män.

### **3. Metod**

*Detta kapitel syftar till att presentera undersökningens forskningsansats, metodval, urval och genomförande. Även undersökningens reliabilitet och validitet kommer att redogöras. Den valda metoden kommer avslutningsvis att analyseras och diskuteras.*

---

#### **3.1 Forskningsansats och kunskapssyn**

Den här studien utgår från en kvalitativ ansats vilket används när avsikten är att förstå människors upplevelser och uppfattningar av olika fenomen i sin omgivning (Alvehus 2013). Uppsatsens syfte och frågeställning bygger på att skapa en djupare förståelse för hur kvinnor i ledarpositioner uppfattar sina arbetsvillkor och sin arbetsmiljö genom att få fram deras personliga erfarenheter genom intervjuer. Ytterligare syftar det till att fånga upp hur attityder kring jämställdhet ser ut samt bidra till hur jämställdhetsarbetet kan utvecklas. Vårt syfte är att se till organisationsstrukturen och inte lägga fokus på att det är den enskilda individen som är problemet. Resultatet från intervjuerna föreligger som grund för undersökningen.

#### **3.2 Abduktion**

Det finns två sätt att angripa samband mellan forskning och teori enligt Bryman (2011) vilket är induktion och deduktion. Deduktion innebär att forskaren samlar empiri i befintliga etablerade teorier medan i induktion är det empiriska materialet utgångspunkten och slutsatser dras utifrån det insamlade materialet. Enligt Alvehus (2013) kan dessa kombineras vilket kallas abduktion och det skapar utrymme för flexibilitet. Vi har utgått från det tillvägagångssättet eftersom växling mellan empirisk och teoretiskt reflektion har kunnat ske kontinuerligt.



Utgångspunkten i undersökningen är tidigare forskning men genom abduktion har empirin utvecklats. Vi har kunnat ta tillvara på nya infallsvinklar eftersom att resultatet från intervjuerna inte helt kunde stöttas i det första teoretiska utkastet.

### ***3.3 Hermeneutisk kunskapssyn***

Undersökningen utgick från en hermeneutisk kunskapssyn vilket är en tolkningslära. Processen handlar om att tolka och skapa förståelse för individers liv och deras beteende (Repstad, 2007). Den hermeneutiska processen kan delas i fyra delar; tolkning, förståelse, förförståelse samt förklaring. Forskaren försöker att tolka det som undersökts för att sedan kunna utveckla en förståelse för hur en människa uppfattar sin omvärld för att således kunna ge en förklaring. Att hitta betydelsen av fakta är det viktiga, i detta fall har det varit att skapa en förståelse för kvinnor i ledarpositioner. Den hermeneutiska förståelsen karakteriseras av att forskaren kan förstå på ett djupare plan för att kunna förändra och hitta lösningar. I denna process har en förförståelse varit viktig eftersom att tolkning sker av det som redan är förstått. Förförståelsen leder till att forskaren i den hermeneutiska processen kan gå vidare med sin tolkning. En förhoppning med denna undersökning var att genom förförståelse, tolkning och olika beskrivningar kunna ge en helhetsbild i vad som krävs för att öka jämställdheten.

### ***3.4 Urval och avgränsningar***

Vårt urval av respondenter utfördes utifrån ett strategiskt urval samt ett snöbollsurval. Med ett strategiskt urval riktar sig forskaren till personer med specifika kunskaper och erfarenheter, därefter baseras urvalet i undersökningens syfte och frågeställning (Alvehus, 2013). För att genomföra undersökningen krävdes ett urval av kvinnor som hade ledande positioner på en mansdominerad arbetsplats. För ett snöbollsurval behöver forskaren få kontakt med någon eller några personer som i sin tur hjälper till med att få kontakt med andra personer som innehar den specifika kunskapen (ibid). Organisationen kontaktades och tre kontaktpersoner tilldelades, de hjälpte till att hitta tio stycken lämpliga respondenter. Det var ett smidigt sätt att bli tilldelade intervjupersoner med rätt profil. Kriteriet för vårt urval av respondenter var att det skulle vara kvinnor i ledande positioner fördelat på de olika affärsområdena samt olika hierarkiska nivåer inom organisationen. Undersökningens empiriska data består av personliga upplevelser kring den egna arbetsmiljön i en mansdominerad organisation.

### **3.5 Forskningsetiska aspekter**

All forskning som bedrivs ska genomföras på ett etiskt korrekt sätt och det finns fyra centrala områden som berör denna undersökning: *Informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet*, *nyttjandekravet*. Eftersom att respondenterna utelämnat mycket av sig själva under intervjuernas gång har stor vikt lagts vid att efterfölja de etiska principerna. Enligt Bryman (2011) ska respondenterna inte kunna identifieras vilket har varit viktigt för oss att säkerhetsställa. Därav har en del material från intervjuernas utelämnats och ingen tydlig presentation av respondenterna har skett. En forskare ska alltid vara sanningsenligt i sitt resultat och ingenting får förvrängas (ibid). Det har varit i beaktning att hela tiden få fram respondenternas upplevelser utan att förvränga dessa.

Respondenterna informerades om de forskningsetiska principerna via ett missivbrev (Se bilaga 1) Vi informerade dem igen om dessa vid intervjutillfället för att säkerhetsställa att respondenterna hade full insyn gällande deras rättigheter. Vi bad om godkännande att få spela in intervjuerna samt gav dem möjlighet att ta del av transkriberat material för eventuella justeringar vilket kallas för respondentvalidering (Denscombe, 2016). De tillfrågades om de kunde tänka sig att bli kontaktade igen om frågor skulle uppstå och slutligen blev de erbjudna att ta del av resultatet.

En forskningsetisk aspekt vi ställt oss frågande till gällande urvalet under processens gång är respondenternas fullständiga anonymitet, eftersom kontaktpersoner inom organisationen valt ut kandidaterna. De anses i högsta grad vara representativa för undersökningen, däremot skulle det kunna innebära att det bidragit till att de inte fullt ut vågat yttra sig i intervjuerna. Dock kommer resultatet presenteras på det sätt att vi anser att vi bevarat anonymiteten i högsta möjliga grad.

### **3.6 Genomförande**

Den teoretiska referensramen utgörs i huvudsak av tidigare forskning i form av vetenskapliga artiklar, litteratur från bibliotek men också andra elektroniska källor. Den empiriska data som finns i undersökningen grundas från de tio respondenterna, från samma organisation men från tre olika affärsområden. Respondenterna är kvinnor i ledarpositioner, som i dagsläget arbetar på en mansdominerad arbetsplats och på så sätt har erfarenhet i hur det är att vara en kvinnlig ledare i en mansdominerad bransch. Intervjuerna hölls på plats hos respondenterna och inleddes

med en presentation, syfte och sedan följde vi den utformade intervjuguiden (se bilaga 2). Respondenterna fick svara fritt kring de frågor som ställdes för att på så sätt fånga upp deras upplevelse och ge utrymme till ett mer detaljerat svar. Intervjuerna tog cirka en timme. I samband med undersökningens gång valde vi att ta in en extra respondent för att bekräfta eller dementera en föreställning vi hade.

### **3.6.1 Kvalitativ undersökning**

Vid en kvalitativ undersökning är intervjuer den vanligaste metoden för datainsamling (Myers och Newman, 2007). Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervju eftersom vi ansåg den bäst lämpad. Vid användandet av den semistrukturerade intervjun har forskaren ett eller flera teman att förhålla sig till samt några få öppna frågor. Genom det har respondenten möjlighet att påverka innehållet i intervjun (ibid). Vi ansåg att den semistrukturerade intervjun gav oss utrymme till ett öppet och flexibelt samtal. Kvale och Brinkmann (2014) talar för att en kvalitativ intervjuundersökning är oförutsägbar då respondentens svar inte kan förutspås. Intervjuerna genomfördes i direktinteraktion, vi ansåg att kroppsspråk och reaktion var betydelsefullt för vårt syfte. Intervjuerna transkriberades för att sedan analyseras.

En intervjuguide med inledande- och uppföljande frågor utformades (se bilaga 2) för att säkerhetsställa både spontana svar samt möjliggöra för svar med större reflektion vilket Kvale och Brinkman (2014) säger är positivt. Vi har utfört *pilotintervjuer* på närstående vilket innebär att en testintervju sker för att kontrollera att frågorna tolkades på det sättet vi tänkt oss (Ekström och Larsson, 2010). Otydliga frågor omarbetades och testades igen inför intervjuerna.

### **3.6.2 Intervjuguide**

En intervjuguide beskrivs enligt Bryman (2011) som en lista med de frågeställningar som ska beröras. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att *inledande frågor* ger spontana beskrivningar och *uppföljningsfrågorna* kan leda till svar med större reflektion. En intervjuguide med inledande- och uppföljande frågor utformades (se bilaga 2). Enligt Ekström och Larsson (2010) bör kvalitativa intervjuer ställa öppna frågor för att få ett utvecklat svar, därav valde vi att undvika ja och nej-frågor i största mån. Vi har också använt oss av *pilotintervjuer* som utfördes på närstående, vilket innebär att en testintervju sker för att kontrollera att frågorna tolkades på det sättet vi tänkt oss (ibid). De frågor som var otydliga omarbetades.

### **3.7 Analys och databearbetning**

*I denna kvalitativa undersökning har data samlats in från alla 10 intervjuerna. Enligt Bryman (2011) möjliggör sällning i data att det av vikt lyfts fram. I analysarbetet av det empiriska materialet är avsikten att fokusera på de återkommande aspekterna och således finna teman för vidare analysarbete.*

---

#### **3.7.1 Tematisk analys**

Den tematiska analysmetoden är enligt Bryman (2011) det vanligaste sättet att angripa kvalitativa data. Metoden i sig har inte en tydlig process eller teknik och kan tillämpas på olika sätt, syftet är att identifiera teman. Denscombe (2016) poängterar att det är viktigt att förtrogenhet till arbetet finns för att möjliggöra en tillförlitlig analys. Vi transkriberade materialet i direkt anslutning med varje intervju samt har under analysarbetets gång funnit behov att tolka texterna ett flertal gånger för att utveckla en högre grad av förståelse och således öka förtrogenheten.

#### **3.7.2 Hermeneutisk analys**

När materialet transkriberas har analysarbetet haft utgångspunkt i hermeneutiken. Vi anser att det föreligger inom ramarna för den tematiserande analysmetoden. Ödman (2007) beskriver att hermeneutisk analys är flexibel och saknar fasta riktlinjer och att den bygger på tolkning. Processen ses som en cirkel där forskaren pendlar mellan del och helhet. I analysarbetet har materialet tolkats och förstått i sin helhet för att sedan brytas ner i delar och tolkats igen för att slutligen läsas i sin helhet igen för att fånga upp nya saker. Det har genererat djupare kunskap eftersom att vi ökat vår förståelse varje gång.

För att lyckas identifiera teman har vi läst igenom intervjuerna och markerat det som varit viktigt. Allt material har därefter sammanfattats i kortare meningar för att kunna lyfta fram *vad betyder detta?* materialet har sedan skrivits ut och klippts isär. Därefter har vi lagt ihop det i olika högar för att kunna identifiera olika teman. Vi fann dessa teman som relevanta; *Jämställdhetsarbete, villkor och möjligheter, ifrågasättande, normer och jargonger, kränkande beteende och sexuella trakasserier samt förutsättningar.*

Ödman (2007) förklarar att tolkningen brukar stödja sig på teorier för att förklara och hjälpa analyseringen av materialet. Det är alltså ett medel till att dra slutsatser. Både i enlighet med tidigare teorier men också fånga upp sådant som avviker. Något som poängteras av Ödman

(2007) är att inte fastställa teori för tidigt i processen eftersom det kan försämma tolkningen. Risken finns att forskaren försöker bekräfta sin egen förförståelse. Öppenhet är viktigt i tolkningen för att inte låta teorier styra tolkningen och resultatet. Vi har haft en förståelse för att detta lätt sker och vi anser att det har bidragit till att vi lyckats lyfta vårt material utan att ha försökt att bekräfta vår förförståelse eller vår teoretiska utgångspunkt. Det har hjälpt oss att se när vi har behövt utveckla teorin.

### **3.7.3 Trovärdighet och tillförlitlighet**

Reliabilitet och validitet är vanliga begrepp vid kvantitativa undersökningar, vid kvalitativa undersökningar ersätts de ofta med begreppen trovärdighet och tillförlitlighet (Repstad, 2007). Tillförlitlighet handlar om tillförlitligheten i undersökningen och är en bekräftelse att forskaren har förstått verkligheten på rätt sätt. Vi har ställt följdfrågor för att säkerställa att vi tolkat respondenterna på rätt sätt och för att motverka att *intervjuareffekten* ska uppstå vilket Denscombe (2016) menar måste beaktas eftersom att personer kan vinkla sina svar beroende på vilken position personen har. Detta har varit relevant eftersom respondenterna befinner sig på olika hierarkiska nivåer.

En annan risk vid intervjuer är att personerna kan ändra sina svar vid olika tillfällen. Därför är det viktigt att ställa frågorna på samma sätt för att minska risken att leda in respondenten till ett visst svar (Kvale och Brinkmann, 2014). Vi har anpassat de fasta frågorna för att kunna jämföra dem mot varandra och genom det stärka undersökningens tillförlitlighet (ibid). Som forskare har vi behövt ha en kritisk syn under hela undersökningen och haft detta i åtanke: *Vad ska undersökas? Varför ska det undersökas? Och hur går vi tillväga för att undersöka det?* (ibid).

### **3.8 Metoddiskussion**

Vid en kvalitativ undersökning som genomförs med intervjuer är det viktigt att ha förståelse för olika dilemman som kan påverka undersökningens utfall. En intervju är situationsanpassad och speglar vad en person tänker just där och då (Repstad, 2007). Vilket vi behövt ha i åtanke och därför är det svårt att dra generella slutsatser av hur någonting verkligen är. Vi kan bara beskriva vår tolkning av det respondenterna har uttryckt. Det har även framkommit att personer med högre befattning kan svara utifrån att det ska se bra ut trots att verkligheten kan vara en annan (ibid). Därför har vi haft med kvinnor från olika nivåer för att försöka minska att det får speglas i resultatet.

Forskarens personliga åsikter och känslor kan även påverka studiens resultat genom till exempel val av forskningsområde, frågeställning eller hur det insamlade materialet tolkas. Det är omöjligt att vara helt värderingsfri och därför behöver det finnas en medvetenhet kring de personliga åsikterna (Bryman, 2011). Vi har försökt varit medveten och reflektera kring våra personliga åsikter för att motverka att de ska påverka utfallet. Kvale och Brinkmann (2014) menar också att forskare lätt tappar sin professionella distans vid en intervju om den identifiera sig med deltagarna. Vi diskuterade kring hur vi skulle förhålla oss till situationer där vi kände att vi höll med respondenterna. Vi tror att den medvetenheten gjorde att vi inte tappade distansen utan kunde vara professionella under hela undersökningens gång

Det framkommer att ingen ska ta skada av sitt deltagande i en undersökning (ibid). Därför behövde vi överväga möjliga konsekvenser, inte enbart för respondenterna utan även för den grupp de representerar. Respondenterna som deltagit i vår undersökning kan av läsare komma att representera hela gruppen kvinnor i organisationen. När vi då intervjuade kvinnor i ledarpositioner i en mansdominerad organisation kändes det väldigt viktigt att säkerhetsställa att ingenting har kunnat spårats samt att det tydligt framgått att detta inte handlar om alla kvinnor i ledarpositioner.

#### **4. Resultat och analys**

*I detta kapitel presenteras organisationen samt en sammanställning från de kvalitativa intervjuerna. Resultatet har tematiserats och kommer att jämföras samt analyseras utifrån vad den teoretiska referensramen berör.*

---

##### **4.1 Beskrivning av organisationen och respondenter**

Den undersökta organisationen är en global industrikoncern med omkring 10 000 anställda runt om i Sverige. Denna undersökning riktar sig till den del av organisationen som är belägen i mellersta Sverige. Totalt har tio respondenter deltagit och det är kvinnor i ledande position som befinner sig på olika hierarkiska nivåer i organisationen. I en organisation som denna där det är väldigt få kvinnor finns risken för att svaren kan härledas. För att säkerställa respondenternas anonymitet kommer ingen närmare presentation att ske. Respondenterna kommer att benämnas vid nummer utan inbördes ordning av den anledningen att vi vill påvisa att det är fler respondenter som upplever samma sak.

#### ***4.2 Upplevelsen kring organisationens jämställdhetsarbete***

Respondenterna är överens om att jämställdhetsarbetet är viktigt och något organisationen aktivt bör arbeta med. För organisationens helhet är det viktigt att både män och kvinnor finns med. En jämn könsfördelning men även gällande etnicitet, erfarenhet, personlighet samt ålder är att föredra för att bredda perspektiven. Det råder olika meningar kring organisationens aktuella jämställdhetsarbete. Några respondenter anser att det pratas om genus, könsroller och jämställdhet till viss del på arbetsplatsen medan andra inte tycker att det nämns överhuvudtaget. Oavsett anser majoriteten av respondenterna att det bör pratas mer om det i alla led eftersom de inte tycker att det genomsyrar i hela organisationen.

*”Det är viktigt med en jämn fördelning. Annars blir det ju fel, tänk att vid rekryteringen bara ha hälften av alla begåvningar att rekrytera från, det blir ju värdelöst.” – R10*

Trots att det finns många kvinnor anser respondenterna att det fortfarande är uppdelat, vissa avdelningar har inte en enda kvinna. Det påpekas att organisationen ofta härleder den ojämna fördelningen till att *”man är intresserade av olika saker”* vilket respondenterna inte tror. De menar att organisationskulturen kan påverka att kvinnor inte söker sig till vissa områden i samma utsträckning som männen samt att det inte ses som ett problem. En fråga ledningsgrupperna bör ställa sig är *”hur arbetar vi aktivt för att få kvinnor att söka sig till alla områden inom hela organisationen?”*. Även Wahl et. al (1998) poängterar att trots att organisationer är strukturerade efter kön osynliggörs detta eftersom att det normaliseras och därför inte ses som ett problem. En respondent framför den ojämna könsfördelningen till att;

*”Det kan inte vara uteslutande planering, inköp och HR som anställer kvinnor medan produktionen fortfarande har 90% män. Då kommer vi inte framåt.”- R7*

Angående genus, könsroller och jämställdhet anser respondenterna att det bör finnas tydliga ramar kring hur jämställdhetsarbetet ska genomföras och pratas om i vardagen. Respondenterna önskar även att ledningsgrupperna prioriterar att prata mer om det för att det ska leda till förändring. De flesta respondenterna anser också att det vore bra om koncernchefen och affärsområdescheferna kunde prata om jämställdhet ibland, vilket de inte upplever att de gör tillräckligt i dagsläget.

*”Jämställdhet är inget vi pratar om i vår ledningsgrupp. Vi har inte uttalat hur vi ska arbeta för att få en jämnare könsfördelning i verksamheten. Vilket är ganska intressant att det inte är uttalat.” –R7*

Några av respondenterna upplever att de ibland kan möta motstånd kring det jämställdhetsarbete de gör. Kvotering är något som kan möta motstånd vilket även Wahl et. al (1998) menar sker, trots att kompetensen inte åsidosätts. Respondenterna vill få in fler kvinnor men kan då få frågan ”*varför då?*” Jämställdhetsfrågan är inte lika prioriterad som den var tidigare, en av respondenterna nämner att hon försöker upprätthålla frågan ”*men känner inte att jag får så mycket stöd uppifrån*”. Det finns en upplevelse hos respondenterna att de högre ledarna inom organisationen inte alltid efterlever det som sägs.

*”En ny ledningsgrupp tillsattes, där fanns en kvinna med och resten var män. Efter att den var tillsatt gick chefen ut med att det ska jobbas mer med jämlikhet. Då vart jag full i skratt när han sa det, han hade ju precis tillsatt en ny ledningsgrupp – det är vad man gör och inte vad man säger.” –R6*

Det är ganska märkbart var i organisationen det arbetas med jämställdhet kontinuerligt och var det inte prioriteras anser respondenterna. Många av respondenterna påtalar att resultatet av deras arbete är synligt där de befinner sig. Eftersom genus enligt West och Zimmerman (1998) konstrueras i den befintliga kontexten och är något som “görs” för att slutligen normaliseras kan det leda till att det har effekt att arbeta aktivt med just genusfrågor i jämställdhetsarbetet.

Respondenterna tycker att kvinnliga förebilder är väldigt viktigt. En av respondenterna som varit på företaget under många år ser en skillnad från när hon började mot idag. Nu är det många fler kvinnor. De flesta respondenterna påtalar vikten av att i det förebyggande arbetet få kvinnor teknikintresserade, gärna vid ett tidigt stadie. De anser att organisationen måste bli bättre på att locka till sig och behålla kvinnorna. Uttalandet som att det ”*är svårt att hitta kvinnor*” tycker flera av respondenterna är för dåligt. En respondent påtalar;



*”Det finns en anledning till att Göranssonskolan nästan har 40% tjejer och det är för att man arbetat aktivt med att få in tjejer. Inte genom att anpassa utbildningen efter vad man tror tjejer vill ha utan fått tjejer att tro att de fixar det.” – R7*

Organisationen behöver alltså bli bättre på att leta efter fler kvinnor till alla nivåer säger respondenterna. Ytterligare behöver de marknadsföra sig mer mot skolor och visa att det går att vara kvinna och arbeta inom industribranschen.

#### **4.3 Villkor och möjligheter**

På frågan om hur det kommer sig att de arbetar på sin nuvarande position svarar de flesta att de har blivit tillfrågade om de skulle vilja ha rollen som ledare. Även om några av dem har sökt sina tjänster har majoriteten blivit tillfrågade. Överlag upplever de att organisationens annonser är tunga. Respondenterna uttrycker en uppfattning om att det är skillnad på hur en kvinna och en man läser en annons. En generalisering respondenterna gör är att en kvinna ofta känner sig underkvalificerad och därav inte vågar söka om hon inte kan allt. En man känner däremot att han är kvalificerad genom att kunna några punkter och anser att det andra kan han lära sig.

*”Jag läste om en analys förut om hur män och kvinnor läser jobbannonser. Männen prickar av – det där kan jag, det där kan jag inte, det där lär jag mig, äsch det där är nog inte så viktigt, så jag söker. En kvinna läser istället – det där kan jag, det där kan jag, det där kan jag inte så då är det ingen idé att söka. Jag tror att det ligger något i det och att det krävs att kvinnor får lite extra pushning för att våga.”-R9*

Respondenterna anser att rekryteringen är neutral ändå finns fundering kring om det eventuellt är lätt hänt att den som rekryterar väljer den som påminner om “sig själv”. Ett förfarande kopplat till begreppet homosocialitet kan göra att det blir skillnad i hur kön uppfattas, medvetet eller omedvetet (Wahl et. al, 2011). Rekryteringen kan således bli påverkad av att det finns fler män inom organisationen vilket just homosocialitets-begreppet bekräftar. Det innebär att män företrädesvis vänder sig till män, alltså någon som påminner om en själv (ibid). Till de högre ledarpositionerna upplever flera av respondenterna att det många gånger är en man som har det slutgiltiga valet i vem som tillsätts. Därför tror de att det ibland kan skapas ett hinder i att få upp fler kvinnor på höga positioner eftersom den som rekryterar lätt kan välja sin egen kopia.

Män tenderar att synas mer på mellannivåer och i toppen medan kvinnor snarare finns i lägre befattningar och i mellannivåer (ibid). Även respondenterna framhåller att i den aktuella organisationen är det främst män i de högre ledningsgrupperna, en faktor kan vara att det är enkelt att välja sin egen kopia.

*”Det är ju väldigt lätt att man anställer en till som sig själv, men går vi ihop? Gör vi sakerna på samma sätt blir vi istället rätt smala.” –R3*

Att kompetensen är viktig och ska styra är alla respondenter överens om. De skulle inte välja en kvinna före en man om hon inte har rätt kompetens. Det som är av vikt är att säkerställa att både kompetenta kvinnor och män söker. Ungefär hälften av respondenterna upplever att de har som policy i rekryteringen att de måste ha med kvinnor. Den andra hälften tycker att det borde vara en policy men upplever det inte som något uttalat.

*”Det traditionella är att kompetens går före och gräver man i det har man någonstans betraktat det från början att kvinnan som börjar har lägre kompetens än mannen och hon kommer in i egenskap att hon är kvinna. Det är inte så det funkar. Vi har ju två likvärdiga personer med samma kompetens men väljer den ena för att det könet är minoritet. Den förståelsen tycker jag saknas.” – R7*

Flera av respondenterna poängterar att det är viktigt att våga anställa någon annorlunda med en annan profil. Organisationen använder sig av ett profileringsverktyg där personligheter beskrivs med fyra olika färger vilket är blå, röd, grön och gul. Respondenterna upplever att organisationen premierar en viss typ av färg eller profil i sitt ledarskap. De menar att organisationen är full av röda män som är tydliga, raka och strukturerade. Vilket kan kopplas till Stelters (2002) traditionella ledarskap där den manliga normen är utgångspunkten. Majoriteten av respondenterna anser att män oftare lyfts upp från produktionen till en ledarroll än vad kvinnor gör. Där uppleves det vara en skillnad för kvinnor och män att göra karriär och menar att organisationen bör skapa en medvetenhet kring vilka profiler de väljer att lyfta.

*”Man ser killar i produktionen som är strukturerade och bestämda sen ser man tjejer som är på ett annat sätt men som skulle göra chefsrollen minst lika bra men man lyfter inte dem för att man tycker att dem är flamsiga.” – R5*

Några av respondenterna påpekar att det är många yrken inom organisationen som anses vara "kvinno- eller mansyrken". Wahl et. al (2011) nämner att inom en organisation kan vissa arbeten vara könstypiska. En utmaning menar respondenterna är att få både män och kvinnor att våga söka sig till andra områden. Även här poängterar de att kvinnliga förebilder är viktigt, att organisationen behöver visa att det går att vara kvinna inom alla områden.

*"Om man ser att det jobbar kvinnor inom olika områden så vågar man söka sig dit. Idag tycker jag inte att det är så. " - R7*

Respondenterna vill gärna ha in fler kvinnor i organisationen både i produktionen och i ledningsgrupperna. Finns det en bas med kompetenta kvinnor utgör det en bra grund för att fortsätta arbetet att öka antalet kvinnor. Respondenterna menar att kvinnor kan behöva mer pushning och stöttning till att våga söka tjänster som kan vara utmanande och där få kvinnor befinner sig.

*"Folk har trott på mig och stöttat mig när jag själv inte känt att jag räcker till. Då har andra trott på mig och det har betytt jättemycket, hade de inte trott på mig hade jag nog inte vågat. " -R4*

Att befinna sig i en miljö där individer stöttar varandra kan ha en positiv inverkan till att kvinnor vågar söka sig till andra områden. Däremot anser flertalet att kompetensen inte får förbises. Några respondenter lyfter också att organisationen kan arbeta mer aktivt för att säkerställa att kvinnorna har rätt kompetens när de söker en tjänst.

#### **4.4 Kvinnor i ledande positioner ifrågasätts**

Respondenterna målar upp en gemensam bild av att det inte ska finnas en föreställning om att människor kan olika mycket beroende på könstillhörighet. Kön inte ska ha någon betydelse vilket även jämställdhetslagen påtalar (Diskrimineringsombudsmannen, 2018). Trots det talar resultatet för att många kvinnor möter helt andra villkor i den befintliga organisationen. Några av de villkoren kvinnorna möter i sitt arbete är motstånd från andra kollegor, de ifrågasätts mer än sina manliga kollegor och de måste hela tiden bevisa sin kompetens för att bli accepterade. Det finns alltså en upplevd skillnad mellan idealbilden och verkligheten. Majoriteten av dem besvarade frågorna gällande likabehandling och olika förutsättningar är att de inte upplever några större skillnader mellan män och kvinnor. Det som möjligtvis slår igenom och blir synligt

gäller förväntningarna på deras tekniska kunskaper. Där finns det en tydligt överensstämmande bild av att kvinnor överlag blir ifrågasatt gällande deras tekniska kunskaper samt att det förutsätts att de inte ska kunna. Respondenterna delger att deras kunskap åsidosätts redan innan de fått chansen att bevisa vad de kan. Wahl et. al (2011) lyfter att kvinnor ofta måste motbevisa rådande föreställning och respondenterna ger olika berättelser kring hur de har behövt bevisa deras tekniska kunskap innan de blivit accepterade. Respondenterna poängterar framförallt att kvinnor i ledande positioner behöver bevisa sin kompetens och intresse när de är nya på arbetsplatsen eller ledare för en ny grupp. Det överensstämmer med det Rolston (2010) påtalar, att kvinnor upplever att de måste bevisa sin skicklighet innan tilltro på kompetensen uppstår. Respondenterna målar också upp en bild av att de kan mötas av förvåning när de kan. En respondent berättar att hennes chef berömt hennes kompetens med förvåning och en annan har fått en förvånad kommentar *"men du är ju faktiskt teknikintresserad"* vilket hon menar inte skulle sägas till en man. En av respondenterna säger att hon *"har gjort sig ett namn"* och att människor inom organisationen vet vem hon är och vad hon går för och därför är accepterad.

*"Jag försökte snappa upp saker för att de ska kunna höra att jag hänger med. I början blev jag lite ignorerad för att de inte kunde prata med mig eftersom de trodde att jag inte kunde. När en manlig kollega började gick de till honom direkt. Men jag fick kämpa för att bevisa min kunskap. Jag blev accepterad i gruppen efter att taktiskt jobbat övertid och hjälpt till med en sak fast jag egentligen inte behövde." –R1*

Respondenterna säger att det inte alltid har varit negativt att de inte förutsätts kunna eftersom att det lett till att de ibland fått extra mycket hjälp. Bergman (2003) lyfter att kvinnor i nyanställda positioner kunde spela dumma och således få saker förklarade till sig vilket är en positiv särbehandling. En respondent menar att sådan särbehandling kan vara negativ i ett arbetslag. Det kan vara intressant att fundera kring vad en sådan särbehandling gör i ett arbetslag om syftet är att skapa jämställdhet? En tanke är att det kan leda till att män faktiskt får en anti-kvinnor inställning om de märker att de behandlas bättre.

*”När jag började arbeta började jag och en manlig kollega samtidigt och hade exakt samma bakgrund men ändå blev det skillnad i bemötandet. De förutsatte att jag inte kunde något och därför fick jag mycket mer hjälp som ny och kom in i yrket väldigt snabbt. När jag tittar i backspegeln kan jag reta mig lite på den synen, att de trodde att jag inte kunde, men då såg jag till att suga åt mig allt som en svamp.”- R8*

Kvinnor i ledande positioner blir ifrågasatt även i andra situationer vilket däremot inte är lika självklart. Resultatet av det framkommer i samband vid besvarandet av frågor som berör andra områden. I Keisus (2009) lyfts just detta, att kvinnors generella upplevelse är att de inte behandlas olika men ändå berättar om situationer där olika behandling förekommit. Respondenterna delger alltså, trots deras första spontana svar att kvinnor och speciellt nya får försvara sina idéer och blir mer ifrågasatta i exempelvis mötessituationer. Det handlar inte om själva talrummet utan gäller oftast responsen. De menar att det inte är ett strukturellt problem utan handlar om något få individer gör, ändå skapas en aura i den aktuella situationen. Kvinnor i ledande positioners upplevelser av ifrågasättande kan kopplas till det Ås (199n) lyfter gällande härskartekniker. Det finns även ett antal motstrategier för hur härskartekniker ska bemötas och avslöjas. Några respondenter menar att de har ”lärt sig” hantera härskartekniker genom åren.

*”Jag nådde inte fram men när en manlig kollega sa samma sak fick han respons på det direkt. Då läste jag någonstans om olika motstrategier och nästa gång det hände så sa jag: men gud vad kul att du gillar min idé. Plötsligt reagerade alla och sa att det var ju det du också sa.”-R9*

Det framkommer att i vissa forum har kvinnorna fått utpekande kommentarer som fått dem att känna sig obekväma men också förbannade. Dels påtalar en respondent att i en situation när hon och tre kvinnliga kollegor kom gående i korridoren fick de höra att *”här kommer bitchkvartetten”*. Det var egentligen menat som något positivt eftersom att de var fyra starka kvinnor som var lite normativt på, men för hennes del är ordet negativt laddat. Mannen försvarade det med att *”ja men ni är ju lite som män”*. En sådan situation förminskar deras kvinnlighet och deras manliga egenskaper beröms.

Respondenterna beskriver även andra typer av motstånd. Flera nämner att det inte alltid är de äldre männen inom organisationen som är problemet vilket de menar kan vara en förutfattad

mening. Kvinnor i ledande positioner får bland annat se upp för män i samma ålder. De tror att det ofta grundar sig i avundsjuka om det är en man som eventuellt förväntat sig att få en tjänst som istället gick till en kvinna. Vilket kan kopplas till den balansgång som Gherardi (2001) beskriver. En kvinna måste prestera för att bli accepterad men om hon presterar bättre än männen kan acceptansen skadas i alla fall. Flera av respondenterna upplever att det finns en attityd gällande att gärna påtala när något inte fungerar. En del ställer sig emot kvinnor i ledande position och nästan väntar på att de ska göra ett misstag.

*”En kvinnlig chef utan ingenjörsbakgrund lyftes av god ledarerfarenhet men saknade lite på det tekniska. Hon fick möta onödigt mycket oförtjänt kritik. Hon hade det tufft. Ingen stöttning av medarbetare och kollegor utan de stod snarare med armarna i kors och ville att hon skulle klanta till det. Anmärkte på hur hon skrev, att hon inte använde rätt tekniska ord och massa såna småsaker. Extra för att hon var kvinna tror jag. ” -R4*

Det framkommer av flera respondenter att det ibland finns ett osunt beteende mellan kvinnor vilket anses konstigt. Kvinnor borde veta vilka situationer de kan ställas mot och därför stötta och hjälpa varandra men ibland upplever respondenterna snarare att kvinnorna ställer högre krav på varandra. Bagilhole, Dainty och Power (2009) lyfter olika strategier kvinnor använder i mansdominerade branscher och en av dem är just en anti-kvinnor inställning som kvinnor omedvetet använder för att anpassa sig till organisationens normer. Ytterligare delger respondenterna att det finns ett motstånd mot kvinnor i ledande positioner när de inte betar sig enligt det förväntade. Flertalet av respondenterna delar åsikten att en kvinna som pratar mycket anses ta för stor plats. Det är även negativt om denna kvinna är väldigt extrovert och har lätt för att skratta eftersom att det skapar en syn på kvinnan som oseriös. Vilket är ett exempel på hur kvinnor i ledande position bedöms utifrån den “manliga normen” i organisationen.

*”En kvinna i min ledningsgrupp var väldigt extrovert och pratig. Hon uppfattades negativt av gruppen för att hon tog för mycket plats. Frågan är dock om hon verkligen tog för mycket plats eller om hon var en kvinna som tog plats. En kvinna får lätt stämpeln pladdrig, oseriös och ostrukturerad fast de inte alls är så. Jag tror mer att det är organisationen som inte är mottaglig för den personlighetstypen. ” -R4*

Det framkommer av respondenterna att det kan bli väldigt stereotyp och att det ofta är kopplat till kön eftersom att det skapar ett slags normativt sätt att se på saker och ting. I grund och botten kan det vara diskriminerande eftersom individer kan ha olika kognitiv förmåga oavsett kön. Bohlin och Berg (2013) lyfter förfarandet att en kvinna och en man kan uppfattas olika trots att de beter sig likartat vilket beror på att människor försöker förstärka sina befintliga föreställningar. De menar att det kan skapa problem för kvinnor i deras möjlighet i att utöva ledarskap. Därför är det viktigt att försöka förstå vilka föreställningar som kan finnas i organisationen för att bryta osunda mönster som reproduceras. Respondenterna säger att det finns förväntningar på dem att vara starka, ändå kan reaktionen se annorlunda ut om en kvinna eller man sätter ner foten och blir arg.

*”Som kvinna förväntas du inte bete dig som en man men däremot följa det manliga normativa mönstret. Men det blir skillnad även om du gör det. Blir jag arg får jag ofta reaktionen, oj varför blev du sådär arg. Jag kanske inte blev argare än min manliga kollega dock anses han bara vara tydlig.” -R6*

I olika mötessituationer framkommer det att en del av kvinnorna medvetet anpassar sitt beteende, möjligtvis för att undvika att möta motstånd. Wahl et. al (2011) poängterar att organisationers syn på ledarskap och kön kan skapa normerande gränser vilket påverkar beteenden. Några respondenter framhåller att de sänker rösten och pratar med en mörkare ton i vissa forum för att bli tagen på allvar. En del har fått råd längs vägen att inte skratta för mycket eftersom att det kan ge en bild av att de är oseriösa, en föreställning som lätt verkar dyka upp om kvinnorna beter sig annorlunda än vad organisationen förväntar sig.

*”Jag tonar ner mig med resultat av att jag når fram mycket bättre.” - R9.*

Överlag finns bilden av att olika personlighetstyper premieras ju högre upp i organisationen de kommer. Tidigare har det lyfts att den “manliga normen” premieras även om respondenterna själva hänvisar till de olika profilerna. Ett flertal av respondenterna tror att många ledande kvinnor har de manligt normativa egenskaperna. De med en annorlunda profil möter mycket motstånd. Vilket blir extra påtagligt om det är en kvinna som sticker ut och inte beter sig enligt det förväntade menar respondenterna.

*”En kvinna hade det jättejobbigt. Det finns många män som betar sig som hon gjorde men då viftar man bort det med att jaja han är sådär. Om henne sa man snarare att hon måste ju förstå hur hon påverkar andra.” –R10*

Teoretiskt motsätter sig föreställningarna kring kvinnlighet och ledarskap varandra vilket egentligen inte säger något om hur kvinnor är som ledare (Wahl et. al, 1998). En ledande kvinna som dessutom inte följer det normativa beteendemönstret i en mansdominerad organisation utmanar strukturen ytterligare. Vilket kan vara en anledning till att de möter motstånd. Respondenterna menar att organisationen behöver bli bättre på att acceptera fler typer av ledarskap, strukturen behöver förändras, att vara olika måste accepteras.

#### **4.4.1 Prestationskrav**

På frågan gällande vem som ställer kraven på dem som ledare är det tydligt att många av respondenterna ställer höga krav på sig själva. Ett flertal av respondenterna menar att det bara är på individnivå, att det är dem själva som ställer kraven och inte organisationen. En respondent säger *”det är min akilleshäla så det kan jag inte skylla på någon annan”*. Några respondenter anser det är ett resultat att kvinnor befinner sig i en kontext där de hela tiden måste bevisa sin kunskap vilket leder till att de kan känna att de behöver överprestera och visa sig värdiga jobbet. Respondenterna tror dock att många kvinnor tvivlar på att de faktiskt kan, där har organisationen ett stort ansvar. Flera av respondenterna menar att organisationen behöver stötta kvinnor som betar sig på det viset men att det ibland sker på fel sätt. Det framkommer att det finns en känsla av att när kvinnor höjer kraven på sig själva sänker organisationen sina och *”börjar trippa på tårna”*. Det är lätt hänt om en kvinna gått in i väggen säger en respondent. De är överens att samma krav ska ställas oavsett kön. Det blir fel om kraven är lägre eftersom att det kan skapa tvivel hos de som har lägre förväntningar på sig. Ytterligare berörs det faktum att det finns en upplevd känsla att män kommer undan med mer än vad en kvinna gör. Organisationen är överlag mer förlåtande mot män eftersom de lättare kommer undan i kollektivet.

*”Jag tror att det är lite tuffare att vara kvinna och chef. Kvinnliga chefer under mig har fått tagit mer smällar om det varit något medan en manlig chef bara har passerat.”-R4*



Respondenterna säger att kvinnor lätt blir en maskot för andra kvinnor och att det är svårt att ta sig bortom det men att det kan vara positivt också. Majoriteten påtalar att en styrka som kvinna är att lättare bli ihågkommen och synliggjord men det hela bygger på prestation. Nackdelen är att lättare hamna i rampljuset vid ett misslyckande och att fokus hamnar mer på själva könet än vad och varför något blivit fel. Det framkommer av Lennér Axelsson och Thylefors (2005) att speciellt kvinnor i ledande positioner behöver utmärka sig mer på arbetsplatsen för att bli accepterad. Män har lättare att bli accepterade trots att de gör ett medelmåttigt arbete medan kvinnan ständigt måste prestera för att bevara respekten, vilket överensstämmer med respondenternas känslor. Även om respondenterna själva menar på att kraven kommer från dem själva är det ändå något som finns underliggande i strukturen med tanke på det resultat som framkommit. En respondent lyfter ett citat som tåls att tänkas på;

*”En gammal kvinnlig kollega sa – Vi är inte jämställda fören det finns lika många dåliga kvinnliga chefer som det finns dåliga manliga chefer” -R4.*

Ett annat dilemma respondenterna delger handlar egentligen inte om prestationskrav. Däremot medför den rådande förväntan på dem i sin ledarroll detta till ett outtalat krav. Det handlar om att det verkar finnas ett generellt anseende i organisationen att det är lättare att komma till en kvinna och prata om sina problem. En sådan generell föreställning kan ske enligt Bohlin och Berg (2013) eftersom individer överlag gärna vill kategorisera andra människor. Det bidrar till att kvinnliga och manliga ledare inte bara bedöms efter vad de gör utan dessa föreställningar påverkar uppfattningen av dem. Resultatet i detta fall är att många kvinnor i sin roll som ledare ofta förväntas vara ”psykologer” vilket kan vara en komplimang på ett sätt. En respondent menar att hon fått höra att de hellre rapporterar till henne för att hon är mänsklig medan en annan respondent menar att hon har precis lika lite tid som sina manliga kollegor.

#### **4.5 Normer och jargonger**

Den första responsen från samtliga respondenter är att det generellt förekommer en hög trivsel och det är viktigt att behandla varandra väl, vilket de flesta anser att alla gör. Respondenterna med många år inom organisationen upplever en skillnad i jargongen gentemot förut, de flesta tror att ledare idag säger ifrån om de hör något olämpligt. Den reaktionen är ett steg i rätt riktning.

*”Mitt bidrag till att det har blivit bättre är för att jag har varit ute på golvet, för att se vad som händer. För stämningen och jargongen ska bli bättre krävs det att man har nolltolerans.”-R2*

Det framkommer från ett flertal respondenter att jargongen har blivit bättre där de befinner sig just för att det är något som prioriteras och att det bidrar till att stämningen blir trevligare. Det är också tydligt att respondenterna anser att kvinnor förändrar jargongen i en grupp och att de tillför mycket för att en arbetsplats ska bli trevligare. Återigen lyfts att det är viktigt med en jämn fördelningen för att en grupp ska bli bra. Däremot påtalar respondenterna att det inte är att föredra att bara stoppa in en alternativt två kvinnor i en grupp eftersom jargongen fortfarande kan vara ganska hård där det är få kvinnor. Majoriteten menar också att jargongen är hårdare män emellan men att det sker en hel del anspelningar mot kvinnorna och därför kan det bli ganska påtagligt om de är ensamma. Helst vill de se åtminstone tre kvinnor för att de inte ska vara sådan minoritet. Detta kan kopplas till att organisationskultur och normer skapas och utvecklas i samspelet med könsmaktsordningen (Wahl et. al, 2011). Därför är det viktigt att arbeta för en jämnare fördelning. En respondent säger;

*”Jag känner mig lite delad. För mig är det viktigare att se individen än könet. Men ändå, om jag talar med en ensam tjej så kan hon ha det väldigt tufft och då blir det viktigt att få in fler kvinnor.”-R8*

Respondenterna har en del positiva upplevelser dock finns en blandad känsla mot det som råder idag. Även här återfinns motstridigheten som tidigare uppfattats gällande hur frågorna kring dessa ämnen besvaras för att slutligen landa i ett flertal exempel som tyder på brister. Alla överensstämmer om att det hela tiden behöver diskuteras om hur de ska behandla varandra. Det sker inte övergripande i organisationen idag. Respondenterna menar att i en stor organisation bör det aktivt arbetas med att ta fram spelregler för hur man ska bete sig på alla olika avdelningar och ser ett behov av detta. En utgångspunkt bör vara *”vi formar varandras arbetsmiljö.”* De lyfter också att det lätt skapas ett internt språk i mindre grupper som normaliserar vissa beteenden som inte alltid är positiva. Vilket kan vara en anledning till att de upplever att arbetet kring normer och jargong har svårt att slå igenom överallt eftersom att det inte synliggörs utan blir ett vardagligt görande (West och Zimmerman, 1998). Överlag menar respondenterna att det är svårt att veta hur andra människor tolkar olika situationer och därför behöver situationer läsas av, innan det skämtas om vissa saker. Majoriteten talar för en rådande

norm inom organisationen, att individer säger ifrån om något inte känns rätt. Där kan organisationen behöva ta ett ansvar och lyfta dem som inte vågar för att de som inte ska hamna i kläm.

*”I mindre grupper blir det alltid någon form av jargon och därför är det viktigt att sätta spelreglerna från början för att undvika ett negativt beteende. Det är lättare att hänvisa och förhoppningsvis säga ifrån om det finns något att luta sig mot att såhär är det sagt att vi ska göra men det är såhär vi betar oss. Men för det krävs det lite skinn på näsan för att våga” –R6*

Många av respondenterna beskriver en mentalitet som ett flertal av dem benämner som ”rå men hjärtlig”. En respondent menar att det är lite omklädningsrumsmentalitet, inte att det är några påhopp utan de skojar med varandra. En annan respondent lyfter att trots ”rå men hjärtlig” är jargongen ganska tuff och har varit det i många år vilket leder till att det finns kvinnor som far illa. Det framkommer ytterligare att en respondent anser att organisationen gömmer sig bakom det uttrycket för att slippa ta tag i problemet med den rådande jargongen. Respondenterna är överens om att jargongen är mycket hårdare i produktionen och menar att organisationen måste arbeta mycket för att bryta igenom där. Tidigare har det nämnts att det överlag är mestadels män i produktionen. Det styrker deras känsla att kvinnor i en grupp förändrar jargongen eftersom att jargongen är sämre i produktionen.

*”På vissa avdelningar, speciellt på ett affärsområde skulle jag aldrig placera en kvinna. De kan inte gå till fikarummet samtidigt som vissa personer och att de männen får vara anställda 2018 är anmärkningsvärt.”-R7*

Respondenterna delger att det förekommer en hel del nedlåtande kommentarer av olika slag vilket många gånger försvinner i den vardagliga jargongen som redan är ganska hård. Det som inte hade varit acceptabelt på en annan arbetsplats härleds i denna organisation till “att det sitter i väggarna”. Det finns en norm som talar för att vara tålig men ändock är individer olika tålig vilket inte går att förändra. Ett flertal av respondenterna lyfter att nedlåtande kommentarer också kan komma i effekt av att de inte accepterar de skämt som florerar. En kvinna måste därför ha skinn på näsan för att våga säga sätta ner foten när det känns obekvämt. En av respondenterna säger att hon förut sa ifrån oftare nu orkar hon inte göra det lika mycket utan rynkar mest bara på näsan. Individer överlag vill uppfattas normala vilket kan bidra till att

kvinnor väljer att förhålla sig till gruppsytryck genom att ”tåla lite”. De blir då bekräftade genom att agera i enlighet med det normativt förväntade (Wahl et. al, 2011). Även Bagilhole, Dainty och Power (2009) lyfter att kvinnor kan välja att anpassa sig genom att antingen acceptera eller blunda för jargongen. Det framkommer även att respondenterna kan använda sig av jargongen.

*”Ibland trivs jag med jargongen, jag vet inte varför. Jag använder ju mig själv av den ibland, så jag tar ju den till mig. Eller jag trivs kanske inte med jargongen, men använder den för att det fungerar.” –R10*

Anpassning är ett återkommande tema i frågorna kring normer och jargong. Vi upplever att det sätter igång en inre tankeprocess hos respondenterna där en del ställer sig frågande till hur mycket de själva anpassat sig medan några upplever att de har anpassat sig, samt att de blivit härdade genom åren eftersom många varit minoritet sedan utbildningen. En svårighet för kvinnor i ledande positioner i en mansdominerad organisation är att förhålla sig till vissa normer. Respondenterna menar att det kan gälla småsaker men resultatet är att kvinnan ändrar sitt beteende lite i vardagen på ett sätt som annars inte hade skett. En respondent säger *“det är ett problem att kvinnor förväntas anpassa sig till snacket snarare än att anpassa det till gruppen”*. Det går i linje med de strategier Bagilhole, Dainty och power (2009) lyfter, att kvinnor börjar bete sig som en av grabbarna gällande jargongen för att anpassa sig vilket inte alltid är medvetet.

#### **4.6 Kränkande beteende och sexuella trakasserier**

Ett kränkande beteende för respondenterna handlar sammanfattningsvis om att bli osedd, ohörd, utesluten eller förminskad på olika sätt. Respondenterna är överens om att sexuella trakasserier är en oönskad handling, verbalt eller fysiskt. Vilket stämmer med det Bohlin och Berg (2013) definierar som sexuella trakasserier, en oönskad handling såsom beröring, tafsande, blickar eller olika förslag. Alla respondenter har antingen själva blivit utsatta, sett eller hört om någon annan som har blivit utsatt. Det framkommer även exempel på situationer där de blivit tafsad på eller fått kommentarer som de själva viftar bort men egentligen klassas som sexuella trakasserier.

*”Jag har aldrig blivit tafsad på eller ja nypen i rumpan då men bara på den nivån och inget mer.” – R2*

Flera av respondenterna berättar att de genom åren har blivit utsatta för både kränkningar och sexuella trakasserier. De flesta händelser skedde när dem var yngre eller ny på arbetet och idag menar dem att antingen har det med åldern att göra alternativt att de idag är starkare och därför säger till direkt när någon går över gränsen. En av respondenterna menar att det är *”obalansen i maktförhållandena som underlättar för att sådana situationer uppstår, det är svårare om makten är jämställd”*. Bohlin och Berg (2013) påtalar att könet har betydelse oavsett position. I samhällets maktordning är kvinnan underordnad mannen därför har maktordningen betydelse när sexuella trakasserier sker. Avdelningar med få kvinnor upplevs som tidigare nämnt ha ett hårdare klimat och därav följs av mer trakasserier. Bohlin och Berg (2013) menar att när könsmönstret bryts och det kommer in kvinnor i en mansdominerad organisation finns en ökad risk för sexuella trakasserier. Detta för att försöka återskapa eller kvarhålla rådande ordning. Vilket kan vara anledningen till varför trakasserier finns i större utsträckning på starkt mansdominerade arbetsplatser (ibid). I detta fall gäller det arbetsgrupper med färre kvinnor.

*”Jag har fått kommentarer vad har du gjort med chefen för att få den här tjänsten då.” –R1*

Respondenterna upplever att organisationen är bra på att ta tag i problemen och agera när sexuella trakasserier eller kränkningar sker. När sexuella trakasserier har uppdragats berättar en respondent att de haft en diskussion med hela gruppen om vad som är okej och inte. En annan lyfter att de haft en utbildning för hela området. Det framkommer exempel på en situation där personen själv inte förstod att hon blev utsatt för sexuella trakasserier ändå reagerade organisationen. Respondenten tycker att organisationen hanterade det bra som tog tag i det direkt även om hon inte gjorde anspråk på det. Några påtalar vikten av organisationens agerande när något kommer till kännedom. Blir resultatet att offret flyttas anser de att risken ökar för att en tystnadskultur uppstår. Därför måste ledningen prioritera och våga ta tag i problemen samt vara medveten om hur de agerar. Respondenterna tror att det finns ett mörkertal eftersom att den tryggheten saknas lite idag.

*”Vi hade en händelse där sexuella trakasserier hade skett och jag valde att omplacera personen i fråga. Eftersnacket då blev att vi hade överreagerat för att de kände varandra. Då är det tydligen okej? Jag fick höra flera gånger att det var fel att omplacera honom på grund av att han var högpresterande. Där tror jag dock inte han hade blivit omplacerad om det inte var så att jag drev det hela. Upplevde att de andra manliga cheferna var på den som hade trakasserat sida och inte offrets.” –R5*

Många respondenter vill poängtera att enbart är ett fåtal individer beter sig illa. Därmed läggs fokus på att det är enskilda individer som är problemet, inte organisationen i stort eftersom att de själva överlag trivs väldigt bra. Wahl et. al (2011) menar att sexuella trakasserier och kränkningar sker för att organisationens struktur har en tillåtande struktur till dessa händelser. Även om organisationen är duktig på att hantera händelser som kommer till kännedom behövs tydligare riktlinjer och regler för att kunna arbeta förebyggande och se till att trakasserier inte tillåts ske.

#### **4.7 Förutsättningar i organisationen**

Överlag poängterar respondenterna att ledarskapet är viktigt i utformandet av arbetsmiljön. I dagsläget anses det vara mer fokus på leverans än på ledarskapet. Respondenterna önskar att organisationen ska utmana bilden av den ”normativa ledaren”, att det skulle underlätta för kvinnor i ledande positioner. En organisation kan ses som en arena i den könsskapande processen vilket kan vara problematiskt för kvinnor i ledande positioner när de automatiskt hamnar i underordnad position i egenskap av att vara kvinna (Wahl et. al, 2011). Kvinnliga ledare förändrar alltså inte nödvändigtvis genusordningen utan maktobalansen kan kvarstå vilket gör att de får arbeta i motvind. En förståelse för att detta är socialt konstruerat betyder att det är möjligt att förändra synen på den normativa ledaren (ibid). Respondenterna poängterar att det tydligt märks var det finns närvarande chefer. Även här verkar organisationens och respondenternas syn gå lite skilda vägar då många menar att organisationen trycker på ”*de hårda kompetenserna*” snarare än att vara en bra ledare som ser människan. Respondenterna påtalar ytterligare att det syns bra när chefer vågar och kan ta dialoger samt att i gruppdynamiken har ledaren en viktig roll i vad som tillåts och inte.

*”Att ha chefer som vågar ta dialogen är viktigt för att komma långt och det gör att stämningen blir bättre. Nära ledarskap är en förutsättning för en bra arbetsmiljö.” -R2*

När det kommer till nyanställda chefer anser respondenterna att organisationen är dålig på att ta hand om dem oavsett om det är en kvinna eller man. Där finns mycket förbättringsmöjligheter eftersom många upplever att ledare ”kastas in”. Majoriteten anser att personer med en annorlunda profil får det tuffare när inget riktigt stöd finns. Det kan få negativa konsekvenser som att nyanställda kvinnor i ledande positioner ifrågasätts. Återigen framkommer ett dilemma mellan att be om hjälp och att accepteras i arbetsgruppen (Rolston, 2010). Respondenterna upplever ändå att dem trivs bra och har en bra arbetsmiljö. Majoriteten av respondenterna har befunnit sig inom organisationen länge och säger själva att de inte har erfarenhet från något annat än mansdominerade arbetsplatser, de anser också att antalet kvinnor har ökat genom åren.

*”Mina positiva upplevelser tror jag beror på att jag är accepterad för den jag är. Jag tror också det beror mycket på att det finns en del kvinnor där jag är idag. Det har varit kvinnliga chefer förut som banat väg för andra.” -R1*

Det har framkommit att kvinnor i ledande positioner har fått kämpa för att bevisa att de är både kompetenta och intresserade. Kvinnorna som har arbetat sig in och bevisat vad de kan upplever en stor trivsel på arbetsplatsen. Att vara accepterad verkar vara en faktor till de trivs.

## **5. Diskussion**

*I detta kapitel kommer analysen av det empiriska materialet diskuteras till syfte att skapa djupare förståelse för att mansdominerade arbetsplatser tenderar att reproducera en över- och underordning mellan könen. Följden av detta är att kvinnor i ledande positioner arbetar och blir sedda utifrån en norm skapad av det manliga könet. Därav kan de möta olika svårigheter i att etablera sig på en ledande position och hur acceptans verkar ha stor betydelse. Diskussionen fördjupar dessa resonemang för att slutligen presentera undersökningens slutsatser vilka kommer ligga till grund för hur organisationen enligt oss kan arbeta för att öka jämställdheten.*

---

### **5.1 Hur gör organisationen kön?**

Ett av de teman vi anser betydelsefullt att lyfta och fortsätta diskutera kring är hur organisationen gör kön. Synen på kön har stor betydelse i hur en organisation agerar vilket får betydelse för jämställdhetsarbetet. Det problematiska är att synen som anses föreligga inte alltid överensstämmer med hur ledare och medarbetare faktiskt ser eller gör kön eftersom detta ofta sker omedvetet. Doing-gender ansatsen innebär att kön ses som en social konstruktion, en individ är inte sitt kön utan det *skapas* och *reproduceras* i den rådande kontexten. Det bidrar till att föreställningar utformas gällande vad som anses normalt och naturligt, därför kan också könsblindhet uppstå (West och Zimmerman 1987). Vi anser att det är relevant att diskutera den rådande organisationens syn på kön med utgångspunkt i respondenternas upplevelser. Många gånger beskrivs sammanhang utan direkt koppling till kön, fokus förelåg snarare på olika personlighetstyper som förklarades med hjälp av fyra färger. Vi anser däremot att det i grund och botten hänger samman med genus och kön. Inom organisationen finnas en upplevd brist i att hantera och ta hand om ledare som respondenterna kallar för annorlunda profiler vilket även kan leda till att en sådan person inte ens får chansen. På vilket sätt anser vi då att detta hänger ihop med genus och kön? Vår tolkning är att organisationen premierar ledare med en viss profil och att organisationen består av mestadels män, vill vi inte lämna åt slumpen. Upplevelsen är att organisationen i högre utsträckning lyfter män som ledare än kvinnor, speciellt vid högre befattningar. Däremot behöver det inte ske medvetet eftersom att könsordningen normaliseras och ses som ”naturlig”. Respondenterna menar själva att organisationen är full av ”röda män” men vad innebär det påståendet? Vad vi kan utläsa syftar respondenterna på målinriktade män som är tydliga, raka och väldigt strukturerade. De egenskaper som förknippas med färgen kan också associeras till stereotypa föreställningar om kön och på så sätt kan könsordningen reproduceras (Stelter, 2002).

Sambandet vi kan utläsa är följaktligen att organisationen understödjer ett traditionellt ledarskap vilket är konstruerat av den manliga normen (ibid). Detta eftersom att de premierar egenskaper som överensstämmer med samhällets stereotypa bild av det som kännetecknar en manlig ledare. Det förfarandet kan många gånger grunda sig i en könsblindhet. I längden kan det få negativa konsekvenser i jämställdhetsarbetet eftersom att syftet med jämställdhetsarbetet är att säkerställa lika behandling mellan kvinnor och män (Diskrimineringsombudsmannen, 2018). Vår tolkning är att det kan försvåras om en organisation värderar ett ledarskap som förknippas med manliga egenskaper. När föreställningar reproduceras i sin kontext jämförs en



kvinnor alltid mot dessa egenskaper. Kvinnor hamnar i sin ledarroll följaktligen i en underordnad position (Wahl et, al. 2011). Det är enligt oss en bidragande orsak till varför de möter en hel del motstånd i deras ledarskap. De förväntas inte besitta rätt egenskaper och vi tror att den föreställningen kan ligga till grund för att en jargong uppkommer gällande det ifrågasättande beteendet. Inom organisationen verkar denna jargong dessutom ha normaliserats. Trots att det är något många kvinnor i ledande position möter verkar det inte vara något omgivningen reagerar på.

Resultatet talar för att många av de ledande kvinnorna besitter samma egenskaper som de ”röda männen”. Vi uppfattar inte att organisationen ser det problematiskt utan det verkar snarare ge kvinnorna en möjlighet till att lättare kunna utvecklas i sin karriär. En svårighet som kvarstår är dock att en kvinna med samma egenskaper och likartat beteende som sin manliga kollega ändå kan behandlas avvikande och därför också ställs inför andra villkor än männen, något vi uppfattar sker i dagsläget. Av Bohlin och Berg (2013) påtalas detta förfarandet vilket de anser grundar sig i att människan vill bekräfta sina föreställningar. En konsekvens tänker vi kan vara det som beskrevs av respondenterna, att responsen skiljer sig åt när en ledare sätter ner foten beroende på om det är en kvinna eller man samt att en kvinna uppfattas mer utmanande när hon sticker ut och inte betar sig i enlighet med det förväntade. När den manliga normen har fäste i organisationen är kvinnan alltid avvikande och som Haavind (1985) påtalar är kvinnlighet en social värdering och en kvinna bestämmer inte själv när hennes kön har betydelse. Att en kvinna sätter ner foten kan ses som en dominant handling vilket omgivningen kan anse problematiskt just för att hon utmanar de föreställningar som finns. Vi tror att det är svårt att utveckla någon direkt handlingsplan för hur man som organisation ska arbeta för hur dem ”gör kön” däremot tror vi att kvinnor behöver fortsätta utmana dessa stereotypa föreställningar för att förändring ska ske, det som normaliseras och osynliggörs måste komma upp till ytan och synliggöras. Då måste första steget vara att ge plats för detta och börja diskutera frågor rörande kön och genus på vardaglig basis om syftet är att skapa en jämställd arbetsmiljö. Det är inte bara kvinnornas ansvar att utmana dessa föreställningar utan arbetsgivarna inom organisationen måste arbeta för att frågor rörande jämställdhet ska bli en del av vardagen. Jämställdhetsintegrering är en strategi organisationen behöver använda sig av för att få genomslag.

Det har även framkommit att arbetstagare i högre grad vill vända sig till de ledande kvinnorna vid problem vilket av dem ibland kan uppfattas som tidskrävande. Det kan grunda sig i organisationens föreställningar men även bero på att dessa kvinnor gör något rätt. De själva

lyfter att det är viktigt med ett nära ledarskap vilket vi också uppfattar att de arbetar efter. En tanke vi får är att ledarskapet som de utövar skapar förtroende och därför hamnar de i rollen de benämner som ”psykologer”. Där kan organisationen försöka ta lärdom för att se vad det är dessa kvinnor gör som gynnar att ett förtroende skapas. Vi tror att det grundar sig i att de värderar relationerna på sin arbetsplats.

Även kontexten har påverkan vid konstruktionen av kön och därför blir det aktuellt att se till den rådande kontext som respondenterna befinner sig i. Det finns en snedfördelning i könsmaktsordningen och kvinnor återfinns främst på lägre befattningar och mellannivåer. Det framkommer också att det finns områden där det inte finns några kvinnor alls. Det poängteras av Gherardi (2001) att kvinnor på en mansdominerad trots det förändrande könsantalet inte behöver förändra genusordningen. Vad vi kan tolka behåller organisationen sin dikotomstruktur genom att särhålla kvinnligt och manligt. Snedfördelningen gällande yrkespositioner och områden menar respondenterna organisationen härleder till olika intressen vilket vi ställer oss frågande emot då det finns ett flertal faktorer som påverkar denna fördelning. Dels att det är viktigt med kvinnliga förebilder, finns det redan andra kvinnor tror vi att det är lättare att söka sig dit. Ytterligare faktor handlar om klimatet och jargongen, det finns en upplevelse om att jargongen är hårdare där färre kvinnor befinner sig vilket kan tänkas leda till att kvinnor helt enkelt väljer att inte söka sig dit. Ytterligare tror vi att prestationskraven tillsammans med att bevisa sin kompetens har betydelse till varför vissa kvinnor väljer att inte söka sig till mer tekniska eller tyngre områden. Organisationens syn på kön leder också till att framförallt nyanställda kvinnor i ledande position verkar behöva kämpa för att bevisa vad de kan innan de accepteras. Även det påverkar att kvinnor väljer att inte söka vissa tjänster eftersom det är ansträngande att hela tiden behöva visa sig värdig men vi tror också att det kan leda till att kvinnor slutar eller blir utbrända. Undersökningen framhåller att det är för enkelt att säga att fördelningen beror på olika intressen, att tillskriva kön dessa föreställningar tror vi snarare leder till att jämställdhetsarbetet saktas ner.

Organisationen måste för att lyckas med jämställdhetsarbetet stärka kvinnorna i deras roll samt utöka antalet kvinnor och arbeta mer aktivt för en jämnare fördelning inom alla områden. Vår tolkning är som tidigare nämnt att organisationen omedvetet understödjer den manliga normen vilket enligt oss påverkar jämställdhetsarbetet negativt. Lennér Axelsson och Thylefors (2005) menar att synen på kön och attityder kring dessa föreställningar tar lång tid att förändra. Därför måste det bli aktuellt att skapa en övergripande förståelsen för jämställdhetsarbetet, dess syfte

och hur det ska genomföras på ett tydligare sätt än vad som sker idag. Genom att tillämpa jämställdhetsintegrering kan organisationen säkerhetsställa att jämställdhetsperspektivet finns med när beslut fattas oavsett nivå och vart de befinner sig i processen. Integreringen bidrar till att synliggöra vilka konsekvenser som kan uppstå för både kvinnor och män (Regeringskansliet, 2015). Denna strategi kan bidra till att organisationen lyckas få in det i det vardagliga arbetet, således från förslag till genomförande samt vid utvärdering. Organisationens fördel av att arbeta utefter denna strategi kan enligt oss leda till att de på ett bättre sätt kan ta tillvara alla individer oavsett profil inom organisationen och således använda den kompetens som finns på bästa möjliga sätt.

Idag finns en bristande förståelse till kvoteringens syfte vilket kan resultera i onödigt motstånd och att det bidrar till att den ifrågasättande jargongen kan kvarstå. Vi instämmer i respondenternas syn på kvotering, att det inte handlar om att någon med lägre kompetens ska få arbetet. Är det en kvinna och man med samma kompetens som är slutkandidater väljs kvinnan för att det behövs en jämnare könsfördelning. För att lyckas behöver organisationen få kompetenta kandidater att välja mellan samt att de behöver arbeta med utformningen av annonser. Vi själva har en förförståelse till deras platsannonser men det lyfts även av respondenterna. Det är viktigt att kön inte har betydelse för vilka som väljer och blir lockade till att söka en tjänst, men i dagsläget anser vi att dessa annonser är för tungt formulerade och att det får motsatt effekt i jämställdhetsarbetet. Organisationen bör även skapa en medvetenhet kring rekryteringsprocessen och att synen på kön omedvetet kan påverka. Inom organisationen kan en följd vara att mansdominansen fortsätter att reproduceras eftersom att det är enkelt att välja sin egen kopia eller att egenskaper hos kandidater som en rekryterare själv innehar värderas högt. Vi kan inte dra en generell slutsats kring att detta förekommer men påtala att den risken finns vilket homosocialitets-begreppen lyfter. Det finns ett dilemma i att män företrädesvis vänder sig till män och när män generellt återfinns på högre positioner kan det således ha motsatt effekt i strävan till en jämnare fördelning. Därför måste personer med andra profiler få chansen. Det kan vara positivt för den rådande strukturen om andra egenskaper får komma in och ta plats eftersom att det kan öppna för nya möjligheter och lösningar.

## ***5.2 Acceptansens betydelse***

Det har också framkommit av resultatet att acceptans har betydelse och inverkan i hur kvinnor i ledande position uppfattar sina arbetsvillkor. Trivsel för dem verkar hänga ihop med att vara accepterad eftersom det påverkar vilka förutsättningar de ställs inför i den rådande

organisationen. En kvinna som är accepterad verkar möta mindre motstånd och ifrågasättande vilket gör att vi funderar över vad organisationen kan bidra med för att skapa en arbetsmiljö där kvinnor möter acceptans snabbare än i dagsläget.

I nuläget kan vi utifrån respondenternas utsagor tolka att anpassning och olika strategier används hos kvinnor i ledande position till följd för att hantera situationer där de behandlas annorlunda och möter andra villkor gentemot sina manliga kollegor. Det verkar dessutom leda till att de i slutändan också accepteras vilket påverkar att detta beteende också kan normaliseras och förbises. Många av respondenterna har dessutom befunnit sig i en mansdominerad miljö väldigt länge och därför verkar det inte som att de alla gånger är medvetna om deras egna handlingars betydelse. Vi anser dock att om en organisation bygger sin arbetsmiljö på att kvinnor ska anpassa sig till en organisationskultur som präglas av den manliga normen kommer de sedan möta svårigheter i att skapa en jämställd grundsyn som kan genomsyras i hela organisationen. Vad vi kan utläsa saknas denna grundsyn idag, den finns till viss del men har inte slagit igenom överallt. Det verkar dessutom ske en viss typ av särbehandling där kvinnor kan utnyttja att förväntningarna på dem är lägre. Vi anser att det är en strategi de använder för att försöka hitta det positiva i den situation de befinner sig i. Vi ställer oss däremot frågande till vad denna särbehandling kan göra i en arbetsgrupp? Finns det redan individer som tycker att jämställdhetsarbetet får för mycket fokus tror vi att det kan skapa en negativ jargong gentemot kvinnorna som utnyttjar särbehandlingen då de exempelvis lättare kan få hjälp. Därför blir det viktigt att motverka särbehandling men för att lyckas med det måste organisationen sluta förvänta sig mindre av kvinnor.

Vi anser inte att det är hållbart att kvinnor ska få råd om att de ska tona ner sig alternativt skratta mindre för att bli tagen på allvar. Det är inte kvinnornas egenskaper som brister utan snarare vill vi påstå att det finns en rädsla eller misstro på det som inte går i linje med de normer som råder i organisationen idag. Ytterligare ser vi att det finns en attityd om att en individ själv ska be om hjälp när den behöver det. Vi tänker att det kan vara problematiskt när kvinnor i ledande positioner upplever att män kommer undan lättare när de gjort fel. Dessutom måste de bevisa sig kompetenta innan de accepteras (Rolston, 2010). Hur kommer dessa kvinnor då att tas emot när de ber om hjälp? De betar sig dock i enlighet med det förväntade men det är inte säkert att kvinnorna vill bidra till att dessa föreställningar kan upprätthållas och därför tror vi att det kan leda till en ”kan själv” kultur. Kvinnor i ledande position väljer att inte be om hjälp vilket gör att arbetsuppgifter som med rätt stöd och hjälp blir svårare än vad de behöver vara.

I allmänhet har vi svårt att se att en nyanställd individ ska kunna sitt arbete utantill redan från början. Alla behöver någon form av stöd och någon som ser en, vilket respondenterna dessutom lyfter som en viktig faktor för att känna trivsel. Vilket kan hänga ihop med acceptansen, om det finns en chef som tror, stöttar och lyfter en borde denne också ha accepterat individen och kompetensen den besitter. Det anses därför viktigt för organisationen att arbeta vidare med att utforma sitt ledarskap, att försöka utmana den normativa föreställningen av hur en ledare ska vara (Wahl et. al, 2011). Överlag har det framkommit att organisationen är dålig på att ta hand om nyanställda ledare oavsett kön, även om olika ledarskapsutbildningar förekommer. Där ser vi en öppning för att ge en tydligare introduktion. Det för att kunna vara med och påverka åt vilket håll ledaren går i sitt arbete samt att skapa ledare med samma värderingar som organisationen.

Genomgående bör det finnas tydligare och mer konkreta krav på ledaren att utföra jämställdhetsarbetet redan från början. Vi tror att det ökar chansen att det sedan efterlevs om ledaren har förståelse för att *”inom den här organisationen arbetar vi mot att eftersträva jämställdhet. Kön och genus är en viktig och återkommande diskussion hos oss”*. Om organisationen skulle prioritera dessa frågor mer och utforma genomgående riktlinjer borde de också lyftas mer aktivt redan vid rekryteringen. Detta för att säkerhetsställa att den nya ledaren delar organisationens värderingar gällande dessa frågor. Det är möjligt att det sker till viss del idag vilket vi inte kan besvara, däremot kan det i sådant fall förtydligas för att sedan kunna återkopplas till vid introduktionen. Vi anser att det är viktigt, inte bara för att lägga en grund för ett vidare jämställdhetsarbete. En ledare som besitter förståelsen för vikten av dessa frågor är bättre på att stötta individer med profiler som sticker ut. Det kan även vara positivt för att säkerhetsställa att en ”kan själv” kultur inte får fäste. Organisationens behöver också bli bättre på att vidareutbilda chefer gällande jämställdhetsarbetet, det måste få vara en kontinuerlig process där ledare ständigt får utvecklas. Ledare med rätt kunskap kan då se till att föra över den kunskapen till sina anställda och säkerhetsställa att det blir en del i det dagliga arbetet.

### **5.3 Ideal och verklighet**

Ytterligare teman vi kommer att lyfta är vad vi kallar för ideal-bilden och verkligheten eftersom vi uppfattar att det finns en diskrepans däremellan. Respondenterna har själva målat upp en gemensam bild av att det inte ska finnas en förutsättning att människor kan olika mycket beroende på könstillhörighet. Kön ska inte ha någon betydelse vilket dessutom styrks av

(Diskrimineringsombudsmannen, 2018). Något som slog oss redan vid intervjutillfällena var att flertalet trivdes väldigt bra och anser att de befinner sig i en organisation där jämställdhet är viktigt och där kvinnor och män ställs inför samma villkor. Trots det förekommer det väldigt många utsagor gällande händelser som belyser något helt annat än samma villkor vilket vi finner intressant att fortsätta diskutera. Mycket kan grunda sig i den anpassning som tidigare nämnts och även hur organisationen omedvetet gör kön. Mycket kan också bero på den acceptans många av respondenterna själva anser att de uppnått vilket gör att de först börjar reflektera över sådant som hänt tidigare längre in vid intervjutillfällena.

Vad vi kan uppleva finns det ytterligare en diskrepans mellan det som sägs och vad som sker i organisationen vilket även bidrar till att jämställdhetsarbetet inte riktigt får fäste överallt. Vi tror i enlighet med Kvande (2007) att de i toppen i organisationen har stort inflytande över det som prioriteras. Vad händer då när de som befinner sig högst upp i ledningen säger en sak men gör det motsatta? Det framkom ett exempel på att det diskuterades högt upp i ledningen att det är viktigt med jämn fördelning precis efter att en ny ledningsgrupp tillsatts med en fördelning som var allt annat än jämn. Idealbilden är att jämställdhet är viktigt och det bör prioriteras i alla led medan verkligheten speglar att det inte är lika viktigt utan det är fortsatt män som prioriteras och lyfts. Idealbilden och verkligheten går därför inte alltid hand i hand, någonstans i ledet brister det. Vilket till stor del kan bero på att det inte sprids tillräckligt tydligt uppifrån och ned. Det finns ingen tydlig standard. Vår tolkning är att även här behöver det finnas tydligare riktlinjer för hur organisationen ska arbeta med jämställdhetsfrågor och precisera vad de faktiskt innebär rent konkret. Det bör sedan finnas med och förmedlas ut och diskuteras regelbundet. Därefter bör det som framkommer vid dessa diskussioner följas upp för att bli underlag till vad som behöver förbättras. Det är viktigt att detta inte får ”hänga i luften” eftersom att det i dagsläget upplevs att organisationen har svårt att ta tag i samt inte följer upp de brister som uppmärksammas idag. I dagsläget verkar ledare överlag bestämma över hur de vill arbeta med dessa frågor. Vi tror att det bidrar till den varierande nivån. De ledare som prioriterar dessa frågor i dagsläget utvecklas men för att det ska genomträngas i hela organisationen måste starta i toppen och även efterlevas av dem.

#### ***5.4 Önskade beteenden***

Ytterligare tema vi väljer att lyfta är förekomsten av oönskade beteenden. Det berör områden som lyfts av respondenterna gällande den hårda jargongen och samt de kränkningar och sexuella trakasserier som sker. Övergripande har det påtalats att det handlar om ett fåtal

individer som betar sig illa, att det inte är något genomgående som sker. Problemet vi uppfattar och tror det är viktigt att skapa en förståelse kring är att om dessa oönskade beteenden kan förekomma grundar det sig någonstans i att det finns en struktur som tillåter detta. Genom att härleda problemet till den enskilda individen tror vi att det kan bli lättare att hantera för stunden men för att lyckas i det förebyggande arbetet måste det ske en förändring kring attityden som återfinns i strukturen. Wahl et. al (2011) påtalar att när sexuella trakasserier och kränkningar sker beror det på att organisationen tillåter att dessa händelser och att könsordningen bidrar till den kulturen. Vi tror däremot att detta är omedvetet, att dessa handlingar många gånger går obemärkta förbi just för att det har normaliserats. När det finns områden med hårdare jargong där kränkningar sker med högre frekvens och det dessutom verkar ske på områden med få kvinnor eller inga alls verkar den fördelningen vara negativ för att komma åt problemet. Det har påtalats av Bohlin och Berg (2013) att trakasserier kan öka när kvinnor kliver in på en mansdominerad arbetsplats vilket vi tänker kan påverka att respondenterna upplever jargongen hårdare där ett fåtal kvinnor befinner sig. En normalisering gällande den hårda jargongen bäddar för att sexuella trakasserier och kränkningar kan förekomma, samt att normaliseringen bidrar till att kvinnornas upplevelser rörande dessa områden är ganska förmildrade. De själva härleder det till att de *"har hört och sätt värre saker förut"* och när kommentaren *"rå men hjärtlig"* upprepas anser vi att det också talar för att en viss anpassning har skett eftersom beteendet anses sitta i väggarna.

När jargongen är hårdare inom vissa områden talar det enligt oss för att strukturen är olika tillåtande. Vi anser att det behöver vara nolltolerans överallt och en fråga organisationen bör ställa sig är hur ska de motverka denna jargong samt vad kan ledningen göra? Vår egen upplevelse är att organisationen inte prioriterar dessa frågor överallt i organisationen. För att lyckas med förändring behöver ett aktivt arbete ske och återkommande är att det måste börja uppifrån. Ledningen behöver sätta en grund genom att skapa riktlinjer att arbeta mot även gällande oönskade beteenden, vad är egentligen tillåtet att säga och göra? Dessa riktlinjer tror vi behövs för att lyckas bryta det som idag osynliggörs och blir ett vardagligt görande och således får reproduceras. Nolltolerans bör vara ett mål i hela organisationen och inte bara ett krav när det är en ledare som själv prioriterar dessa frågor. Det är positivt att ledaren själv kan utforma en bra arbetsmiljö men blir till ett problem om denne inte ser vikten av att lyfta frågor som berör detta område. Därför bör det finnas en grundstandard att luta sig mot för att säkerställa att alla ledare arbetar aktivt för att uppnå nolltolerans. Förutom att ledaren ska ha ansvar för att arbetet genomförs bör förankring ske i de enskilda grupperna. Vi tycker att de bör

få vara med och utforma egna spelregler i hur de ska uppnå nolltolerans. Vår förhoppning är att medarbetare som får känna sig delaktiga i högre utsträckning också förhåller sitt beteende efter dessa regler.

Ytterligare tror vi att ett nära ledarskap är viktigt för att komma åt problemet gällande oönskade beteenden. Det behövs chefer som vågar ta dialoger för även om spelregler skapas behövs det chefer som är närvarande och faktiskt ser och kan sätta ner foten när det behövs. Dessutom tror vi att närvarande chefer skapar förtroende som förhoppningsvis leder till att individer vågar berätta om saker som sker vilket motverkar en tystnadskultur. I dagsläget tror vi tyvärr att organisationen ibland kan bädda för att den typen av kultur för när kvinnor förväntas ”tåla lite”, vilket i sin tur leder till att mörkertal kan uppstå. Att arbeta med spelregler i en grupp för nolltolerans gör inte bara att medarbetare i högre grad känner sig delaktiga gällande sitt eget beteende. Vilket kan leda till att omgivningen reagerar på sådant som idag är normaliserat.

Det har lyfts att respondenterna anser att när saker kommer till kännedom, speciellt gällande sexuella trakasserier är organisationen bra på att hand om det. Det är positivt att den upplevelsen finns men vår förhoppning är att organisationen ska förstå vikten i att inte enbart släcka bränder utan lägga mer fokus än vad de i dagsläget gör på att förebygga att dessa händelser får ske. Att förändra jargongen rå men hjärtlig handlar om att förändra en organisationskultur med starkt fäste men genom den förändringen kan de säkerhetsställa att kränkningar och sexuella trakasserier tillåtas av deras struktur.

## **6. Slutsatser**

### **Slutsats 1: Organisationen reproducerar den manliga normen i sitt ledarskap.**

Det förekommer en del olika villkor och förutsättningar för kvinnor och män att utöva sitt ledarskap i den befintliga organisationen. Undersökningens resultat indikerar på att många av dessa svårigheter grundar sig i att organisationen styrs av sina normer och att det saknas en förståelse för att normerna bidrar till att kvinnorna är avvikande gentemot dessa. Många gånger finns förväntningar på dem utformande efter stereotypa föreställningar vilket gör att de blir sitt kön och inte en egen individ.

### **Slutsats 2: För att kvinnor ska uppskatta sin arbetsmiljö är det viktigt att vara accepterad.**

Det framkommer att många kvinnor trivs på sin arbetsplats och att de är accepterade i dagsläget. Det har inte alltid varit så utan de har mött motstånd på vägen. Det undersökningen framhåller



är att nyanställda kvinnor behöver ta till olika strategier samt anpassa sitt beteende till viss del för att uppnå den acceptans som de anser är viktig för att känna trivsel. Många gånger behöver de också ha en ganska tuff attityd. Att det finns stöd och att bli sedd uppfattas också vara viktiga faktorer till att trivas på sin arbetsplats.

**Slutsats 3: Det finns en diskrepans mellan vad organisationen påtalar som viktigt och hur de handlar.**

Även om det finns en upplevelse av att organisationen själva vet vad som behöver förändras har de svårt att genomföra arbetet enligt resultatet. Undersökningen har uppfattat en diskrepans inom organisationen gällande att uttalanden inte alltid överensstämmer med handlingarna som följer. Ytterligare framkommer det att det finns en diskrepans i hur jämställdhetsarbetet spontant uppfattas gentemot det som sedan beskrivs. Undersökningen indikerar på att anledningen är att många kvinnor befunnit sig inom organisationen länge och därför anpassat sig till rådande normer. Det gör att de kan anse att det inte föreligger någon skillnad i villkoren och behandlingen mellan könen och ändå redogöra för upplevelser som talar för det motsatta.

**Slutsats 4: Att härleda negativa beteenden till att jargongen är ”rå men hjärtlig” gör att den kan reproduceras och tillåter förekomsten av kränkningar och sexuella trakasserier.**

Undersökningen påvisar att organisationen lätt kan gömma sig bakom uttalandet att organisationskulturen och således jargongen är ”rå men hjärtlig”. Det betraktas som det normala, däremot talar undersökningen för att det bidrar till en tillåtande struktur där kränkningar och sexuella trakasserier inte uppfattas som avvikande utan mer skämtsamt. Det understödjer till att en kvinna behöver vara ”tålig” för att passa in i den rådande kulturen vilket är negativt om syftet är att organisationen ska vara jämställd. Det är det svårt att veta hur olika individer upplever situationer, därför bör organisationen definiera oönskade beteenden och arbeta för att uppnå nolltolerans för att säkerhetsställa att ingen kommer i kläm.

**6.1 Förslag på vidare forskning**

En viktig slutsats i undersökningen är att acceptansen är betydelsefull för att kvinnor i ledande positioner ska trivas. När jämställdhet inte råder eller är prioriterat överallt möter de motstånd som egentligen kan förebyggas. Jämställdhetsarbetet behöver slå igenom på alla nivåer och områden därför är ett förslag till vidare forskning att organisationen bör skapa en heltäckande bild av vad kvinnor i organisationen möter för att lyckas. Därför skulle det vara relevant att genomföra en liknande undersökning riktad mot kvinnor i produktionen. Vi anser att

organisationen behöver göra en kraftansträngning och framförallt skapa tydligare rutiner för hur och när diskussioner gällande kön, genus och jämställdhet ska genomföras samt hur de ska följas upp. Vilket ytterligare förslag till vidare forskning grundar sig i. Det hade varit intressant att genomföra en ny undersökning gällande dessa frågor riktad både mot ledande kvinnor och kvinnor i produktionen för att se resultatet av att arbeta med jämställdhetsfrågor på ett tydligare sätt i vardagen.

## Referenslista

---

Acker, Joan (red.), *Kvinnors och mäns liv och arbete*, 1. uppl., SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle), Stockholm, 1992

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Bagilhole B, Dainty, A och Power, A. (2009). How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equality. *Gender, Work and Organization*. Vol. 16, No. 4, pp. 411-527

Bergman, M. (2003). *Röster om Industriarbete*. Fil. Lic i Pedagogik Högskolan Dalarna.

Bohlin, R. & Berg, S. (2013). *Bit inte ihop! sätt gränser på jobbet*. Johanneshov: MTM.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Johanneshov: TPB.

Cettner, A. (2008). *Kvinna i byggbranschen – civilingenjörers erfarenheter ur genusperspektiv*. Lic.-avh. Luleå tekniska universitet Institutionen för samhällsbyggnad Avdelningen för byggkonstruktion.

Denissen, A. M. (2010). The right tools for the job: Constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades. *Human Relations*, Vol. 63, No. 7, pp 1051-1069.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (3., rev. och uppdaterade uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Diskrimineringsombudsmannen 2018 – arbetsgivarens aktiva åtgärder.

<http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/arbetsgivarens-atgarder-vid-trakasserier/> - hämtad 12/2-18

Eduards, M. (2002). *Förbjuden handling: om kvinnors organisering och feministisk teori*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Gherardi, S. (2001) Creating and Recreating Gender Order in Organizations, *Journal of World Business*. Vol. 36, No. 3, pp. 245-259.

Haavind, H. (1985). Förändringar i förhållandet mellan kvinnor och män. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. Vol. 6, No. 3, pp. 17-27.

Hirdman, Y (1988). Genussystemet - reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. Vol. 4, No. 3, pp. 49-63.

Keisu, B-I. (2009). *Att peka med hela handen – Om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*. Umeå: Umeå universitet (akademisk avhandling)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kvande, E. (2007). *Doing gender in flexible organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Enskede: TPB.

Mc Donald, P., Charlesworth, S. (2016): Workplace sexual harassment at the margins. *Work, employment and society*. Vol. 30, No. 1, pp. 118–134.

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

Myers, M. & Newman, M. (2007). The Qualitative Interview in IS Research: Examining the Craft. *Information and Organization*, Vol. 17, No. 1, pp. 2-26.

Nobel, H & Smith, J. (2015) Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing* Vol. 18, No. 2, pp. 34-35.

Regeringskansliet 2015 - <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstallldhet/jamstalldhetsintegrering/> - hämtad 14/5-18

Regeringskansliet 2017 - <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2017/10/sverige-bast-i-eu-pa-jamstallldhet/> - hämtad 13/2-18

Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (4., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Rolston, J. S. (2010). Talk about technology: Negotiating gender differences in Wyoming coal mines. *Signs*, Vol. 35, No. 4, pp. 893-918.

Stelter, N. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. [Elektronisk] *Journal of leadership & organizational studies*, Vol. 8, No. 4, pp. 88-99.

Wahl, A., Holgersson, C. & Höök, P. (1998). *Ironi & sexualitet om ledarskap och kön*. Enskede: TPB.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (red.) (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

West C och H. Zimmerman D (1987). *Gender and Society*, Vol. 1, No 2, pp. 125-151.

Wikander, U. (1999). *Kvinnoarbete i Europa 1789-1950: genus, makt och arbetsdelning*. Stockholm: Atlas.

Ås, B. (199n). *De fem härskarteknikerna*. Stockholm: Riksorganisationen för kvinnojourer i Sverige.

Ödman, P. (2004). Hermeneutik och forskningspraktik. *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*.

Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

# ***Bilagor***

## ***Bilaga 1***

### **Informationsbrev**

Kvinnliga ledares förutsättningar och upplevelser kring deras arbetsmiljö på en mansdominerad arbetsplats.

Vi vill börja med att tacka dig för att du vill delta i undersökningen för vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Vi båda bor i Sandviken.

Syftet med vårt arbete är att undersöka kvinnliga ledares förutsättningar och upplevelser kring deras arbetsmiljö på en mansdominerad arbetsplats. Vår förhoppning är att resultatet av vår studie ska bidra med en ökad förståelse för att kvinnor i minoritet i hög grad arbetar och blir sedda utifrån är norm som är skapad utifrån det manliga könet. Vi hoppas att den förståelsen kan bidra till ökad jämställdhet. Ytterligare syftar undersökningen till att fånga upp eventuella skillnader inom organisationen för att ge en inblick i rådande situation och vilka olika villkor kvinnliga ledare möter inom Sandvik AB.

### **Hur går undersökningen till?**

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta ca [ange hur lång tid ni tror att intervjun kommer att ta] och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som vi sedan transkriberar. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text. Intervjuerna avidentifieras. Obehöriga personer har inte tillgång till intervjumaterialet.

### **Hur får jag information om resultatet av studien?**

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som vi kan maila till dig när den är klar.

Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar,  
Emelie Svensson  
[Emelie234@hotmail.com](mailto:Emelie234@hotmail.com)  
0731840070

Josefine Isaksson  
[Josefineisa@gmail.com](mailto:Josefineisa@gmail.com)  
0706109949

**Handledare**  
Gunilla Carstensen  
[Gca@du.se](mailto:Gca@du.se)  
023-77 80 92

## ***Bilaga 2***

### **Bakgrundsfrågor**

- Ålder?
- Utbildning?
- Nuvarande yrke (arbetsuppgifter)
- Finns det någon speciell anledning till att du arbetar i din nuvarande befattning? - Egen önskan, mål?
- Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?

### **Jämställdhet**

- Tycker du att det är viktigt med en jämn fördelning mellan könen?
- Hur upplever du att attityden är kring jämställdhet inom organisationen?
- Är genus, könsroller och jämställdhet något ni pratar om på er arbetsplats? Om inte borde man göra det?
- Upplever du att organisationen arbetar med jämställdhet? Leder arbetet till någon förändring/förbättring?
- Vad anser du spontant att företaget måste arbeta med/eller förändra i dagsläget gällande jämställdhetsarbetet? Varför?
- Hur är din erfarenhet av att arbeta med främst män? Ser du några för/nackdelar? Ge gärna exempel på både en positiv och negativ upplevelse.
- Upplever du att det är skillnad för kvinnor/män att göra karriär inom organisationen?
- Uppfattar du att föräldraledighet får följder för kvinnor/mäns karriär, i så fall vilka?
- Vad är ett kränkande beteende för dig? Har du någon gång upplevt eller sett någon annan som drabbat på arbetsplatsen?
- Vad är sexuella trakasserier för dig? Har du upplevt eller sett någon annan bli utsatt, på arbetsplatsen?

### **Upplevelser/uppfattningar**

- Hur upplever du att du kan vara med och påverka ditt eget arbete?
- Upplever du dig som en minoritet på arbetsplatsen? och hur är din erfarenhet av det?
- Uppfattar du att det finns normer/oskrivna regler på arbetsplatsen? Vad för några i så fall? - Hur är din attityd gentemot dessa?
- Upplever du att normerna som finns är könsmärkta? eller ser normerna olika ut beroende på könstillhörighet?



- Hur ser förväntningarna ut på kvinnor och män på arbetsplatsen? Är din uppfattning att det finns skillnader? Vilka?
- Vilka krav på kunskap och kompetens uppfattar du ställs på dig som ledare? - Varifrån kommer kraven? (ex: Ledning, medarbetare?)
- Upplever du någon skillnad i behandlingen mellan män och kvinnor?
- Upplever du att det är någon skillnad för kvinnor/män att komma till tals på exempelvis på ett "möte" - är responsen lika?
- Har du någon erfarenhet av att ha blivit bemött annorlunda i din ledarroll pga. Kön? Positivt/Negativt? (ex: olika bemötande från överordnade, kollegor, medarbetare.) - Kan du ge något exempel? - Har du några tankar om varför det är så?

### **Psykosocial arbetsmiljö**

- Hur är den sociala arbetsmiljön/stämningen på din arbetsplats?
- Finns det situationer där grupper från arbetet ses mer "informellt" där ändå arbetet berörs som påverkar de som inte deltar? Vilka ses? Exempel på situationer?
- Förekommer det kommentarer på arbetsplatsen som kan upplevas som nedlåtande?
- har du någon erfarenhet av att ha blivit diskriminerad pga. av ditt kön
- hur upplever du att jargongen är på arbetsplatsen? finns det något som "sitter i väggarna" som antingen stör dig eller som du "trivs med"

### **Avrundning**

- Kan du kort sammanfatta vad den största styrkan samt svårigheten är som kvinna i organisationen?
- Om du skulle söka nytt arbete skulle du då söka dig till en mansdominerad arbetsplats igen eller skulle du välja annorlunda?
- Är det något du vill tillägga?