

Självständigt arbete på grundnivå

Independent degree project – first cycle

C-uppsats Sociologi 15hp

C – Course thesis in Sociology 15 credits

**Att leda en könskodad verksamhet: En kvalitativ studie om kommunala ledares
upplevelser**

Frida Nässén & Linnea Lindström



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

MITTUNIVERSITETET

Institutionen för samhällsvetenskap

Examinator: Erna Danielsson, erna.danielsson@miun.se

Handledare: Angelika Sjöstedt-Landen, angelika.sjostedt-landen@miun.se

Författare: Frida Nässén, frna1303@student.miun.se

Författare: Linnea Lindström, lili1228@student.miun.se

Utbildningsprogram: Personal- & Arbetslivsprogrammet 180 hp

Huvudområde: Sociologi

Termin 6, år 2016: VT, 2016-05-27

Abstrakt

Denna kvalitativa studie syftar till att analysera kommunala enhetschefer upplevelser av att vara ledare och undersöka om genusstrukturer i organisationen påverkar deras upplevelser. I studien undersöks två olika genuskodade verksamheter; teknisk förvaltning som är ansedd vara typiskt manlig respektive vård- och omsorgsverksamhet som är ansedd vara typiskt kvinnlig. Fyra enhetschefer från vård- och omsorgsverksamhet och två från teknisk förvaltning intervjuades. Materialet tolkades genom en innehållsanalys och analyserades utifrån tidigare forskning och teori. Resultatet visade att verksamheterna är starkt könssegregerade och att målsättningen för att öka numerär jämställdhet på arbetsplatsen skiljer sig både mellan verksamheterna och mellan enheter. Den numerära ojämställdheten förstärker genuskodningen av verksamheter inom kommunen. Kvalifikationer för enhetschefer skiljde sig mellan de olika kodade verksamheterna. Enhetschefer inom den manligt kodade verksamheten hade lägre utbildningsnivå än vad enhetscheferna inom den kvinnligt kodade verksamheten hade. Trots skillnad i utbildningsnivå är medellönerna lika för verksamheterna, vilket antyder en ojämställdhet lönesättning. Resultatet visade skillnad mellan verksamheter gällande påverkan- och kommunikationsmöjligheter. Enhetscheferna inom teknisk förvaltning upplevde stor möjlighet att påverka organisationen, medan respondenterna inom vård- och omsorgsverksamheten upplevde svårigheter. För att förändra de genusstrukturer som finns i samhället bör organisationer verka för att genuskodade verksamheter blir mer jämställda gällande könsfördelning, lönesättning, resurser och påverkansmöjligheter.

Nyckelord: könssegregering, organisationsstrukturer, offentlig sektor, könskodade verksamheter.

Innehållsförteckning

Introduktion.....	1
<i>Syfte</i>	3
Bakgrund.....	3
Tidigare forskning och teori.....	4
<i>Genusstrukturer i organisationer</i>	4
<i>Stereotypa föreställningar inom organisationer</i>	6
<i>Den ideala ledaren</i>	8
<i>Tokenism</i>	10
<i>Sociala nätverk</i>	10
Metod	12
<i>Val av datainsamling</i>	13
<i>Urval av intervjupersoner</i>	13
<i>Datainsamlingsprocedur</i>	14
<i>Bearbetning av datamaterial</i>	14
<i>Etiska aspekter</i>	15
Resultat och Analys	15
<i>Könssegregering</i>	15
<i>Kvalifikationer</i>	19
<i>Kommunikation, resurser och påverkansmöjligheter</i>	21
<i>Stereotypa föreställningar</i>	24
Diskussion.....	27
Källförteckning	30
Bilagor.....	32
<i>Intervjuguide</i>	32

Introduktion

Arbetsmarknaden är idag segregerad och det görs systematiska skillnader mellan typiskt kvinnliga och manliga verksamheter. Forsberg Kankkunen och Härenstam (2011) skriver att genus märker verksamhetens mål, organisering av ledning- och styrsystem, resurstilldelning, kulturer och handlingslogiker. När man gör skillnad på typiskt kvinnliga och manliga verksamheter och värderar dessa olika behålls de strukturer som skapar genusskillnader i organisationer. Det finns olika förklaringar till varför vissa yrken blir kodade som kvinnliga och andra som manliga. Det är till delvis den värdering som finns bakom de uppgifter som utförs inom verksamheten och delvis det kön som övervägande jobbar inom verksamheten. Verksamheter där huvudsakligen män arbetar anses ofta kräva hög kompetens och är högt värderade medan verksamheter där huvudsakligen kvinnor arbetar karaktäriseras av känslomässiga och vårdande egenskaper. Vårdfärd- och omsorgsarbeten är oftast kvinnligt märkta och tekniska arbeten är generellt manligt märkta (Forsberg Kankkunen & Härenstam 2015:125–128). Enligt arbetsgivarorganisationen Sveriges Kommuner och Landsting (SKL 2013) är kvinnodominerade yrken i dagsläget mindre värda än de mansdominerade. Kvinnliga chefer har lägre medianlön, sämre möjligheter till lönekarriär och större personalgrupper än sina manliga motsvarigheter inom samma bransch.

Flera studier visar att män gynnas och kvinnor lider av arbetsrelaterad segregering. Kvinnor hamnar ofta i könssegregerade yrken och arbetar oftare med arbeten som genererar mindre intäkter. En segregerad arbetsplats får inte bara konsekvenser för kvinnor i ledarpositioner utan även för andra kvinnor på lägre nivåer. När kvalificerade kvinnor blir blockerade från ledande befattningar ökar lönegapet bland kvinnor på alla nivåer (Purcell & Samblanet 2010:712). Vid exempelvis lönesättning kan man se att mansstereotypiska arbetsuppgifter värderas högre än kvinnostereotypiska arbetsuppgifter. Arbeten utförda av mestadels kvinnor är alltså i större grad klassificerade som låginkomstjobb än arbeten som utförs av mestadels män. Detta bidrar till att det skapas en löneklyfta mellan män och kvinnor (Acker 2012:215).

Arbetsmiljöverket (2014) har uppmärksammat att det görs skillnad mellan kodade verksamheter gällande arbetsmiljö. Skillnaderna handlar om tidspress, resurser och antalet medarbetare per chef. Exempelvis så har hemtjänsten otillräckligt antal fordon jämfört med teknisk förvaltning och varannan medarbetare inom hemtjänsten ser arbetsbelastning som ett problem jämfört med teknisk förvaltning där var tredje medarbetare anser att de har problem

med arbetsbelastning. Deras rapport visar att skillnaderna tyder på genusstrukturer som leder till att kvinnors arbeten värderas lägre. Att arbetsmiljön inom kvinnligt kodade verksamheter är så mycket sämre än i manligt kodade verksamheter leder till flera kvinnor lider av ohälsa jämfört med män.

För att synliggöra makt och genusstrukturer som är någorlunda dolda i enskilda verksamheter är det av vikt att jämföra typiskt manliga och typiskt kvinnliga verksamheter med varandra. En jämförelse av genuskodade verksamheter kan också leda till ökad förståelse för organisationsstrukturers påverkan för män och kvinnors möjligheter på arbetet. Genom att jämföra olika genusmärkta verksamheter kan man påverka organisationen och generera underlag för förändring (Forsberg Kankkunen & Härenstam 2015:125–131).

Trots mängder av forskning om bakomliggande faktorer kvarstår det faktum att de flesta ledande chefspositioner blir tillsatta av män, som väljer att rekrytera andra män, samtidigt som de ledarpositioner som kvinnor innehar generellt innebär mindre makt och inflytande än de ledarpositioner som män besitter. Idag finns stora utmaningar för kvinnor att nå chefspositioner och att arbeta som chefer på samma villkor som män. Ett allmänt känt sociologiskt begrepp är glastaket, som får utgöra en förklaring till hur denna ordning upprätthålls och kvinnor hindras från att klättra i karriärer. Glass och Cook (2015:51–52) skriver att kvinnliga ledare bidrar till organisationer på ett positivt vis då de bidrar med ökad innovation, lönsamhet och bättre kontakt med kunder. Trots detta är kvinnliga ledare gravt underrepresenterade på ledarpositioner.

Det finns mycket forskning om de utmaningar som kvinnor står inför i karriärsklättringen (Glass & Cook 2015:51–52), men det finns desto mindre forskning om ledares upplevelse i kvinnligt kodade verksamheter jämfört med ledare inom manligt kodade verksamheter. Kommunala verksamheter är intressanta att undersöka eftersom kommunen är en stor offentlig arbetsgivare på den svenska arbetsmarknaden där könssegregeringen visar sig väldigt tydligt (Forsberg Kankkunen & Härenstam 2015:125–131). Denna studie vill berika forskningsområdet genom att undersöka kommunala ledare inom olika könskodade verksamheter och deras empiriska upplevelser av deras yrkesposition.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera kommunala ledares upplevelser av att vara ledare och undersöka om genusstrukturer inom organisationen påverkar dessa upplevelser.

Frågeställningar som är centrala för uppsatsen blir följande:

- Påverkar organisationens genusstruktur upplevelsen av ledarskap?
- Vad säger ledare inom olika verksamheter om den könssegregering som förekommer?
- Skiljer sig upplevelsen av påverkansmöjligheter och tillgång till resurser hos ledare beroende på verksamhet?
- Vilka utmaningar och begränsningar möter ledare inom olika könscodade verksamheter?

Bakgrund

Det finns en föreställning om att Sverige är världsledande på jämställdhetsfrågor och är relativt jämställda i arbetslivet. Detta trots att mycket forskning och statistik vittnar om en helt annan sanning. Enligt Ledarna (2013) är endast 35 % av Sveriges chefer kvinnor. Om utvecklingen fortsätter i samma takt kommer det dröja till 2031 innan det finns lika många män som kvinnor på chefspositioner. Störst andel kvinnliga chefer finner man inom vård och omsorg, sociala verksamheter, utbildning och offentlig sektor, där ca två tredjedelar av cheferna är kvinnor. I branscher som tillverkningsindustrin, gruvnäringen och jordbruket är mindre än var femte chef kvinna, och i byggbranschen är inte ens var tionde chef kvinna (Ledarna 2013). Av dessa siffror kan utläsas att de flesta kvinnliga chefer jobbar inom kvinnligt kodade verksamheter och är underrepresenterade inom manligt kodade verksamheter.

SKL är Sveriges största arbetsgivarorganisation och fungerar till att stödja och bidra till utveckling för samtliga kommuner, landsting och regioner i Sverige. SKL arbetar för jämställda arbetsplatser där män och kvinnor har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Det handlar om lika lön för lika arbete, men också att kvinnor och män ska ha samma villkor när det gäller utveckling och karriär i arbetslivet. Dessa mål är i linje med jämställdhetslagen som syftar till att kvinnor och män ska ha lika rättigheter när det gäller arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet (SKL 2015)

Trots SKL:s målsättning om jämställda arbetsplatser tillhör kommuner tillsammans med landsting de mest könssegregerade sektorerna på den svenska arbetsmarknaden. Av alla kommunanställda är nära 80 % kvinnor vilka främst arbetar inom kvinnokodade yrken som utbildningsväsendet samt vård och omsorg medan den tekniska verksamheten är mansdominerad (SCB 2012).

Tidigare forskning och teori

Uppsatsen handlar om hur upplevda skillnader i möjligheter och utmaningar bland ledare kan förklaras genom att se till organisatoriska genusstrukturer. Termen genus används i denna studie som sociokulturellt kön och det är socialt skapade könsrelationer som står som centralt. Termen kön kan innefatta biologiskt kön eller olika könsidentiteter, alltså det kön individen identifierar sig med. I vår studie används begreppet kön med hänvisning till skillnader mellan kvinnor och män som socialt konstruerat framför biologiska könsskillnader (Lykke 2009:1012 och 222-224). Könsskillnader nämns av oss som något som skapas när människor integrerar med varandra, det är alltså i detta sammanhang inget man föds med, utan en roll man tar sig an för att det är vad som förväntas av andra.

Man kan prata om jämställdhet på arbetsplatsen i kvantitativt termer där en könsfördelning med hälften kvinnor och hälften män är representerade i arbetsgruppen. Man kan också prata om jämställdhet på arbetsplatsen med fokus på att kunskap, erfarenheter och värderingar från kvinnor och män är värderat lika. Ordet jämställdhet används ofta i diskussioner om könsrelationer, och ignorerar ofta klass och ekonomi (Eriksson-Zetterquist & Renemark 2011:19). Vi använder ordet jämställdhet med utgångspunkt i att alla individer i samhället ska ha samma rättigheter och möjligheter ur ekonomiska, juridiska och sociala perspektiv oavsett könstillhörighet. Vi ser vikt av att det både finns en jämn könsfördelning till antal på arbetsplatsen och att kvinnor och män har samma möjligheter och värderas lika.

Genusstrukturer i organisationer

Acker (2012:215) menar att det finns dolda organisationsstrukturer som skapar ojämställdhet mellan könen på arbetsplatsen. I den dolda könsstrukturen skapas stereotypa fördomar om skillnader mellan kvinnor, män, maskulinitet och femininet vilket bevarar ojämställdheten.

Vanliga exempel på hur könsskillnader skapas inom organisationer är genom lönegapet (olika lön för lika arbete), jobbsegregation (olika arbetsuppgifter ges utifrån föreställningar om kön) och hierarkiska skillnader (maktpositioner fördelas enligt föreställningar om kön). Dessa skillnader har minskat de senaste årtiondena men är fortfarande väsentlig, trots kvinnorättrörelser och införandet av jämställdhetslagar. Könsskillnader i strukturen skapar bland annat ojämställdheter i jobbutformande, lönesättning, fördelning av beslutstagande och makt, den fysiska arbetsplatsen samt organisationens explicita och implicita regler och normer.

Könsskillnader i organisationsstrukturen skapas till stor del av organisationskulturen. Inom många organisationer tror de anställda att det finns jämställdhet, men löneskillnader och andra faktorer visar på att det är långt ifrån sanning. En kultur som förnekar eller osynliggör ojämlikheter bidrar till bevarandet av ojämställdhet. Dessa kulturella processer tillåter att produktionen av ojämlikheter fortsätter och förhindrar organisationsförändringar (Acker 2012:216).

Salas-Lopez et al. (2011:35) skriver att medan det idag finns en nästintill numerär jämställdhet på organisationers lägre nivåer så har kvinnor ännu inte nått jämställdhet på de högre ledarskapspositionerna. De nämner traditionella könsroller som påverkar vilka valmöjligheter som erbjuds kvinnor som en bidragande faktor. Det finns också en brist på förebilder för kvinnor och ett förminskande av kvinnors kommunikationssätt och ledarskapsstil. Slutligen så nämner de traditionella organisationskulturer som en bidragande faktor till att kvinnor idag är underrepresenterade på höga ledarskapspositioner.

Glastaket är en klassisk metafor för att förklara de hinder kvinnor möter i arbetet på grund av deras könstillhörighet. Dessa motstånd finns dolda i organisationsstrukturer och hindrar kvinnor från att klättra karriärmässigt och nå höga ledarskapspositioner (Eg. Purcell & Samblanet 2010:705).

Purcell & Samblanet (2010:713–714) skriver att det bästa sättet att minska ojämlikhet och öka mångfalden i organisationer är att ta ansvar i organisationsstrukturer och bygga upp jämställdhetspolicys. Även O'Neil och Hopkins (2015:1-3) menar att uppmärksamhet bör läggas på organisationsstrukturer som hindrar kvinnor från att klättra i karriären och att det bör byggas nya strukturer som främjar kvinnor på höga positioner. Organisationer bör ifrågasätta de sociala normer och kvinnoroller som finns kvar i strukturerna sedan tidigare

århundraden. Istället för att forma kvinnorna efter organisation bör det tas till vara på deras egenskaper och på vad de kan bidra med till organisationen genom att förändra den omoderna strukturen. Vidare diskuterar O'Neil och Hopkins (2015:1-3) vikten av ett bra ledarskap eftersom det är ledarna som sitter på makten att förändra organisatoriska system och strukturer. Kvinnor bör inkluderas på ledarpositioner, de är förebilder för andra kvinnor på lägre nivåer och signalerar att det går att göra karriär som kvinna.

Stereotypa föreställningar inom organisationer

Purcell och Samblanet (2010:709–710) beskriver att personer inte alltid själva väljer sina arbeten utan ”tvingas” till vissa roller på grund av de egenskaper som tillskrivs deras kön. Traditionella synsätt kan leda till att kvinnan exempelvis hamnar i arbeten som handlar om uppfostran och äldreomsorg, arbeten som passar de egenskaper som ofta tillskrivs kvinnan. Könsskillnader produceras och reproduceras när kollegor integrerar med varandra på arbetsplatsen. Interaktionerna sker både informellt och formellt och ojämställdhet förstärks väldigt ofta genom dessa interaktioner. Vad det innebär att vara man eller kvinna och vilket beteende som kommer med sin könstillhörighet formas genom deltagande i organisationsprocesser. Dessa processer skapar könsstrukturer i organisationer (Acker 2012:216).

Forsberg Kankkunen och Härenstam (2015:129) skriver att det finns normer och regler för varje yrkesgrupp och att dessa inte skapas i den enskilda verksamheten utan att det finns förväntningar på den specifika yrkesgruppen. Dessa förväntningar är skapade genom teoretisk utbildning, yrkeskoder och praktiska erfarenheter och är samma för hela yrkesgruppen oavsett organisation. Dessa normer och regler har betydelse för vem som utför arbetet och för hur verksamheten blir genusmärkt, vilket påverkar arbetsuppgifter och hur arbetet organiseras.

Jobb kommer vanligtvis med vissa förväntningar på arbetaren. Det förväntas att man jobbar mellan vissa arbetstider, äter lunch viss länge, att man gör de arbetsuppgifter som tillskrivs en, att jobbet har din fulla uppmärksamhet under arbetstid och så vidare. Regler som dessa kan ses som könsneutrala, men Acker (2012:218–219) menar att de inte är det. Dessa regler är formade efter föreställningen om en könsneutral arbetare som inte har någon eller något att ta hänsyn till utanför jobbet. Bilden av den könsneutrala arbetaren är troligare att stämma in på en man än en på en kvinna, då kvinnor enligt tradition har varit den som har haft det

övergripande ansvaret för hem och familj, vilket tillåtit män att lägga sin hela fokus på arbetet. På ett undermedvetet plan kan organisationer på så vis göra skillnad mellan manliga och kvinnliga arbetare. Arbetsgivare kan vara motvilliga att anställa kvinnor på mansdominerade och mansstereotypiska arbeten där arbetaren förväntas vara obunden till förhållanden utanför arbetet. Istället kan det föredras att anställa den ideala arbetaren som är fri från förpliktelser utanför jobbet. Acker (2012:218–219) menar att denna motvillighet är viktig att ha i åtanke i diskussionen om könssegregerade arbeten.

Även om kvalifikationer så som erfarenhet och utbildning har betydelse är det troligt att arbetsgivaren föredrar att anställa den som kan lägga hela sin själ och sitt hjärta i sitt arbete (Acker 2012:218). Fördomar om kvinnor är också att de är mindre kompetenta och inflytelserika än män. Studier visar att män ofta tvivlar på kvinnors förmåga att utföra vissa arbetsuppgifter och ser kvinnors primära roll som ansvarig för hushållet och familjen vilket hindrar dem att utföra ett bra jobb. Män ser ofta inte familjeförhållanden som ett hinder för deras egen karriär, eftersom de ser att deras primära roll är att underhålla familjen finansiellt (Purcell & Samblanet 2010:711–712). Den stereotypa kvinnan anses vara omhändertagande och känslig medan den stereotypa mannen anses vara aktiv, tävlingsinriktad och teknisk. Därför har det obetalda arbetet traditionellt sett varit kvinnans ansvar, där hon ska vårda om barnen och ta hand om hemmet. Det betalda arbetet har traditionsenligt varit mannens ansvar och deras uppgift har traditionellt huvudsakligen varit att försörja familjen ekonomiskt (Acker 2012:218–219).

Dessa fördomar har sina rötter i det kapitalistiska samhället och även fast dessa stereotyper inte är fullt representerade i dagens samhälle på samma sätt som förr har separationen av uppgifter satt sina spår och är bidragande till att vi än idag fortfarande gör skillnad mellan män och kvinnor inom organisationer (Acker 2012:218–219).

Forskning visar kvinnor i större grad än män är benägna att lämna arbetet eller minska sina arbetstimmar för att istället ägna sig åt mer traditionella kvinnoroller och att de kan känna en oförmåga att balansera arbete och familj (Purcell & Samblanet 2010:709–710). Det finns även forskning som visar att kvinnor ser familjelivet som en styrka istället för en svaghet i arbetslivet. Salas-Lopez et al. (2011:38–39) skriver att det finns en föreställning om att kvinnor har svårigheter att balansera sitt privata familjeliv med arbetslivet. De beskriver att män ofta ser det som en börda att kvinnorna på arbetsplatsen även har familj att ta hand om

och är ofta skeptiska till att kvinnor ska klara av både arbete och familjeliv. I deras studieresultat framkommer dock att även om flera kvinnor säger att deras karriärer har påverkats av deras familjeliv ser de familjelivet mer som en tillgång än en börda, då de lär sig att hantera multipla ansvarsområden. Många män ger stöd till sina respektive som försöker balansera arbete och familj men väljer bort att dela familjeansvar för att satsa på sin egen karriär. Detta gör att kvinnor har mindre möjligheter att göra egen karriär eftersom det är svårt att båda göra karriär och samtidigt vara mamma och ta hand om hemmet. Kvinnor som försöker vara ideala arbetare och samtidigt vara ideala mammor, så kallade ”supermammor”, drabbas ofta av utbrändhet och äktenskapliga svårigheter (Purcell & Samblanet 2010:709–710).

Den ideala ledaren

Fischbach, Lichtenthaler och Horstmann (2015:153–154) skriver att män i större utsträckning än kvinnor beskrivs som framgångsrika chefer och att det finns fördomar om att kvinnor saknar egenskaper nödvändiga för att bli framgångsrika ledare. Dessa egenskaper tillskrivs generellt den stereotypa mannen. De menar att kvinnor ofta är sedda som mer känslosamma än män, vilket anses påverka ledarskapet negativt. Attribut som tillskrivs den stereotypa mannen är exempelvis aggressivitet och oräddhet, egenskaper som är ansedda vara positiva i ledarskap sammanhang. Samtidigt tillskrivs den stereotypa kvinnan känslomässiga egenskaper som sympati och sentimentalitet, attribut som inte är ansedda vara styrkor hos en framgångsrik ledare.

Stereotypa föreställningar som att kvinnor är mer känslomässiga än män kan ha en inverkan på kvinnors möjligheter att inta ledarroller inom organisationer, och vara ett hinder för kvinnor som vill göra karriär. Könsstereotyper har ett stort inflytande på sociala roller och på vilka olika karriärmöjligheter som erbjuds män och kvinnor. Stereotyptänkande om kvinnor och män kan innebära att framgångsrika kvinnor blir mindre omtyckta än lika framgångsrika män. Kvinnor kan få mindre respekt än vad männen får på grund av att de inte stämmer in på bilden av den stereotypa ledaren och dess egenskaper, detta kan leda till att kvinnliga ledare möter större motstånd i ledarskapsrollen än vad män gör (Fischbach, Lichtenthaler & Horstmann 2015:153–154).

Kvinnor på höga ledarpositioner kan känna en press att de måste "leda som en man" och ta på sig stereotypiskt maskulina ledaregenskaper och kan möta svårigheter att klara av detta. Ett problem är att kvinnliga ledare som har manligt kodade egenskaper så som tävlingslystenhet och aggressivitet kan bli ansedda att vara elaka och dominanta. Om hon betar sig på ett stereotypiskt feminint vis kan hon bli ansedd vara för känslig och ineffektiv, vilket anses påverka hennes ledarskap negativt (Acker 2012:216).

Vissa kvinnor på ledarpositioner upplever att deras åsikter blir marginaliserade eftersom de är den enda kvinnan bland många män. Samtliga kvinnor i en undersökning av Salas-Lopez et al. (2011:40) var eniga om att de var tvungna att jobba hårdare än deras motsvarande kollegor som var män när det gäller att förbereda sig, bevisa sin duglighet samt uppnå karriärmässig framgång. Glass och Cook (2015:51–52) skriver att kvinnlig representation på ledarpositioner ökar också möjlighet för andra kvinnor på lägre nivåer, vilket leder till mindre könssegregering inom organisationen. Trots dessa forskningsresultat är kvinnor gravt underrepresenterade på ledarpositioner.

Glasstupet är nytt teoretiskt begrepp som syftar till den process där kvinnor är mer troliga att bli befordrade än män i företag som kämpar eller befinner sig i kris. Denna forskning antyder att kvinnor tenderar att bli befordrade till ledarpositioner inom högriskorganisationer och möter motstånd och svårigheter efter sin befordran. Kvinnor har mycket mindre konkurrens från män om dessa positioner, då högt kvalificerade vita män ofta ser dessa som för riskabla och oattraktiva. Kvinnor däremot är mer troliga att acceptera en högriskposition eftersom de är rädda att de kanske inte kommer få en liknande chans igen. Vid rekrytering av ledare kan kompetenskraven variera beroende på vilket skick företaget är i. Stereotypiska feminina egenskaper så som emotionell känslighet, stark social kompetens och moralbyggande förmågor är högt värderade under en krisperiod. Detta gör att kvinnliga kandidater kan ses som mer attraktiva för ledarrollen när företaget står inför en stor utmaning (Glass & Cook 2015:51–53).

När kvinnor blir befordrade mot ett glasstup förkortas varaktighet på positionen. Att de börjar sin karriär med en förväntning om att de ska rädda företaget eller klara av en stor utmaning kan göra att deras prestation granskas mer noggrant och påverka vilken grad av prestationspress de upplever. Många kvinnor upplever att deras arbete synliggörs och de känner sig granskade och måste därför vara perfekta och se perfekta ut i sitt arbete. Detta kan göra att de

upplever stor prestationsångest och kan uppleva att de ständigt måste bevisa vad de går för (Glass & Cook 2015:52–53).

Tokenism

I Kanters studie om tokenism framkommer det att kvinnor tillhörande en minoritetsgrupp på en arbetsplats fick underordnande ställning och behandlades annorlunda än den dominerade mansgruppen. Studien visar att tokenism påverkar hur männen behandlar, ser och integrerar med kvinnorna. Specifikt innebär det att kvinnor i företag upplever ökad synlighet och svårighet att passa in i arbetsgruppen, vilket begränsar framsteg i organisationen. Kvinnans synlighet gör henne märkbar från majoriteten vilket skymmer de kvalifikationer, förmågor och kompetenser hon har som yrkesverksam. Detta sätter press på kvinnorna som får högre förväntningar på arbetet som utförs. Kvinnorna i minoritetsgruppen granskas inte bara för hur väl de utför sitt jobb, även personliga egenskaper utvärderas och granskas och där eventuella felsteg generaliseras över kvinnor i stort, vilket kan leda till ökad försiktighet hos kvinnor. För att inte skapa negativ uppmärksamhet från sina manliga kollegor kan kvinnan vara tvungen att dämpa sina framgångar eftersom kvinnor som är allt för framgångsrika upplevs som arroganta och självsäkra. Män som arbetar i kvinnodominerade jobb kan hamna i den numeriska minoritet utan att uppleva de negativa konsekvenserna som kommer av ökad synlighet. Deras erfarenheter skiljer sig ofta mycket från upplevelser av kvinnor av minoritet i mansdominerade arbeten (Harvey Wingfield & Myles: 2014:1206–1207).

Tokenism och svårigheter att kombinera den feminina sociala rollen med ledarskapsrollen kan leda till att det skapas en uppfattning om att kvinnor inte är lämpade för ledarskap. Detta innebär att kvinnor i mansdominerade arbeten kan uppleva mindre stöd från kollegor än vad deras manliga motsvarigheter gör. Många kvinnor känner att deras ledarskap öppet blir ignorerat och underminerat av andra anställda och att vissa män anser att de inte passar in på jobbet, eftersom jobbet ”borde skötas av en man” (Glass & Cook 2015:53–54).

Sociala nätverk

Arbetsplatsens sociala nätverk ger information, resurser, stöd i arbetet och ger större möjligheter för personer att avancera karriärmässigt. Män kan lättare bli medlem i dessa nätverk medan kvinnor inte har samma möjlighet att delta eftersom de är kvinnor (Purcell &

Samblanet 2010:711). Kvinnor på ledarpositioner tar mindre del av sociala och professionella nätverk än vad männen gör, vilket leder till att de får mindre stöd och påverkansmöjligheter i organisationer. Eftersom kvinnor får mindre stöd än männen kan även deras prestation försämrats (Glass & Cook 2015:53–54).

Män som ingår i nätverk och har liknande intressen och aktiviteter på fritiden har större befordringsmöjligheter. Männen själva beskriver sällan att det är deras roll i ett socialt nätverk som ligger bakom deras framgång, utan lyfter gärna fram personliga egenskaper som förklaring. Män tenderar att förklara att kvinnan är underrepresenterad på ledarpositioner på grund av att de saknar färdigheter och kunskaper som är relevanta för ledare snarare än att de saknar det sociala nätverket. Kvinnor däremot anser vikten av nätverk för att nå höga positioner i arbetet (Purcell & Samblanet 2010:711). I en studie av Glass och Cook (2015:58) upplever kvinnor att de missar det sociala nätverkandet eftersom de inte alltid blir inbjudna på typiskt manliga aktiviteter, så som golf och andra sportrelaterade evenemang. Kvinnor kan också uppleva de att som ensam kvinna bland många män ignoreras gällande åsikter i arbetsrelaterade diskussioner. Utelämnandet av sociala och professionella nätverk, brist på stöd och resurser samt upplevelsen av att vara granskad är några av utmaningarna som kvinnliga ledare står inför efter befordran. Dessa faktorer påverkar deras förmåga att leda på ett effektivt vis, och det minskar varaktigheten på ledarskapspositionen (Glass & Cook 2015: 58-60)

Tillgång till hierarkiska kommunikationsnätverk påverkar individens handlingsmöjligheter inom en organisation. Organisationsstrukturer och genuskodning påverkar tillgången till nätverk. Forsberg Kankkunens studie (2014:341–349) om nätverksmöjligheter och påverkan i genuskodade verksamheter visar att tillgång till nätverk skiljer sig åt mellan kvinnokodade och manskodade verksamheter. Däremot är det inte könstillhörighet som formar individens påverkansmöjligheter i organisationer utan kvinnor inom manligt kodade verksamheter har lika möjligheter som sina manliga kollegor och tvärtom. Inom den tekniska förvaltningens struktur och kultur finns en möjlighet att kommunicera mellan olika positioner medan möjligheter att nätverka mellan organisationsnivåerna i omvårdnadsverksamhet är mindre. Mellanchefer i teknisk förvaltning har ett närmare samarbete med de som sitter på högre positioner i hierarkin som har intresse i de arbetsuppgifter som utförs i förvaltningen. Samtidigt upplever chefer inom vård- och omsorgsverksamheten inte samma samarbete och nära relation. Detta betyder att ledare som jobbar i manskodade verksamheter har bättre

kommunikationsmöjligheter än ledare som jobbar i kvinnokodade verksamheter och en konsekvens av detta blir att mellanchefer inom omvårdnadssektorn får mindre tillgång till resurser så som stöd, information, erkännande och kontroll än vad mellanchefer inom teknisk förvaltning får.

Mellanchefer som har tillgång till nätverk på en vertikal nivå i hierarkin har större möjligheter att påverka beslut inom organisationen. Denna tillgång till vertikal kommunikation skapar och bevarar makt hos mellanchefen. Ojämsstäldhet gällande tillgång till dessa hierarkiska nätverk kan därför skapa ojämstäldheter mellan olika verksamheter inom samma organisation. Organisationsstrukturer och kulturer inom mans- och kvinnokodade verksamheter kan formas utifrån de förväntningar som finns på varje genus, och detta kan påverka mäns och kvinnors kommunikationsmöjligheter på olika sätt (Forsberg Kankkunen 2014:341).

Homosocialitet innebär att individer tenderar att nätverka med människor som är socialt och kulturellt lika som dem själva. Hos ledare finns en tendens att anställa personer som är lika dem själva både socialt och kulturellt. Homosocialitet leder till att män föredrar att anställa och nätverka med andra män och på så sätt bevaras män på ledande positioner samtidigt som kvinnor i mansdominerade arbeten ofta möter fientlighet, trakasserier, isolering och ökad stress. Homosocialitet leder även till att män får mer makt och inflytande inom organisationer än vad kvinnor får (Purcell & Samblanet 2010; 710) (Forsberg Kankkunen 2014:341).

Metod

Vi vill undersöka ledares upplevelser och hur organisationsstrukturer påverkar dessa upplevelser. Eftersom fokus ligger på empiriska upplevelser föll valet på en kvalitativ metod som har en tolkningsinriktad ståndpunkt. Tyngden ligger på att förstå den sociala verkligheten genom att se hur personer i en viss miljö tolkar denna verklighet (Bryman 2008:341). I en kvalitativ ansats är det deltagarnas perspektiv som styr vad de uppfattar som är utgångspunkt. Detta är en skillnad från den kvantitativa ansatsen där det är forskarens uppfattning är i fokus (Bryman 2008:371). Forsberg Kankkunen och Härenstam (2015:131) föreslår användandet av en kvalitativ metod för att göra en jämförelse av genusmärkta verksamheter när man syftar till att exempelvis synliggöra meningsskapande inom verksamheterna vilket denna uppsats ämnar göra. Detta togs också i beaktning när metod valdes.

Val av datainsamling

För att öka förståelsen kring organisationsstrukturer och jämställdhetsläget idag började vi med att studera relevanta teorier genom artiklar och kurslitteratur som nämns i introduktion och bakgrund. För att veta löneläget för enhetschefer inom verksamheterna kontaktades HR-avdelningen via mail. Intervjuer valdes som datainsamlingsmetod där vi valt att fokusera på öppna semistrukturerade intervjuer. Intervjuprocessen i semistrukturerade intervjuer är av flexibel karaktär där intervjupersonerna har friheten att utforma svaren på sitt eget sätt. En intervjuguide utformades med teman av tillhörande frågor som var relevant för uppsatsens syfte. Vid utformningen användes råd och tips från Bryman (2008:415) som betonar vikten av att frågorna ska ge forskarna en inblick i intervjupersonens upplevelse och livsomständigheter. Enligt Bryman (2008:415) bör fokus i en semistrukturerad intervju läggas på det som intervjupersonen upplever vara viktigt vid en förklaring av händelser, mönster och beteenden vid intervjutillfället. Intervjuerna planerade att spelas in för att underlätta vid senare transkribering. Målet med intervjuerna var att få fram empiriska upplevelser av ledarskap och hur genusstrukturer kan ha påverkat dessa upplevelser.

Urval av intervjupersoner

Vi har valt att använda oss av ett målinriktat urval. Detta urval handlar om att välja individer med direkt hänvisning till det syfte som formulerats (Bryman 2008:350). Kriterierna för individerna som valdes ut för undersökningen var att de ska vara verksamhetschefer inom två olika könkodade verksamheter i en kommun. HR-avdelningen på kommunen kontaktades och hjälpte till med att välja ut kandidater som stämmer in på kriterierna, samt kontakta intervjupersonerna. Totalt bokades sex intervjuer in, två personer från teknisk förvaltning och fyra personer från vård- och omsorgsverksamhet. Deltagarna var hälften kvinnor, hälften män. Från teknisk förvaltning var respondenterna enbart män medan fördelningen i vård- och omsorgsverksamheten var tre kvinnor och en man. Det skulle vara intressant att intervjua en kvinna från teknisk förvaltning men det var få kvinnliga enhetschefer inom den tekniska förvaltningen och ingen av dem anmälde sitt intresse till att delta. Samtliga respondenter har liknande arbetsuppgifter och ansvarsområden, men varaktigheten på positionen och tidigare erfarenhet varierar mellan respondenterna.

Datainsamlingsprocedur

Totalt så intervjuades 6 personer från kommunens vård- och omsorgsverksamhet samt teknisk förvaltning. Samtliga intervjuer ägde rum på respondentens kontor på olika platser i kommunen. Intervjuerna hölls inom ett två veckors intervall och tog ca 30 minuter att genomföra. Båda författarna var närvarande vid alla intervjutillfällena. En person ansvarade för att ställa frågor medan den andra observerade och flikade in med eventuella följdfrågor. Vi turades om att intervju och observera. Intervjuerna inleddes med att informera intervjupersonen om syftet med studien och att materialet behandlas konfidentiellt. Vidare blev deltagarna informerade om att de kan ta del av studien när den är färdig och att de kan avbryta intervjun när de vill utan att meddela anledning. Respondenterna fick skriva på ett medgivandeintyg för deltagande i studien. I samförstånd med samtliga deltagare spelades intervjuerna in.

Det upplevdes som ovant att genomföra de första intervjuerna. Det var svårare att se möjliga följdfrågor och vad vi ville få ut av svaren jämfört med de senare intervjuerna där det kändes naturligare och med avslappnat. På grund av detta kan det upplevas att de sista intervjuerna gav större utfall än vad de första gjorde.

Bearbetning av datamaterial

De inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant. För att få fram information relevant för syftet gjordes därefter en innehållsanalys på samtliga transkriberingar. Innehållsanalys är en metod där sökandet efter olika bakomliggande teman och mönster är centralt (Bryman 2008:505). Genom att noggrant läsa varje enskilt transskript med tidigare forskning i åtanke har relevanta teman som kan kopplas till syftet hittats i materialet. Det transkriberade materialet bröts sedan ner och sammanställdes i olika kategorier. Därefter valdes relevanta delar ut från varje kategori, och formade vårt resultat. För att göra resultatet tydligare redovisat har vissa delar berikats med ett eller flera citat. Resultatet har analyserats genom att jämföra datamaterialet med tidigare forskning och på så sätt skapat slutsatser av resultatet. Analysen av resultatet har slutligen diskuterats i ett diskussionsavsnitt där slutsatserna har sammanfattats.

Etiska aspekter

Rådata har behandlats konfidentiellt så att utomstående personer inte har tillgång till materialet samt att samtliga intervjupersoner anonymiserats i studien. Undersökningen har genomförts med hänsyn till inblandade personer samt inblandad organisation som berördes av undersökningen. Intervjun har planerats och genomförts med hänsyn till metodregler. Frågor som kan anses vara känsliga har noggrant övervägts innan intervjun. Informationen ska inte framställas på ett sätt som kränker eller undervärderar intervjupersonerna eller organisationen. Återkoppling till de inblandade kommer att ske efter uppsatsens färdigställande för att säkerställa att de känner igen sig i informationen och har tolkats på rätt sätt (Reinecker & Stray Jorgensen 2014:202–203). Deltagarna har blivit informerade om undersökningens syfte, att deras deltagande är frivilligt, att de har rätt att avbryta deltagandet om så skulle önskas, samt att det har haft rätt att låta bli att svara på frågor som de känner inkräktar för mycket på deras privatliv. Information och personuppgifter om deltagarna har förvarats konfidentiellt så att utomstående inte kan komma åt dessa. Uppgifterna kommer enbart att användas i ändamål för denna studie (Bryman 2008:131–132).

Resultat och Analys

Transkripten har studerats och analyserats utifrån teorier och tidigare forskning som vi valt att fördjupa oss i. Från detta perspektiv har relevanta teman framkommit. De teman som hittades var: könssegregering, kvalifikationer, kommunikation, resurser och påverkansmöjligheter samt stereotypa föreställningar.

Könssegregering

I intervjuerna framkommer tydligt att det finns en ojämn könsfördelning inom respektive verksamhet. Detta stämmer överens med statistiken från SCB, vilken säger att kommuner tillhör en av de mest könssegregerade sektorerna på den svenska arbetsmarknaden (SCB 2012). Det framkommer även att det finns stora skillnader i målsättning för att förbättra könsfördelningen inom verksamheterna.

Inom teknisk förvaltning arbetar mestadels män. På den ena av de två tekniska avdelningarna som undersökts var samtliga män (25 st) medan den andra avdelningen hade 4 kvinnliga

medarbetare av 40. Respondenterna erbjuder två möjliga förklaringar till den ojämna könsfördelningen. En anledning är att det är få kvinnor som söker sig till verksamheten:

Och sen när jag har rekryterat så har kanske 1 på 25 varit kvinna, så att det har inte varit så lätt att få in nån. Alltså det har ju, vi har ju ett övergripande mål att öka antalet kvinnor i förvaltningen men det är som svårt när ingen söker heller.. Man får ju ta den som är mest lämpad för jobbet. (Manlig enhetschef 1, teknisk förvaltning)

Den andra anledningen, som också förklarar varför det skiljer sig något i könsfördelningen mellan avdelningarna, är att den ena avdelningen kräver mycket fysiskt arbete.

Vet inte riktigt hur jag ska uttrycka mig men den andra avdelningen är väl kanske mer fysiskt tungt arbete, gräva och såna grejer. Och det är ju naturligt att muskelmassan är ju större på en karl än ett fruntimmer. Men att köra ett fordon behöver du inte ha några muskler, där gäller det att vara duktig på att köra. Så att, det är väl den skillnaden. (Manlig enhetschef 2, teknisk förvaltning)

Teknisk förvaltning har en målsättning att öka antalet kvinnor i arbetslaget och man ser fördelar med en jämnare könsfördelning, men det finns inget konkret uppsatt mål:

Nä det vet jag inte, vi har bara ett mål om att öka, så att det är det målet vi har. Så att vi verkligen ska se över, och tänka så att vi, ja, formulerar oss rätt och så vidare. (Manlig enhetschef 1, teknisk förvaltning)

Sen är det bra för arbetsgruppen. Det blir ju andra samtalsämnen kanske. Så ja, vi eftersträvar jämnare könsfördelning. (Manlig enhetschef 2, teknisk förvaltning)

Inom vård- och omsorgsverksamheten jobbar mestadels kvinnor, även om det är stora skillnader mellan olika enheter inom verksamheten. Inom två av de fyra enheter inom vård och omsorg som vi har pratat med är det nästan helt jämn könsfördelning i arbetsgruppen, medan de två andra har svårt att locka till sig manliga sökande till arbetsplatserna. Skillnaden beror på att män lockas mer till vissa enheter än andra.

Men det är ju övervägande kvinnor i vård och omsorg även inom LSS, även om det är fler män inom LSS om man jämför med särbo alltså särskilda boende och inom hemtjänst. (Kvinnlig enhetschef 1, vård- och omsorgsverksamhet)

Kommunens mål inom hemtjänsten är 17 % män, jag ligger på 2 % (av 25 medarbetare) kanske. Svårigheten är ju flerfaldig det är ju att det finns alldeles för lite undersköterskor som är män, det är det första. Nummer två är att; om det finns så är dom kanske inte inom branschen hemtjänst utan det finns ju LSS, särbo och sjukhuset och så vidare, så vidare. (Manlig enhetschef, vård- och omsorgsverksamhet)

En respondent upplevde inte bara att det var svårigheter att rekrytera män, det var också svårt att få de manliga anställda att stanna kvar i enheten:

Det är inte behöriga som söker, och de som sökt har tackat nej. Man kan se att, vi har haft några fast anställda som är utbildade men dom väljer oftast att byta jobb ... att de siktar åt ett annat håll och ja... (Kvinnlig enhetschef 1, vård- och omsorgsverksamhet)

Målsättningen för att få en jämnare könsfördelning inom vård- och omsorgsverksamheten är mer konkret vid jämförelse med den tekniska förvaltningen. Dock skiljer sig målen åt beroende på enhet. Möjligtvis beror skillnaden på att vissa enheter har lättare att attrahera till sig män än andra. Exempelvis har en enhet ett mål uppsatt på 17 % manliga medarbetare medan en annan enhet har ett mål uppsatt på 50 % män.

Acker (2012:216) menar att en kultur som förnekar eller osynliggör ojämlikheter inom organisationen bidrar till bevarandet av jämställdhet och förhindrar organisationsförändringar. Den tydliga jobbsegregeringen i respektive verksamhet bidrar till att könsstrukturerna inom organisationen bevaras och förstärks. Purcell och Samblanet (2010:713–714) anser att för att förbättra jämställdhet i organisationer bör vikt läggas på organisationsstrukturer och uppbyggandet av jämställdhetspolicys. Vid samtal med respondenterna framkommer att det finns otydliga jämställdhetsmål inom den manligt kodade verksamheten, vilket tyder på att jämställdhetsarbetet är bristfälligt. Detta bevarar den kodade organisationsstrukturen inom teknisk förvaltning. Målen för den kvinnligt kodade verksamheten är något klarare, men där upplevs svårigheter inom vissa enheter att locka till sig manlig personal. Även ledarna inom den tekniska förvaltningen pratar om svårigheter att hitta kvinnliga sökande. Salas-Lopez et al. (2011:35) skriver om traditionella könsroller som

förklaring till att kvinnor och män väljer olika yrken. Även Purcell och Samblanet (2010:713–714) skriver att människor inte alltid väljer sina yrken, utan stereotypa föreställningar om egenskaper som är tillskrivna deras könstillhörighet påverkar vilket arbete de hamnar i. Exempelvis så hamnar ofta kvinnor i vårdande och omhändertagande arbeten medan mannen ofta arbeten som är tekniska och fysiskt krävande. Detta kan ses som en möjlig förklaring till varför de olika verksamheterna har svårt att locka till sig ansökningar från personer av den könstillhörighet som efterfrågas för att förbättra jämställdheten inom verksamheten.

Att det är jämnare könsfördelning inom vissa enheter inom vård- och omsorgsverksamheten kan ha att göra med den status som kopplas till respektive yrkesområde. Forsberg Kankkunen och Härenstam (2015:129) menar att förväntningar på en yrkesgrupp skapar normer kopplat till yrkesgruppen. Äldreomsorg, där respondenten förklarar att det är svårt att locka till sig män, kräver många vårdande arbetsuppgifter och det finns en föreställning om att arbetet är slitsamt och lågavlönat. Vårdande uppgifter har traditionellt varit kvinnans ansvar. Andra enheter innehåller mer sociala än vårdande arbetsuppgifter och kan därför på så sätt anses som ett jobb som utifrån stereotypa föreställningar passar män bättre. Statusen på vissa arbeten inom vård- och omsorgsverksamheten kan ses som högre eller lägre, beroende på vilka arbetsuppgifter som tillskrivs. Detta kan förklara varför fler män söker sig mer till vissa enheter än till andra.

I enlighet med Kanters teori om tokenism (Harvey Wingfield & Myles 2014:1206–1207) kan kvinnans minoritet inom manligt kodad verksamhet leda till att hon får svårare att passa in i arbetsgruppen, samt att hon blir märkbar från majoriteten. Detta kan leda till att kvalifikationer, förmågor och kompetenser som hon har i sin yrkesroll skyms, samt att misstag gjorda av en kvinna kan generaliseras till alla kvinnor i verksamheten vilket kan leda till ökad försiktighet hos kvinnor. Detta kan exempelvis inom teknisk förvaltning betyda att om en kvinna inte klarar av det fysiskt hårda arbetet kan detta generaliseras till att kvinnor som grupp inte är lämpade för arbetet. En undermedveten föreställning om att en kvinna inte klarar av det fysiskt krävande arbetet kan leda till att färre kvinnor går vidare i en rekryteringsprocess. Även att kvinnor i minoritet blir mer synliga på arbetsplatsen kan leda till att färre kvinnor lockas av att söka sig till mansdominerade yrken.

Kvalifikationer

En skillnad som framkom vid intervjuerna är att utbildningsnivåerna skiljer sig mellan de två verksamheterna, trots att ansvarsområdena och antal medarbetare att ansvara för är liknande för samtliga enheter. Samtliga ledare vi intervjuat har haft ansvar över ekonomi-, personal- och verksamhetsfrågor och haft ansvar för mellan 25 - 40 medarbetare. Inom vård- och omsorgsverksamheten hade samtliga enhetschefer relevant universitets- eller högskoleutbildning medan cheferna inom teknisk förvaltning saknade högre utbildning än gymnasial nivå. Samtliga respondenter har en lång erfarenhet av att jobba inom yrket innan de blev ledare och har genom kommunen gått olika ledarskapsutbildningar.

Jag är socionomutbildad i botten. Har jobbat själv också innan jag utbildade mig för, när gick jag ut då, januari 2001. Innan det så hade jag jobbat länge inom vården, inom LSS framförallt men också inom hemtjänst. Så som socionom har jag haft, innan jag fick den här så vare ju [i en annan kommun] som enhetschef men haft jobb som kurator, skolkurator, kurator inom habilitering, biståndshandläggare. (Kvinnlig enhetschef 1, vård- och omsorgsverksamhet)

Jag är ju utbildad helt. Eller ja, gymnasiet har jag ju gått. Transporttekniska. ... ja [Han] som ni ska prata med sen, han är också utbildad. Han har gått samma väg som jag fast 20 år innan jag började Man pratar om dom här berömda bananskalen, och då blev det så att jag halkade in.. Jag var ju som lite arbetsledare på maskinen, och så vart det då. (Manlig enhetschef 1, teknisk förvaltning)

Efter intervjuerna kan slutsatsen dras att enhetscheferna inom den kvinnligt kodade verksamheten vård- och omsorg behöver högre utbildning för att anses kvalificerade för att få tjänst som enhetschef jämfört med enhetscheferna inom den manligt kodade verksamheten teknisk förvaltning. Detta fenomen kan förstås genom teorin om glastaket, som menar att kvinnor möter högre motstånd i deras karriäravancemang än vad män gör (Purcell & Samblanet 2010:705). I detta sammanhang appliceras teorin inte på den individuella kvinnan, utan till arbetaren inom kvinnokodad verksamhet i jämförelse med manskodad verksamhet. Det framkom att det inom den manligt kodade verksamheten går att jobba sig uppåt och nå chefspositionen genom erfarenhet, medan de enhetschefer som jobbar i kvinnokodad verksamhet har införskaffat sig högskoleutbildning innan de uppnått motsvarande position. Acker (2012:218) menar att kvinnor ofta är ansedda vara mindre kompetenta och

inflytelserika än män samt att män ofta tvivlar på kvinnors förmåga att utföra vissa arbetsuppgifter. Detta kan vara en förklaring till varför kvinnokodade verksamheten har högre utbildade enhetschefer än vad manligt kodade verksamheten har. Ledare inom kvinnligt kodad verksamhet får alltså kämpa hårdare för att uppnå en ledarroll jämfört med deras motsvarigheter inom manligt kodad verksamhet.

Genom mailkontakt med kommunens HR-avdelning framkom att det inte finns någon skillnad i medellönerna för enhetschefer inom respektive verksamhet. Detta trots att det framkommer i denna studie att enhetscheferna inom vård- och omsorgsverksamheten har högre utbildning än vad enhetscheferna inom teknisk förvaltning har. Enligt vårt resultat är det alltså inte bara ojämnställt gällande de kvalifikationer som krävs för att nå upp till enhetschefsnivå mellan de olika könkodade verksamheterna, det finns även en ojämnställdhet gällande lön i relation till utbildningsnivå. Enligt Acker (2012:215) syns den vanligaste könsskillnaden inom organisationer genom lönegapet och menar att det finns strukturer inom organisationer som skapar ojämnställdhet gällande lönesättning och jobbutformande. Resultatet av denna studie stärker hennes argument. Här är lönegapet något dolt, men eftersom respondenterna inom den kvinnokodade verksamheten har högre utbildningsnivå än den manligt kodade verksamheten vore det rimligt att deras lönenivå var något högre, alltså skapas en ojämnställdhet i lönesättningen. Resultatet styrker statistik från SKL (2013) som visar att det finns en skillnad i hur manskodade verksamheter är värderade gentemot kvinnliga, där manligt kodade verksamheter ofta värderas högre än kvinnligt kodade verksamheter.

Homosocialitet kan även ses som en möjlig förklaring till varför ledare inom manligt kodade verksamheter kan uppnå en ledarroll baserat på erfarenhet framför utbildning. Enligt teorin om homosocialitet föredrar arbetsgivaren att anställa personer som liknar dem själva (Purcell & Samblanet 2010:710). Eftersom arbetsgivaren traditionellt har varit en man kan detta förklara varför fenomenet har påverkat strukturerna och rekryteringsprocesserna inom den manligt kodade verksamheten i högre grad än den kvinnligt kodade verksamheten. Männerna har enligt teorin om homosocialitet haft lättare att uppnå chefspositioner eftersom deras chefer har varit andra män. Det skulle kunna förklara att kvalifikationerna ser annorlunda ut för enhetschefpositionerna inom de olika verksamheterna, där det krävs högre kvalifikationer för kvinnor att uppnå samma position som män. Detta sitter kvar i strukturerna i kvinnligt kodade verksamheter.

Glass & Cook (2015:51–52) skriver att underrepresentation av kvinnor på ledarskapspositioner leder till att kvinnor på lägre nivåer har mindre möjligheter i arbetet, vilket stärker könssegregeringen. Inom den tekniska verksamheten är kvinnor gravt underrepresenterade, vilket gör att kvinnorna inom verksamheten har färre möjligheter som yrkesverksam. Fler kvinnor inom på ledarpositioner i verksamheten skulle enligt denna teori leda till ökad jämställdhet och mindre segregering inom hela verksamheten.

Kommunikation, resurser och påverkansmöjligheter

Samtliga respondenter pratar om att jobba inom en politiskt styrd organisation medför visa begränsningar. Vissa upplevde begränsningar gällande ekonomiska resurser och andra när det kom till att påverka organisationen. Upplevelserna skiljer sig åt mellan de olika verksamheterna. Hur ekonomiska resurser påverkar enheterna inom vård- och omsorgsverksamheten skiljer sig också åt från enhet till enhet, men samtliga respondenter är överens om att ekonomiska resurserna är styrda av politiska beslut:

LSS-verksamheten är ju förskonad så att det är rättighetslagstiftning, så därför har vi ju ekonomi för att utföra [arbetet], absolut. sen kan man ju fundera på det här med tid, det är ju också en form av resurs, och där behöver det ju ses över våra arbetsuppgifter, för att. Ja man är ju inte riktigt helt nöjd alla dar.. man hinner ju faktiskt inte med allt som det står att man ska göra. (Kvinnlig enhetschef 2, vård- och omsorgsverksamhet)

Jag har säkerligen som många av mina kollegor idéer och tankar på hur jag skulle vilja bedriva verksamheten, men tyvärr, så är vi en politiskt styrd organisation vilket gör att de här pengarna har jag på min enhet, det här räcker till si och så många människor som är anställda, som ska utföra si och så mycket jobb. Blir det liksom en upp och nergång som sker i vår verksamhet så kostar det mer pengar, så kan jag inte slänga in mer personal. (Manlig enhetschef, vård- och omsorgsverksamhet)

Inom den tekniska förvaltningen skiljer sig inte upplevelserna åt mellan enheterna, utan där känner båda respondenterna att de kan påverka vilka resurser de får:

Jag vet vem jag ska ta stöd av eller vilken resurs jag kan efterfråga. Att komma som en ny chef är väl lite svårare, då kan svaret bli lite annorlunda. Men jag har jobbat så länge så jag vet vilka

resurser jag behöver och vilket stöd jag behöver. Och om jag inte får det så efterfrågar jag det och så får jag det. (Manlig enhetschef 2, teknisk förvaltning)

Hur kommunikationen ser ut mellan hierarkiska nivåer inom den tekniska förvaltningen och inom vård- och omsorgsverksamhet skiljer sig åt. Respondenterna ifrån den tekniska förvaltningen upplever att de har större möjligheter att få sin åsikt hörd i högre led inom organisationen än de inom vård och omsorg:

Mina åsikter väger tungt, jag har ganska fria händer. (Manlig enhetschef 2, teknisk förvaltning)

Nej jag känner att jag har jättestor påverkan överallt, både våran avdelning där det är övriga kommunen beställer tjänster och uppdrag, men tar man i förvaltningens ledningsgrupp där, ja där jag är en av dom, så känner jag absolut att det jag säger har möjlighet att påverka väldigt, väldigt mycket. (Manlig enhetschef 1, teknisk förvaltning)

Cheferna inom vård- och omsorgsverksamheten har mindre kommunikation med chefer på högre nivåer och upplever en viss tveksamhet till om deras åsikter kan påverka organisationen:

Vår närmaste chef, sektorchefen är inte tillgänglig på så sätt. Men vi kan ju alltid boka en tid. Hon är ju inte ute i verksamheten och har inte så stor inblick i det, tycker jag. Men vi har ju bokade tider, jag och min kollega. Vi bokar ju en gång i månaden så att vi har uppföljning och kollar hur det går sen har vi sektorsledning en gång i månaden och alla i chefer i sektorn och våran chef är med då. Men högre upp, förvaltningschefen brukar komma några gånger per termin på sektorledningarna då. Så att de är ju väldigt ifrån oss, men dom har ju, tycker jag ändå en bra koll på verksamheten, vad som händer och vad som är aktuellt och så. (Kvinnlig enhetschef 1, vård- och omsorgsverksamhet)

Ja, kanske inte direkt sådär, det är ju politiskt styrd organisation så det tar ju en stund, men jag kan ju bolla idéer faktiskt och jag får gehör om jag vill. (Kvinnlig enhetschef 3, vård- och omsorgsverksamhet)

Nä, möjligtvis kanske på sektornivå, men inte utifrån förvaltningsnivå. Alltså, Inte något övergripande beslut som säger att nu ska alla inom förvaltningen göra likadant. (Manlig enhetschef, vård- och omsorgsverksamhet)

Forsberg Kankkunens studie (2014:341–349) visar att tillgång till olika nätverk skiljer sig mellan olika könkodade verksamheter vilket vårt resultat styrker. Respondenterna inom teknisk förvaltning upplever att det har närmare kontakt med högre uppsatta ledare i verksamheten än vad ledarna inom vård och omsorg upplevde. Enligt Forsberg Kankkunen (2014) leder detta till att mellanchefer inom teknisk förvaltning har bättre kommunikationsmöjligheter och bättre tillgång till stöd, resurser och information jämfört med deras motsvarigheter inom vård- och omsorgsverksamheten. I samtal med respondenterna framkommer det att chefer inom teknisk verksamhet också upplever det lättare att påverka beslut i organisationen jämfört med chefer inom vård och omsorg, vilket stämmer överens med Forsberg Kankkunens (2014) studie som fick fram likande resultat.

O’Neil och Hopkins (2015:1-3) anser att det är viktigt med bra ledarskap i organisationer eftersom det är ledarna som har makten att påverka organisationen och göra viktiga förändringar. Eftersom det är en politiskt styrd organisation upplever majoriteten av respondenterna att de i mycket låg grad kan påverka organisationen men upplever att de kan påverka sin egen enhet så länge de förhåller sig till de ramar som finns.

Ingen av respondenterna upplever att deras sociala nätverk har haft någon betydelse för deras karriäravancemang, utan såg sina kvalifikationer som förklaring bakom deras framgång. Detta resultat går emot tidigare forskning som säger att kvinnor upplever det sociala nätverk som väsentligt i karriäravancemanget, medan män ser deras personliga lämplighet som avgörande för att uppnå ledarpositioner (Purcell & Samblanet 2010:711). Vid frågan om det sociala nätverket hade betydelse för att nå rollen personen har idag svarade en av respondenterna:

Nä, jag tror mina kunskaper hade större betydelse. (Manlig enhetschef 2, teknisk förvaltning)

Även om inte resultatet visar att det sociala nätverket har någon betydelse för avancemang säger tidigare forskning att det har stor betydelse för påverkansmöjligheter inom organisationen (Purcell & Samblanet 2010:711)(Glass & Cook 2015:53–54). Vidare säger forskningen att kvinnor har mindre tillgång till detta sociala nätverk, vilket kan synas inom den kvinnligt kodade verksamheten där respondenterna upplevde svårigheter att påverka organisationen utanför sin egen enhet.

Stereotypa föreställningar

Forskning visar att en förklaring till att verksamheter blir kodade till vissa kön har till stor del att göra med värderingar som finns inom verksamheterna, och att dessa värderingar tillskrivs vissa kön (Forsberg Kankkunen & Härenstam, 2015:125–128). Kvinnor tillskrivs ofta omhändertagande egenskaper, medan män tillskrivs mer tekniska egenskaper. Detta gör att samhället anser dem passa mer för vissa branscher än andra (Purcell & Samblanet 2010:709–710).

Inom vård- och omsorgsverksamheten framkom det att ledarna karaktäriserade sitt ledarskap med typiskt kvinnliga egenskaper så som lugn, empatisk, humanistisk, lyhörd, kommunikativ, ansvarsfull, motiverande. Framförallt har de flesta ett genuint intresse för andra människor. En viss skillnad kan ses på manliga och kvinnliga ledare inom den kvinnokodade branschen, där empati och känslomässigt tänkande var starkare hos kvinnorna, medan det annars var tydligare inriktning på verksamhetens mål och medarbetarens roll i funktionen:

Däremot så är det viktigt med att man är tydlig med att det är en differens och då kommer empati och sympati in. Att jag förstår att du känner dig ledsen, jag förstår att det har hänt någonting. Men jag kan tyvärr inte sympatisera med dig, i din funktion. (Manlig enhetschef, vård- och omsorgsverksamhet)

Ackers forskning (2012:216) säger att kvinnor på ledarpositioner ibland känner en press att de måste ta på sig typiskt manligt stereotypiska ledaregenskaper för att vara framgångsrika i sin ledarroll. Vårt resultat visar inte på detta, då de kvinnliga ledarna beskriver sig själva som ledare med många typiskt kvinnligt stereotypiska egenskaper. Detta resultat slår hål på myten om idealledaren som traditionellt har karaktäriserats med typiskt manliga egenskaper. Respondenterna inom vård- och omsorgsverksamheten upplevde i hög grad att det var problematiskt att lämna arbetet på jobbet och flera upplevde att de påverkas känslomässigt av arbetet i sitt privatliv.

Kanske [skulle vilja ändra] att man inte alltid tar saker i magen utan att man skulle klara bättre å kapa knoppen från kroppen. (Kvinnlig enhetschef 2, vård- och omsorgsverksamhet)

Forskning säger att stereotypa föreställningar om att kvinnor är mer känslomässiga än män kan vara ett hinder i deras ledarroll, och kan hindra dem från att nå höga chefspositioner

(Fischbach, Lichtenthaler & Horstmann 2015:153–154). I samtal med respondenterna framkommer att flera av de kvinnliga ledarna har svårt att skaka av sig känslorna i svåra arbetsrelaterade situationer, och tar med sig känslorna hem. Detta resultat syntes inte lika tydligt hos de manliga respondenterna, varken i kvinnligt eller manligt kodad verksamhet. Detta resultat styrker alltså ovan nämnda stereotypa föreställningar. Acker (2012:216) menar att dessa stereotypa föreställningar påverkar synen på kvinnliga ledare negativt då känslighet påverkar ett ledarskap negativt. Detta är inte något som framkommer i vårt resultat.

Ledarna inom teknisk förvaltning ansåg sig ha många ledaregenskaper som skulle kunna ses som typiskt manliga som hård, rättvis, tuff, och övertygande men betonar också vikten av kommunikation och entusiasm i sin ledarroll, samt vikten av att få alla att jobba mot samma mål:

Jag tror att för att vara en ledare så måste man vara lite, alltså manipulativ, man måste få med sig folk, tro på det man gör själv, och få andra att tro på det man gör. Att man gör det som ett lag. Jag har ju spelat ishockey och sådär, alltså lagsport, och då gäller det ju att, det spelar ingen roll hur duktig en är, om alla får åt varsitt håll då blir det ju ingenting. Så jag brukar säga att vara chef eller att vara såhär gängledare det är liksom samma sak, det handlar om att få alla åt, ja åt samma håll. Samma mål. Det är det roliga med att ha personal, när man lyckas med det.
(Manlig enhetschef 1, teknisk förvaltning)

En av ledarna inom den tekniska förvaltningen pratar om vikten av att vara tillgänglig för sina medarbetare när han lämnat jobbet. Ingen av ledarna pratar om att de känslomässigt tar med sig arbetet hem på samma vis som flera av ledarna inom vård och omsorg beskrev.

En respondent inom teknisk förvaltning pratar om hur han kan och strävar efter att bli bättre på att se människors olikheter och olika förutsättningar:

Man saknar väl mycket men ibland kanske jag har dålig förståelse för människors olikheter. Jag vill gärna att det ska vara lika, att alla ska.. ja givetvis dom kämpar ju så hårt, så mycket dom kan med sina förutsättningar... (Manlig enhetschef 1, teknisk förvaltning)

En stor majoritet av respondenterna inom båda verksamheterna upplever att tiden som chef inte räcker till för att få allt de behöver göra gjort. De får ofta ta med sig arbetet hem och deras privatliv blir påverkat periodvis av arbetet. Flera pratar om att de behöver mer tid för

reflektion, tid för sina medarbetare ute i verksamheten och för att hinna utföra sina arbetsuppgifter bra. De flesta respondenterna upplevde också att de ville vara tillgängliga för sina medarbetare på fritiden:

Alltså, om jag går till jobbet sju och slutar sexton så när klockan är sexton så slutar jag, däremot har jag en ådra att jag vill vara tillgänglig för min personal, så min arbetstelefon är på dygnet runt, 365 dagar per år. (Manlig enhetschef, vård- och omsorgsverksamhet)

Acker (2012:218–219) menar att förväntningarna som kommer med ett arbete inte är könsneutrala, utan formade efter idealarbetaren som inte har något att ta hänsyn till utanför arbetet. Traditionellt har denna arbetare varit en man, medan kvinnan har ansvarat för livet utanför arbetet. På så vis är arbetet inte anpassat för en arbetare med familjeansvar, utan organisationsstrukturer är byggda på normer som säger att arbetaren ska kunna lägga hela sin fokus på arbetet. Purcell och Samblanet (2010:709–710) skriver att det är svårt att både göra karriär och samtidigt vara förälder och att personer som försöker kombinera dessa två oftare möter utbrändhet och äktenskapliga svårigheter än de som endast väljer att satsa på karriär. I vårt resultat framkommer att de flesta respondenter kombinerar sitt ledarskap med familjeliv, men upplever det svårt att lämna arbetet helt på arbetsplatsen och känner att arbetet påverkar privatlivet. Här syns ingen skillnad mellan manligt- och kvinnligt kodad verksamhet:

Jag har haft dåligt samvete för om jag vet att jag har haft nån son som har varit hemma och varit sjuk och kanske jag skulle ha ringt hem också har det rullat på också har det blivit kväll och shit, jag har inte ens ringt hem, oj, vilken mamma är jag? (Kvinnlig enhetschef 2, vård- och omsorgsverksamhet)

Enligt Purcell och Samblanet (2010:709–710) är kvinnor mer benägna än män att lämna arbetet och minska sina arbetstimmar för att lägga mer tid på traditionella kvinnouppgifter så som att sköta om hem och familj. Vårt resultat säger emot den forskningen, då upplevelsen av att kombinera familj och privatliv med arbetsliv skiljer sig bland respondenterna, men skillnaden är inte i relation till vilken verksamhet man tillhör eller könstillhörighet. En manlig respondent inom manligt kodad verksamhet säger exempelvis att familjelivet har hjälpt att minimera arbetstimmar till en lagom nivå:

Jag har tre småtjejer och dom har nog hjälpt mig ändå att jag inte jobbar över. Minsta går på dagis så där gäller det att hålla tiderna, det är därför vi är tvungna att vara klar till 4 idag och sådär.. hade det inte varit för hon då hade jag nog kunnat sitta och jobba till 8-9 varenda kväll och sådär, men nu måste man ju hämta och lämna. (Manlig enhetschef 1, teknisk förvaltning)

De flesta respondenterna hade familj och upplevde att de ville fördela om sin tid så att mer tid lades på familjen än vad de hade möjlighet till i deras yrkesroll idag, samt att de önskade att de kunde vara mer närvarande mentalt då jobbet tog mycket av deras mentala fokus.

Diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka ledares empiriska erfarenheter av att arbeta inom två olika könskodade verksamheter och se hur genusstrukturer påverkar ledares möjligheter och utmaningar inom en organisation.

Att det råder stor numerär ojämställdhet gällande könsfördelning inom de undersökta kodade verksamheterna var något väntat. Förvånande var dock att målsättningen för verksamheterna var otydliga, även fast målen var något klarare inom vård och omsorg. Uppfattningen var att det inte skedde några större ansträngningar för att uppnå jämt antal kvinnor och män inom båda verksamheterna. Att vissa enheter hade jämnare könsfördelning tycks snarare bero på att vissa enheter har fler sökande av respektive kön än att det aktivt jobbades för att få en jämnare fördelning. När det inte aktivt jobbas för att könsfördelningen ska vara numerärt jämställd inom verksamheterna förstärks omedvetet de könskodade strukturerna inom verksamheten. För att ändra den genuskodade strukturen bör det finnas ett jämnt antal kvinnor och män inom respektive verksamhet. Detta är något verksamheterna aktivt bör jobba med, så att värderingarna i samhället om att vissa arbeten och arbetsuppgifter är mer lämpat för något av könen kan förändras. När dessa värderingar ändras är det rimligt att anta att fler kvinnor och män kommer att lockas till båda verksamheterna, vilket kan minska könsegregeringen inom kommunen.

Resultatet visar att utbildningsnivåerna på enhetscheferna skiljer sig åt, där cheferna på den kvinnligt kodade verksamheten har högre utbildning än vad cheferna inom den manligt kodade verksamheten har. Detta är intressant när det ställs i relation till tidigare forskning om glastak och organisationsstrukturer som visar att kvinnor måste jobba hårdare för att uppnå en

maktposition än vad män behöver göra samt att det finns ett tvivel på kvinnors kvalifikationer att utföra ett arbete på hög hierarkisk nivå (Purcell & Samblanet 2010:705 och 711-712). Vid högre utbildning bör också högre ekonomisk ersättning utbetalas för lika utfört arbete. Enhetschefer inom den kvinnligt kodade verksamheten som undersökts har samma medellön som enhetschefer inom den manligt kodade verksamheten, trots att den kvinnligt kodade verksamheten har högre utbildade chefer. Detta tyder på att arbetet utfört på den manligt kodade verksamheten är högre värderat. Lönesättning för enhetschefer bör baseras på kvalifikationer, utbildningsgrad, erfarenhet och ansvarsområden för att denna ska ses som jämställd.

Eftersom kommunen är politiskt styrd har inte enhetscheferna på verksamheterna befogenhet att påverka och genomföra stora organisationsförändringar. Istället är de beroende av de politiska beslut som fattas högre upp i organisationen och måste arbeta utifrån de ramar som sätts upp. När ledarna måste förhålla sig till de politiska beslut som finns är det svårt att i grunden ändra den könskodade strukturen som finns inom verksamheten. För att förändra dessa strukturer bör istället politikerna uppmärksammas på problemet med könskodade verksamheter och sätta upp ramar för hur detta ska motarbetas, så att detta sedan kan arbetas för på enhetsnivå. Det övergripande ansvaret för att uppnå jämställdhet på respektive enhet inom kommunen bör sitta hos politikerna, eftersom det är dessa som har den riktiga makten att förändra strukturerna inom organisationen. För att förbättra enhetscheferns påverkan på organisationsstrukturen är det viktigt att det finns en tydlig och lättillgänglig kommunikationsväg mellan enhetschef och högre beslutsfattare. Resultatet visar att kommunikationen mellan enhetschefer och högre beslutstagare är begränsat, särskilt inom vård- och omsorgsverksamhet är upplevelsen att förändringsprocesser är utdragna och det tar tid för respondenternas åsikter att få gehör. Kommunikationsleden bör kortas ner mellan enhetschefer och politiker för att enhetscheferns påverkansmöjligheter ska förbättras och förändringsprocesserna effektiviseras.

Även fast samhället har förändrats mycket gällande könsroller sedan industrialismens uppkomst lever de stereotypa föreställningarna kvar i både organisationsstrukturer och samhällsstrukturer. Det finns fortfarande en föreställning om att kvinnor är mer lämpade än män för vissa arbetsuppgifter, och tvärtom. Som Forsberg Kankkunen och Härenstam (2013:125–128) beskriver är det inte bara ojämn könsfördelning som skapar genuskodade verksamheter. Det är också vilka arbetsuppgifter som utförs inom verksamheterna och vilka

värderingar som ligger bakom, samt hur dessa värderingar kopplas till stereotypa föreställningar om kön. För att eliminera stereotypa föreställningar i samhället måste organisationer ta ansvar för hur de påverkar samhällets genusstrukturer genom förnekandet av den könssegregering och ojämställdhet som finns på arbetsmarknaden. Organisationer har stor påverkan på samhället, och för att förändra de genusstrukturer som finns måste organisationerna aktivt arbeta för att genuskodade verksamheter blir mer jämställda. På så sätt kan stereotypa föreställningar och värderingar i samhället förändras, vilket rimligtvis kommer att minska könssegregeringen på den svenska arbetsmarknaden.

Källförteckning

Acker, J. (2012) Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities, Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 31, ss. 214-224.

Arbetsmiljöverket. (2014). *Sämre arbetsmiljö för kvinnor i hemtjänsten än för män på tekniskt kontor*. <https://www.av.se/press/samre-arbetsmiljo-for-kvinnor-i-hemtjansten-an-for-man-pa-tekniskt-kontor/> [2016-05-23]

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Davies-Netzley, Sally Ann (1998) Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success. *Gender & Society*, 12(3), ss. 339–356.

Deitrick, L.M., Mahady, E.T., Gerner, E.J., Sabino, J.N. (2011), Women leaders - Challenges, successes and other insights from the top. *Journal of leadership*, (5) 2, ss. 34-42.

Eriksson-Zetterquist, U. & Renemark, D. (2011) Jämställdhet i organisationer - hur förändringen görs hållbar. Malmö: Liber AB.

Fischbach, A., Lichtenthaler, P.W., & Horstmann, N. (2015). Leadership and gender stereotyping of emotions: Think manager – think male? *Journal of Personnel Psychology*, (14)3, ss. 153-162.

Forsberg Kankkunen, T. (2014), Access to networks in genderized contexts: The construction of hierarchical networks and Inequalities in feminized, caring and masculinized, technical occupations. *Gender, Work and Organization*, 21(4), ss. 340-352.

Forsberg Kankkunen, T., Härenstam A. (2015) Från kvinnors arbetsmiljö till genus och arbetsmiljö. Reflektioner om genus, arbetsmiljö och förändring. I Sjöstedt Landén, A., Olofsdotter, G. & Bolin, M (red.) *Sprickor, Öppningar & Krackeleringar - nya perspektiv på arbetsmiljö*. Sundsvall: Mittuniversitetet, ss. 125-142.

Glass, C., & Cook, A. (2015). Leading at the top: Understanding women's challenges above the ceiling. *The leadership Quarterly*, (27)1, ss. 51-63.

Harvey Wingfield, A. and Myles, R. L. (2014). Still a Man's World? Revisiting Men Who Do Women's Work. *Sociology Compass*, (8)10, ss.1206-1215.

Ledarna. (2013). *Chefens chef är en man: Ledarnas jämställdbarometer 2013*.

https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/jamstallldhet/jamstallldhetsbarometer_2013.pdf
[2016-03-29]

Lykke, N. (2009). *Genusforskning - en guide till feministisk teori, metodologi och skrift*. Malmö: Liber AB.

O'Neil, A.D., & Hopkins, M. (2015). The impact of gendered organizational systems on women's career advancement. *Frontiers in Psychology*, (6)905, ss. 1-3.

Purcell, D., MacArthur, K. R. and Samblanet, S. (2010), Gender and the Glass Ceiling at Work. *Sociology Compass*, (4) 9, ss 705–717.

Reinecker, L & Stray Jorgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber AB

Sveriges kommuner och landsting. (2007). *Hälsa arbete och kön: kompendium*.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-294-3.pdf?issuusi=ignore> [2016-04-29]

Statistiska centralbyrån. (2012). *Lathund om jämställdhet*. <http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Publiceringskalender/Visa-detaljerad-information/?publobjid=17386> [2016- 04-29]

Bilagor

Intervjuguide

Ledarskapsroll

1. Vill du börja med att beskriva din ledarroll?
 - Hur många personer har du under dig?
 - Hur ser könsfördelningen ut på din avdelning?
 - Vilka är dina ansvarsområden?
 - Hur länge har du haft den här rollen?
2. Har du haft liknande roller innan?
 - Vad har du för erfarenhet?
 - Vad har du för utbildning?
 - Varför valde du att jobba inom denna verksamhet/bransch?
3. Har du jobbat inom kommunen innan du fick den här rollen?
 - Hur länge?
4. Vad har tagit dig till den positionen du har idag?
 - Hur fick du det här jobbet?
5. Har ditt sociala nätverk haft betydelse för att du ska uppnå den här positionen?
6. Om du skulle beskriva dig som ledare med tre egenskaper, vilka skulle det vara?
7. Finns det någon egenskap du saknar som skulle vara användbar för ditt ledarskap?

Utmaningar

8. Vilka utmaningar upplevde du för att uppnå den rollen du har idag?
 - Kan du ge exempel?
9. Vilka utmaningar finns idag i din ledarroll?
10. Upplever du att du har tillräckligt med stöd och resurser för att lyckas i din ledarroll?
11. Upplever du att dina åsikter kan påverka organisationen?
 - **OM JA:** Kan du ge exempel på en situation när dina åsikter har haft stor påverkan på organisationen?
 - **OM NEJ:** Kan du ge exempel på ett tillfälle när det har varit svårt att påverka organisationen

Privatliv

12. Har du familj?

- **OM JA** Har ditt arbetsliv blivit påverkat av ditt familjeliv?
- **OM JA** känner du att du ägnar lagom mycket tid åt jobb och familj, eller skulle du vilja fördela din tid annorlunda?

Möjligheter

13. På vilket sätt utvecklas du i ditt arbete idag?

14. Om du skulle vilja ta nästa steg i karriären, vilka möjligheter finns det för dig?

15. Vilka utmaningar ställs du inför om du vill ta dig till nästa steg i karriären?