



Blekinge Tekniska Högskola  
Institutionen för humaniora  
och samhällsvetenskap

C-uppsats, 10 poäng, 41-60 poäng  
PSC 001  
Höstterminen 2002

**Attityder och fakta kring kvinnliga chefer. Köns- och  
åldersskillnader**  
en jämförelse bland chefer på mellanchefernivå mellan privat sektor och  
landsting

Monica Svensson  
Susann Swahn  
Handledare: Lotten Lindblom

## Abstrakt

Syftet med denna studie var att studera skillnader mellan könen avseende attityder till kvinnliga chefer. Det undersöktes på mellanchefernivå om det fanns köns- och åldersskillnader i attityd till kvinnliga chefer, samt om det fanns en skillnad mellan privat anställda och landstingsanställda på mellanchefernivå. Orsakerna till att det finns så få kvinnor på toppositioner belystes också, samt de eventuella åtgärder man kan vidta för att öka antalet kvinnor. Undersökningen genomfördes på 39 män och 48 kvinnor på mellanchefernivå. Deltagarna var jämt fördelade mellan landsting och näringsliv i sydöstra Sverige. Studien genomfördes som enkätundersökning med slutna och öppna frågor. Resultaten visade att kvinnor ansåg sig mer orättvist behandlade avseende lönesättning än män. Kvinnor ansåg sig ha begränsade möjligheter pga. maktstrukturen i organisationer, medan män inte delade denna uppfattning i samma utsträckning. Kvinnor ansåg att de måste vara mer kompetenta än män, medan männen inte höll med om detta. Män ansåg inte att det var ett problem att det finns så få kvinnor på chefsbefattningar. De kvinnliga cheferna hade blivit ombedda att bli chefer, medan männen hade haft en egen målsättning att bli chef. Det fanns inga signifikanta samband mellan ålder och attitydfrågor i undersökningen, och det fanns endast en signifikant skillnad i attityder mellan sektorerna. Privatanställda menade att kvinnor hade sämre självförtroende än vad de landstingsanställda ansåg. Konklusionen är att attityderna till manliga och kvinnliga chefer ser olika ut. Män och kvinnor har olika föreställningar om det kvinnliga ledarskapet, där män inte ser de problem som kvinnan upplever. Det beror till viss del på de stereotyper som finns i vår kultur sedan urminnes tider och som är svåra att förändra. Det har hänt en del i vårt samhälle i positiv riktning, men det finns fortfarande olika förutsättningar för män och kvinnor att lyckas med sitt ledarskap. Till viss del är det så att männen fortfarande utgör normen och har tolkningsföreträde avseende hur en chef bör vara.

### *Nyckelord*

Attityder

Genus

Kön

Ledarskap

Stereotyper

## Inledning

Könsrollsfördelningen i arbetslivet idag är ett ineffektivt utnyttjande av resurser. Det finns nämligen få kvinnliga chefer, trots att det är fler kvinnor än män som är högskoleutbildade (Alvesson & Billing, 1979). Vad beror detta på? Förklaringarna är många, men en som ofta nämns är människors attityder till könsroller. Bortsett från de biologiska skillnader som finns mellan män och kvinnor, så finns det även skillnader i socialisering och attityder. Det finns fortfarande i vårt samhälle många stereotyper om hur män och kvinnor bör vara och vilka roller de ska ta. Svårigheten med genusforskning är att tolka resultaten, då det kan finnas många andra variabler som påverkar utöver kön. Det finns också svårigheter med objektiviteten då vårt eget kön påverkar oss i våra uppfattningar. Jämställdhetsdebatten har ju knappast lämnat någon oberörd, då samhället debatterat detta mycket i olika media. Mycket av forskningen inom organisationsteori har fram till 1980-talet ansetts som könsneutral. Trots detta kan man säga att den har betraktats ur ett manligt perspektiv (Hearn & Parkin, 1983; Mills, 1988). Undersökningen som presenteras i denna uppsats kan ses som ett inlägg i genusdebatten. Med genus menas här kön ur ett mer socialt perspektiv. Den mesta forskningen inom området är ganska USA-dominerad, vilket kan göra det svårt att generalisera till svensk kultur och svenska värderingar. Siffrorna som presenteras här nedan talar sitt tydliga språk om hur vårt ”jämställda” Sverige ser ut idag. Enligt SCB:s hemsida (2002) är det 83% män och 17% kvinnor på chefsnivå inom privat sektor, och 50% vardera inom landsting. Antalet anställda inom olika sektorer i Kalmar län och Blekinge län (avser 1:a kvartalet 2001) ser ut på följande sätt: Kalmar landsting har 1400 män och 5900 kvinnor. Privat anställda i Kalmar län är 40100 män och 18600 kvinnor. Blekinge landsting har 1000 män och 3800 kvinnor. Privat anställda i Blekinge län är 24500 män och 12900 kvinnor. Siffrorna visar den ojämna könsfördelning som för övrigt också gäller i hela Sverige. Inom landstinget har man kommit långt avseende könsfördelning på mellanchefsnivå, men på de högre positionerna ser det annorlunda ut. Den offentliga sektorn styrs av män. Kvinnorna har många mellanchefspositioner, men de verkar inte komma upp på toppositioner (SOU, 1997:83). Inom den privata sektorn ser siffrorna ännu mer dystra ut avseende kvinnor på toppositioner. Jämför man löner mellan män och kvinnor, ser man också stora skillnader. I Statistisk årsbok för Sverige 2002 ser den genomsnittliga månadslönen ut så här: män, landsting 26400 kr., kvinnor, landsting 18800 kr, män, privat (tjänstemän) 25800 kr, kvinnor, privat (tjänstemän) 19500 kr. Detta kan tolkas som om det är männen som har tolkningsföreträde, dvs. makten tillskrivs männen och de får stå som norm för hela samhället.

Syftet med studien var att ta reda på huruvida det finns köns- och ålderskillnader hos mellanchefer i attityder till kvinnliga chefer. Studien jämför privat sektor och landsting, eftersom det inom landstinget finns betydligt fler kvinnliga chefer än inom den privata sektorn. Syftet är också att titta på orsakerna till detta, samt eventuella förslag till lösning på problemet.

## **Bakgrund**

### *Stereotyper och attityder*

Stereotyper är uppfattningar om karaktäristika, attribut och beteenden hos medlemmar av speciella grupper. Stereotyper är lätta att använda och förenklar informationsprocessen för vår hjärna. Detta är dock till nackdel för kvinnor på arbetsplatser (Carli & Eagly, 1999).

Stereotyper är förhållandevis stabila över tid (Hamilton & Sherman, 1994). Man kan också säga att de förstärks kognitivt och socialt samt fungerar som självuppfyllande profetior.

Könsstereotyper är stabila både över tid och kulturer (Deaux & La France, 1998; Williams & Best, 1990). Generellt kan man också säga att det är lättare att behålla en stereotyp än att förkasta den. Detta innebär att trots att det idag finns betydligt fler kvinnliga chefer så finns det många stereotypa kvinnobilder kvar, som visar att det inte anses naturligt att kvinnor tar för sig och innehar chefsbefattningar. Förändringstakten då det gäller stereotypa kvinnobilder går inte lika snabbt som antalet kvinnor på dessa befattningar ökar. Vad det gäller mäns och kvinnors stereotyper om ledarskap, så gäller fortfarande en maskulin preferens, även om en viss förändring har skett. Studier visar att en "bra chef" har mindre maskulina drag år 1999 än 1984-1985 (Powell & Butterfield, 1989; Powell, Butterfield & Parent, 2002). Uppfattningen "Tänk chef- tänk man" är ett globalt fenomen, speciellt bland män (Schein & Mueller, 1992; Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996). Den stereotypa maskulina ledaren är inriktad mot prestation avseende organisationens mål, medan den stereotypa feminina ledaren är mer inriktad på människor och relationer (Gardiner & Tiggermann, 1999). Eagly, Karau och Makhijani (1995) menar att det finns två typer av fördomar mot kvinnor som yttrar sig dels i sämre utvärdering av kvinnors potential för ledarskap, där ledarskapsförmågor är mer stereotypiskt manliga än kvinnliga, dels sämre utvärdering av det aktuella ledarskapsbeteendet hos kvinnor, därför att detta beteende anses mindre önskvärt hos kvinnor än hos män. Den första fördomen kommer ur en deskriptiv norm om könsroller, som handlar om hur kvinnor *är*. Den andra benämns som injunktiv, vilket handlar mer om hur kvinnor *bör vara*. Eagly et al.(1995) fann att detta leder till att kvinnliga ledare möts av mer negativa attityder än män, att de har större svårigheter att erhålla chefsroller, samt att kvinnor får svårare att få erkännande som effektiva i dessa roller. Attityder förklaras som utvärdering av olika aspekter av den

sociala världen, hur vi reagerar på omvärlden. Detta kan vara både positiva och negativa reaktioner på personer, sociala grupper och idéer (Baron & Byrne, 2000). För att skilja på begreppen stereotyper och attityder tolkas i denna studie stereotyper som själva grunden till attityder. Attityderna blir då det förhållningssätt människor intar, alltså mer beteendeorienterat. Man kan säga att en person kan ha ett stereotypt förhållningssätt till att chefer borde vara män. Attityden mot den kvinnliga chefen blir då negativ. Det leder i sin tur till att personen tolkar de misstag den kvinnliga chefen gör till att det beror på hennes kön, vilket i sin tur förstärker stereotypen. Dessa begrepp är mycket närbesläktade, men i denna studie används begreppet attityder, för det är det ord man oftast använder i det vardagliga talet. Attityder formas genom socialiseringsprocessen och betingad inlärning (Baron & Byrne, 2000). De menar att människor ofta tar över de attityder som deras anhöriga har. Människor använder sig också av social jämförelse och tar till sig de attityder som flertalet omkring dem använder.

### *Genus*

*Kön* utgår från biologi och genetiska skillnader mellan kvinnor och män och begreppet är stabilt. *Genus* utgår från det socialt konstruerade manligt och kvinnligt. Genus är föränderligt över tid. Det som räknas som kvinnligt idag var inte normen för 20 år sedan och blir troligtvis inte heller normen i framtiden (SOU, 1997:83). På senare år har även kön börjat ses som något som är socialt konstruerat och begreppet har idag stor spännvidd. Man bör se på manligt och kvinnligt som föränderligt, eftersom förståelsen av kön är en social konstruktion. Begreppet bestäms av rådande uppfattningar av vad som är manligt och kvinnligt och att dessa bilder är föränderliga över tid. Kön är något som skapas i det dagliga mötet mellan kvinnor och män, därav blir det av vikt att man fokuserar på relationerna mellan könen. Begreppet bör uppfattas som ett resultat av mellanmänniskt samspel och inte som något en gång för alla givet (Solberg, 1995). I denna studie används de definitioner av genus och kön som inleder detta stycke. Man kan säga att genus sorterar i manligt och kvinnligt, men det finns även en hierarkiseringsprincip som rangordnar genussystemet. Det innebär att makten tillskrivs det manliga och männen får tolkningsföreträde (SOU:1994). Tidigare forskning har presenterats som könsneutral, men då man synat forskningen noggrannare har man funnit att det är de manliga idealen som fått stå för mallen. De manliga arbetsledarna har stått för normen, medan de kvinnliga erfarenheterna inte har blivit definierade (Solberg, 1995).

*Ledarstil hos män och kvinnor*

Sagor och myter framställer ledare som hjältemodiga karaktärer, där ordning, förutsägbarhet och kontroll är de värden som skattas högst. Det är av vikt att man belyser andra skillnader som visar på andra verklighetsversioner än de allmänt rådande. Med mindre hjältemodiga bilder kan vi kanske öka vår insikt, där nya redogörelser från kvinnor kan bli betydande bidrag till utvecklingen av större vetskap och kunskap på ledarskapsområdet (Calas & Smircich, 1988). Det finns många olika myter om kvinnors relationer och ofta är det då det konfliktfyllda samspelet mellan kvinnor som beskrivs. Det mest kända är relationen mellan styvmor, styvdotter och styvdöttrar sinsemellan. Kvinnogemenskap framställs som farlig och hotfull och det förekommer allmänna uppfattningar om att viktiga eller betydelsefulla relationer mellan kvinnor är kantade av intriger och personlig rivalitet (Solberg, 1995). Dessa myter om den heroiske mannen och den elaka kvinnan tolkas i denna studie som en fingervisning av vad könet betyder i vår kultur och får bilda ram kring ledarskapsbegreppet.

Eagly och Johnson (1990), menar att det finns två läger inom forskningen, där den ena sidan menar att det inte finns någon skillnad i ledarstil mellan kvinnor och män (Kanter, 1977; Nieva & Gutek, 1980). Den andra sidan hävdar att det finns skillnader (Bass, Avolio & Atwater, 1996; Henning & Jardim, 1977; Loden, 1985). De menar att den motstridiga uppfattningen beror på att slutsatserna är baserade på olika sorters data. De som hävdar skillnader har mer utgått från intervjuer och personliga erfarenheter, och de andra från mer kvantitativa undersökningar. I Eagly och hans medarbetares (1995) meta-analys visas det att det både finns och inte finns skillnader. De fakta de fann var att män och kvinnor var lika effektiva i sitt ledarskap, men att män var mer effektiva i roller som definierades som maskulina, och kvinnor mer effektiva i roller som definierades som feminina. Den stora skillnaden ligger i hur de löser uppgifter som de står inför. Män och kvinnor både tänker och löser uppgifter på olika sätt, men effektiviteten är trots allt densamma för de respektive könen. Paradoxalt nog fann man att en kvinnlig chef blev mer negativt bemött om hon uppträdde mer maskulint, och använde en traditionellt manlig ledarstil (Cialdini & Trost, 1998). Tolkningen här är att dessa kvinnor bröt mot sin könsroll. Man kan härmed säga att kvinnors ledarskap blir dubbelt genusbestämt. De både innehar "fel kön" och utövar "fel ledarskap" enligt stereotypa uppfattningar.

Uppdelningen mellan könen i olika yrken är påfallande, där kvinnor ofta söker sig till vård och läraryrken. Detta kan bero på flera faktorer som det egna valet utifrån förväntade roller

och vilka intressen individen har införskaffat sig. Även hierarkin på arbetsplatsen påverkar om en man eller en kvinna anställs och sist men inte minst är rekryterarna påverkade av de stereotyper som finns, och väljer enligt traditionella mönster (Pratto, Stallworth, Sidanius & Siers, 1997). Powell et al. (2002) fann att kvinnor ofta sorterar bort sig själva, därför att organisationen utövar ett tryck på hur ledaren ska uppträda. Detta kan kopplas till att kvinnornas självbild, kontra bilden av en bra ledare inte stämde överens i den undersökning som gjordes. Kvinnorna skattade sig själva på ett annat sätt än hur de ansåg en "bra ledare" skulle vara. Han fann vidare att de underställde hade en tendens att se chefen som bättre om han eller hon inte hade överdrivet manliga eller kvinnliga attribut. Den androgyna ledarstilen har också tidigare visat sig ha fördelar (Bem, 1974). Bem fann att androgyna personer var mer nöjda med sitt liv och upplevde sig som mer framgångsrika än personer som var mer utpräglat manliga eller kvinnliga i sitt förhållningssätt.

De undersökningar som gjorts visar att kvinnor och män tillämpar olika ledarskapsstrategier. Män är i huvudsak mer fokuserade på kontroll, formell organisation och ansvarsdelegering. Kvinnorna är mer fokuserade på samarbete, likvärdighet, kontakt och relationer (Solberg, 1995). Kritiker påpekar att det finns en risk med att göra sådana gränsdragningar. Det finns en risk att man skapar förväntningar på manligt och kvinnligt beteende, där könsstereotypa förväntningar kan göra sig påminda. Ju mer kvinnorna gjort intåg på olika högre befattningar desto svårare har forskningen också haft att fastställa typiska "kvinnobeteenden". Kvinnor som konkurrerar och samarbetar på samma villkor som männen anser sig vara annorlunda i förhållande till andra kvinnor. Därav blir följden att de prioriterar att delta i männens gemenskap eller i organisationer där männen är representerade. Detta är ett vanligt fenomen på arbetsplatser som är mansdominerade och är troligen en överlevnadsstrategi från kvinnornas sida. Inom kvinnodominerade yrken är det inte alltid accepterat att en kvinnlig kollega utmärker sig positivt. Ett sådant beteende kan uppfattas som en brytning ur gemenskapen och i vissa fall även som ett svek. I stället för att få erkännande och stöd riskerar de att stå ensamma i sin arbetssituation och att inte längre känna sig välkomna in i kvinnogemenskapen. Denna gemenskap kan då hjälpa till att hålla varandra på plats, d v s i en underordnad ställning (Solberg, 1995). För att sammanfatta forskningen kring mäns och kvinnors ledarstilar kan man säga att vid slutet av 70-talet visade forskningen att det fanns könsskillnader mellan ledarstilar, men det fanns även en del litteratur som hävdade motsatsen. Under 80-talet försökte man bättra på mätmetoder i tidigare studier, upprepa tidigare studier, samt analysera resultaten bättre, men lyckades inte få fram klara skillnader. Nu började även

meta-analyser dyka upp. Eagly & Johnson (1990) och Eagly et al.(1992,1995) har gjort ett flertal mycket omfattande studier under 90-talet. De fann att det verkade som då man höll alla andra faktorer konstanta, så har män större frihet än kvinnor att leda på olika sätt utan att möta negativa reaktioner.

### *Orsaker till att det finns så få kvinnor på toppositioner*

Orsaker till att det finns så få kvinnor på toppositioner är flera. Det talas om att ansvar för familjen kan vara en orsak, där kvinnan ofta väljer familjen före karriären. Några menar att kvinnor har nedärvda anlag som gör att de inte motiveras av det som gör att man lyckas nå toppskikten. Forskning visar att det finns skillnader i hjärnan hos män och kvinnor som bidrar till att vi kommunicerar olika och är bra på olika saker (Moir & Jessel, 1991). Enligt SOU:1994 års studie fann man att män och kvinnor hade olika förklaringar till att det fanns så få kvinnor i ledande befattningar. Män såg förklaringar som att kvinnor inte vill, saknar självförtroende, har fel utbildning, samt att de prioriterar hem och familj. Kvinnor hade däremot andra förklaringar, nämligen mäns konservativa attityd och arbetslivets hierarkiska struktur. Muhonen (1999) har valt att dela in orsakerna till att det finns så få kvinnor i chefsbefattningar i två kategorier utifrån detta. Den ena är individfokuserad och den andra är fokuserad på strukturen eller situationen i organisationen eller samhället. Denna indelning kommer även att användas i denna studie när orsaker till bristen på kvinnor på toppositioner belyses. Studien i SOU:1994 visar också att det oftast har varit kvinnors egenskaper som hamnat i fokus, och ej organisationen som sådan. Att *glastaket* hindrar kvinnor från att nå högst upp i organisationer beror oftast inte på individen. Teorin om *glastaket* menar att kvinnor bara kan nå till en viss nivå i en organisation. Det blir näst intill omöjligt att komma högre i hierarkin av olika orsaker.

### **Problemformulering**

Det verkar finnas skillnader i attityder till kvinnliga chefer, främst avseende kön, ålder och sektor i arbetslivet. Denna studie avser att försöka fastställa bland chefer på mellanchefernivå:

- har män en mer negativ attityd till kvinnligt ledarskap än kvinnor?
- har äldre män och kvinnor en mer negativ attityd till kvinnliga chefer?
- finns det en skillnad mellan landsting och privat sektor?
- vad är orsakerna till att det finns så få kvinnor på toppositioner, och vilka eventuella åtgärder kan man vidta för att förändra situationen?



Hypotesen är att det finns en mer negativ attityd bland chefer på mellancheftsnivå till kvinnliga chefer företrädesvis hos män, äldre samt inom privat sektor. Det sista påståendet grundar vi på att det finns fler kvinnliga chefer inom landsting än inom privat sektor, vilket borde ändrat attityderna en del till kvinnornas fördel.

## Metod

### *Deltagare*

Deltagarna omfattade män och kvinnor på mellancheftsnivå. Valet av mellancheftsnivå motiveras med att dessa ofta har en något längre erfarenhet av ledarskap och har mött både män och kvinnor i olika roller i högre grad än övriga anställda. De har också ofta liknande utbildningsnivå. Inom landsting motsvarar mellancheftsnivå lägst avdelningsföreståndare och högre. Inom privat sektor hade alla deltagare arbetsledande funktion, d v s med minst åtta underställda ända upp till VD befattning. De deltagare som kom från privat sektor hade deltagit i ett ledarutvecklingsprogram under ett år. De landstingsanställda hade troligen inte en sådan utbildning gemensam. Valet föll ändå på att använda de privatanställda cheferna pga. lättillgängligheten. Alla deltagare garanterades konfidentialitet, samt det påpekades att deltagandet var frivilligt. Totalt deltog 87 personer i enkätundersökningen, 48 av dessa var kvinnor och 39 var män. Från landstinget var det 49 deltagare som svarade (30 kvinnor och 19 män) och från näringslivet var det 38 deltagare som svarade (18 kvinnor och 20 män). Deltagarna kom från Kalmar och Blekinge län. Svarefrekvensen på enkäten var 72,6 % (87 svar av 120 utskick). Åldersstrukturen för kvinnor låg mellan 26–57 år. Medelåldern för kvinnor var 43,17 år (SD 7,84). Åldersstrukturen för män låg mellan 27-61 år. Medelåldern för män var 41,79 år (SD 8,61).

### *Material*

Studien omfattar en enkätundersökning (se bilaga). Enkäten består av 21 frågor med delfrågor. Fråga 1-9 rör bakgrundsfakta om deltagarna och kommer inte att redovisas i sin helhet, då allt inte befanns vara relevant för studien. Frågorna är mestadels slutna, men några öppna frågor kring orsaker och skillnader förekommer. Fråga 1 och frågorna 4-12 kommer från Muhonen (1999). Fråga 14 och 16 är tagna ur SOU 1994:3. Övriga frågor har vi formulerat själva. Skalan på de olika frågorna är följande: fråga 10,12 och 16 är fyrgradig där 1= ”mycket”/ ”stämmer” och 4= ”inte alls”/ ”stämmer inte alls”. Fråga 11 är femgradig där 1= ”inga kvinnor” och 5 = ”inga män”. Fråga 13 är femgradig där 1= ”0” och 5 = ”mer än 3”. Fråga 14 och 15 är fyrgradiga där 1= ”enbart positiva” och 4= ”enbart negativa”. Fråga 17 är

tvågradig där 1="ja" och 2="nej" och slutligen fråga 21 som är tvågradig där 1="ombedd" och 2="egen målsättning". Övriga frågor är öppna. Validiteten är oklar, men flertalet av frågorna har använts i andra studier och kan därför anses vara relevanta. Det finns inte färdiga tester för den här typen av attitydundersökningar därför har denna enkät utformats på detta sätt, med en blandning av kvalitativa och kvantitativa inslag.

### *Procedur*

120 enkäter skickades ut via mail, vanlig postgång, internpost samt utdelning via "snowball sampling". Detta innebär ett snävare urval med risk för att redan välvilligt inställda personer svarar. Strävan var att få en så jämn köns- och sektorsindelning som möjligt. Adressregister erhöles genom ett företag som höll i ledarutvecklingsprogram för näringslivet. Landstingen kontaktades och tillstånd gavs att dela ut enkäten. De ansvariga var mycket positiva till undersökningen men ville ha återkoppling på resultatet, vilket utlovades. Tillståndet gavs från personalansvariga på respektive landsting, som också delgav adresslistor. Resultatet av undersökningen kommer att delges alla som deltagit. En påminnelse via mail skickades ut efter en vecka. Flertalet av deltagarna skickade tillbaks svaren via postgång. Några få mejlade svaren och hade då fetstilat svaren, så det var mycket tydligt att läsa av.

För statistiska analyser användes SPSS 11.0., Mann Whitney U-test (U),  $\chi^2$ -test för icke parametriska data, tvåvägs- ANOVA för parametriska data samt Spearman korrelation för data på ordinalnivå.

## **Resultat**

### *Bakgrundsvariabler*

Det fanns en signifikant skillnad mellan privat sektor och landsting på frågan om utbildningsnivå. Betydligt fler inom landstingen hade högskoleutbildning än personerna inom näringslivet. Inom landstingen var det 71,4% som hade högskoleutbildning mot endast 28,6% inom näringslivet, Mann Whitney U-test (U=501, p=0,00). Övriga bakgrundsvariabler förutom kön och ålder redovisas inte här, då de inte befanns relevanta.

*Slutna frågor*

I tabell 1 visas könsskillnader för vissa frågor i frågeformuläret (bilaga).

Tabell 1

*Medelvärden, (standardavvikelser), Mann Whitney U-test (U) och signifikansnivåer (p) för män och kvinnor för vissa frågor i enkätundersökningen.*

Påstående	Motsvarar fråga	MV		p
		Män	Kvinnor	
1. Orättvisa avseende lönesättning	10a	3,76 (0,43)	3,31 (0,83)	<b>0,01</b>
2. Orättvisa avseende befordran	10b	3,78 (0,42)	3,60 (0,74)	0,35
3. Orättvisa avseende arbetsuppgifter	10c	3,84 (0,37)	3,63 (0,67)	0,11
4. Orättvisa avseende vidareutbildning	10d	3,84 (0,37)	3,76 (0,48)	0,44
5. Orättvisa avseende extra förmåner	10e	3,81 (0,40)	3,68 (0,59)	0,34
6. Orättvisa avseende social gemenskap	10f	3,73 (0,45)	3,69 (0,59)	0,91
7. Kvinnor prioriterar inte att göra karriär	12a	2,25 (0,60)	2,40 (0,80)	0,53
8. Kvinnor får för lite stöd av överordnade	12b	2,33 (0,86)	2,15 (0,68)	0,15
9. Kvinnor får för lite stöd hemifrån	12c	2,33 (0,68)	2,36 (0,85)	0,61
10. Kvinnor har bristande självförtroende	12d	2,75 (0,69)	2,69 (0,85)	0,72
11. Kvinnor begränsade p.g.a. maktstrukturer	12e	2,29 (0,86)	1,63 (0,67)	<b>0,00</b>
12. Kvinnor vill inte ha/söker inte chefsjobb	16a	2,84 (0,69)	2,98 (0,67)	0,20
13. Kvinnor måste vara mer kompetenta än män	16b	2,43 (0,83)	1,83 (0,83)	<b>0,00</b>
14. Män väljer män	16c	2,43 (0,83)	2,04 (0,75)	<b>0,01</b>
15. Kvinnor väljer också män	16d	2,44 (0,88)	2,32 (0,63)	0,43
16. Kvinnor väljer kvinnor	16e	3,20 (0,58)	3,11 (0,64)	0,64
17. Kvinnor är sämre beslutsfattare än män	16f	3,70 (0,57)	3,81 (0,39)	0,38
18. Könsfördelning på din nivå	11a	2,39 (1,08)	3,23 (1,04)	<b>0,01</b>
19. Könsfördelning på nivåer över dig	11b	2,06 (1,04)	2,09 (0,80)	0,93
20. Könsfördelning på nivåer under dig	11c	2,94 (1,01)	3,65 (0,79)	<b>0,01</b>
21. Antal kvinnliga chefer	13	2,38 (1,44)	2,68 (1,41)	0,53
22. Erfarenheter av kvinnliga chefer	14	1,94 (0,51)	1,98 (0,55)	0,76
23. Erfarenheter av manliga chefer	15	2,14 (0,59)	1,96 (0,42)	0,14
24. Problem att det finns få kvinnor chefsnivå *	17	1,57 (0,57)	1,31 (0,39)	<b>0,03</b>
25. Drivkraft att bli chef *	21	1,72 (0,46)	1,23 (0,51)	<b>0,03</b>

Fråga 1-17, skala 1-4, 1=mycket/stämmer, 4= inte alls/stämmer inte alls

Fråga 18-20 skala 1-5, 1= inga kvinnor, 5= inga män

Fråga 21, skala 1-5, 1=0, 5=mer än 3

Fråga 22-23, skala 1-4, 1=enbart positiva, 4= enbart negativa

Fråga 24, skala 1-2, 1=ja, 2=nej

Fråga 25, skala 1-2, 1=ombedd, 2= egen målsättning

\* På Fråga 24 och 25 genomfördes analys med  $\chi^2$ - test.

*Könsskillnader i attityder*

Den första skillnaden gällde om man hade upplevt orättvisa i samband med lönesättning. De kvinnor som hade upplevt orättvisa i mycket liten utsträckning (näst sista skalsteget) uppgick till 60,9%, mot endast 39,1% av männen. Av de som inte alls upplevde någon orättvisa var 46,3% kvinnor och 53,7% män. Nästa skillnad rör frågan om kvinnors begränsade möjlighet p g a. maktstrukturen i organisationer. Där instämde 71% av kvinnorna helt med detta påstående, mot endast 29% av männen. Av männen var det 88,9% som tyckte att detta påstående stämde mindre bra. Det är alltså ett helt omvänt förhållningssätt till påståendet mellan könen. På påståendet om att kvinnor måste vara mer kompetenta än män för att kunna konkurrera med män svarade 81,8% av kvinnorna att detta stämde helt, medan 75% av männen tyckte att detta påstående stämde mindre bra. Även här är skillnaden mellan könen uppenbar. På påståendet om att män väljer män svarade 75% av kvinnorna att så är fallet. I motsats till kvinnorna tyckte 66,7% av männen att detta stämde mindre bra.

*Könsskillnader i nivåfördelning*

På frågan om hur könsfördelningen såg ut på sin nivå svarade 73,3% av kvinnorna att det fanns en majoritet av kvinnor på deras nivå, medan 56,3% av männen istället menade att fördelningen av män och kvinnor var lika. På frågan om könsfördelningen på nivåer under sig svarade 66,7% av männen att kvinnorna var i minoritet. Detta beror troligen på att av de privat anställda i undersökningen jobbar de flesta inom tillverkningsindustri, där det inte förekommer mycket kvinnor över huvud taget. I enbart landstinget såg fördelningen mellan män och kvinnor mer jämn ut, där båda könen svarar att det är flest kvinnor på underställd nivå. Av kvinnorna totalt (landsting och näringsliv) har 67,4% svarat att det finns en majoritet av kvinnor på nivåer under sig själv. På frågan om deltagarna anser att det är ett problem att det finns så få kvinnor på toppositioner svarade 66% av kvinnorna ja och 34% av männen svarade också ja. Av de som inte ansåg att detta är ett problem var 58,3% män och 41,7% kvinnor. På sista frågan i enkäten fick deltagarna beskriva hur de blivit chefer. Det visade sig att 78,3% av kvinnorna hade blivit ombedda att avancera, medan 66,7% av männen hade haft en egen målsättning att bli chef. För ytterligare fördjupning i medelvärden och signifikansnivåer se tabell 1.

*Sektorsskillnad i attitydfrågor*

Mellan privat sektor och landsting fanns det en signifikant skillnad i attitydfrågan som handlade om att kvinnor skulle ha sämre självförtroende än män. Här ansåg 68,8%

(MV=2,50) av de anställda inom privat sektor att det påståendet ”stämmer ganska bra” (skalsteg 2). I landstingen ansåg däremot 71,4% (MV=2,91) att detta stämde ”endast i liten omfattning” (skalsteg 3), (U= 636, p=0,01). Slutsatsen här är att landstingets anställda menar att kvinnor inte har dåligt självförtroende, medan privat anställda ser det på motsatt vis.

#### *Sektorsskillnad i nivåfördelning*

Nästa skillnad mellan sektorerna handlar om könsfördelningen på egen nivå. I näringslivet var det 76,9% (MV=2,03) som hade kvinnor i minoritet på sin nivå. I landstingen var det 96,7% (MV=3,57) som hade kvinnor i majoritet på sin nivå. Här syns sektorsskillnaden mot könsskillnaden tydligt. På frågan om könsfördelning på nivån över sig svarade 87% (MV=1,44) av näringslivet att det inte fanns några kvinnor, medan 93,8% (MV=2,54) från landstinget svarar att kvinnor är i majoritet på dessa överordnade positioner (U=252,5, p=0,00). På frågan om könsfördelning på nivåer under sig svarade 94,4% (MV=2,69) av näringslivets anställda att kvinnor är i minoritet, medan 82,6% (MV=3,87) av landstinget svarar att kvinnor är i majoritet (U=292,5, p=0,00). Detta innebär en väldigt könsuppdelad arbetsmarknad, som beskrivits även under könsskillnader. I övriga frågor fanns det inga signifikanta samband.

#### *Åldersskillnader*

De enda signifikanta skillnader som fanns med avseende på åldersskillnader var att på könsfördelning på sin egen nivå visade det sig att ju äldre deltagaren i undersökningen var desto mer hade han/hon kvinnor i majoritet på sin egen nivå ( $r_s=0,39$ , p=0,00). Den andra skillnaden handlade om könsfördelning på nivåer under sig. Även här visade det sig att ju äldre deltagarna var, desto större var andelen kvinnor ( $r_s=0,45$ , p=0,00). Detta innebär att kvinnor återfinns som underställda och på mellanchefernivå, men ej på de översta positionerna i organisationerna i undersökningen. I övriga frågor fanns det inga signifikanta samband.

Sammanfattningsvis visar resultaten att det fanns få skillnader mellan könen i attitydfrågor till kvinnliga chefer. På hypotesen ifall ålder inverkade på attityderna fann vi inget sådant samband i denna undersökning. Vidare styrktes inte hypotesen om att det fanns skillnad mellan privat och offentlig sektor, mer än på en punkt som handlar om kvinnors självförtroende.

*Erfarenheter av manliga och kvinnliga chefer*

På fråga 14 i enkäten skulle deltagarna motivera sina erfarenheter av kvinnliga respektive manliga chefer genom att ange vad de ansåg utmärker kvinnor respektive män som chefer se tab.2. Detta redovisas i fallande ordning på de svar där det finns fler än två deltagare som angett samma faktorer. De faktorer som bara en deltagare skrivit har ej tagits upp i denna redovisning. Dessa punkter gäller för samtliga öppna frågor (tabell 2-5).

Tabell 2

*Vanligast förekommande svar på vad deltagarna ansåg utmärkte kvinnor som chefer, separat för män och kvinnor respektive privat sektor och landsting.*

Om kvinnliga chefer	Kvinnor	Män
Privat sektor	”kvinnor ser mer till den enskilda individen” (3st) ”kvinnor fokuserar mer på känslor och mindre på siffror” (2st) ”eftertänksamma”(2st) ”lyssnar mer” (2st) ”lyhörda”(2st) (bortfall 2st)	”mjuka värden” (bättre på relationer, mjukare framtoning, måna om andra samt social kompetens) (2st) ”kvinnor har ett annat tankesätt” (2st) (bortfall 6st)
Landsting	”duktiga lyssnare” (6st) ”drivande” (3st) ”medmänskliga” (3st) ”dåliga ledare” (2st) ”ser till helheten” (2st) ”lyhörda för sinnesstämningar” (2st) ”omständliga” (2st) ”känsliga för andras tyckande om dem”(2st) (bortfall 10st)	”mjuka värden” (3st) ”kontrollbehov”(3st) ”könet spelar ej någon roll för ledarskapet” (3st) ”delaktighet” (2st) ”lyssnar och för en dialog med underställda” (2st) ”uppträder på ett manligt sätt” (2st) ”vill vara alla till lags” (2st) (bortfall 2 st)

De mest framträdande svar hos kvinnorna i privat sektor var att de tyckte att kvinnor ser mer till den enskilda individen. Männerna inom privat sektor ansåg i huvudsak att kvinnorna står för mjuka värden, d. v. s. att de är bättre på relationer, har en mjukare framtoning, att de månar om andra och att de har social kompetens. Kvinnorna inom landstinget tyckte att kvinnor var

duktiga lyssnare, medan männen tyckte att kvinnorna stod för mjuka värden, precis som männen ansåg inom privat sektor.

Tabell 3

*Vanligast förekommande svar på vad deltagarna ansåg utmärkte män som chefer, separat för män och kvinnor respektive privat sektor och landsting.*

Om manliga chefer	Kvinnor	Män
Privat	”rakt på sak” (3st) ”ger bra stöd” (2st) ”pådrivande”(2st) (bortfall 2st)	”män är mer produktionsinriktade än personalinriktade” (2st) ”männen är utsedda chefer och agerar ej som ledare” (2st) ”kön spelar ej någon roll för ledarskapet ”(2st) ”män går över lik” (2st) (bortfall 8st)
Landsting	”svårare för kommunikation” ”svårt att lyssna”(6st) ”de ger klara besked”(4st) ”prestigefyllda” (3st) ”egoistiska” (2st) ”bra på att ta obekväma beslut” (2st) ”svårt att tala om känslor” (2st) ”tar på sig chefsrollen lättare” (2st) (bortfall 10st)	” kön spelar ej någon roll för ledarskapet”(3st) ”män arbetar mer hierarkiskt” (2st) ”dominanta” (2st) ”män är bättre på att delegera” (2st) ”de ger klara besked” (2st) (bortfall 4st)

De mest framträdande svar bland kvinnorna i privat sektor var att de tyckte att män var mer rakt på sak, medan männen ansåg att de var mer produktionsinriktade. Kvinnorna inom landstinget tyckte att männen hade svårare för att kommunicera och lyssna, medan männen inom landstinget inte tyckte att kön spelade någon roll för hur ledarskapet bedrevs.

#### *Orsaker till att det finns så få kvinnor på toppositioner*

Fråga 18 i enkäten handlar om vad deltagarna anser är orsaken till att det finns så få kvinnor på toppositioner. Resultaten redovisas i texttabell 4.

Tabell 4

*Vanligast förekommande svar på vad deltagarna ansåg är orsaken till att det finns så få kvinnor på toppositioner, separat för män och kvinnor respektive privat sektor och landsting.*

	Kvinnor	Män
Privat sektor	”kvinnorna prioriterar familjen” (6st) ”tradition” (5st) ”män är rädda för kvinnor”(3st) ”dåligt självförtroende hos kvinnor”(2st) ”hård bedömning av kvinnor” (2st) (bortfall 2st)	”män väljer män” (5st) ”män känner sig hotade” (5st) ”mansdominerad värld” (4st) ”tradition” (2st) ”kvinnor är blygsamma” (2st) (bortfall 6st)
Landsting	”familjeskäl” (12st) ”dåligt stöd från kvinnliga kollegor” (5st) ”maktstrukturen i organisationen” (5st) ”osäkerhet hos kvinnor” (2st) ”tradition” (2st) (bortfall 10st)	”kvinnor prioriterar familjen”(6st) ”tradition” (4st) ”maktstrukturen i organisationer” (4st) ”kön spelar ej någon roll för ledarskapet” (4st) ”påståendet stämmer ej- finns fler kvinnor inom offentlig sektor” (3st) (bortfall 3st)

Det mest framträdande svar bland kvinnorna inom privat sektor var att de tror att kvinnorna prioriterar familjen. Männerna inom privat sektor tror mer på att män väljer män då de ska nyanställa chefer. Inom landstinget trodde kvinnorna att det berodde på familjeskäl, medan männen trodde det berodde på att kvinnorna prioriterar familjen.

#### *Förslag till åtgärder för att öka antalet kvinnliga chefer*

Fråga 19 i enkäten handlar om förslag till lösning för att lösa problemet med få kvinnliga chefer. Resultatet redovisas i texttabell 5.



Tabell 5

*Vanligast förekommande förslag till åtgärder för att öka antalet kvinnor på toppositioner, separat för kvinnor och män respektive privat sektor och landsting.*

	Kvinnor	Män
Privat sektor	<p>”ökad kunskap och utbildning inom ämnet manlig och kvinnligt” (6st) ”mentorskap” (4st)</p> <p>”kvinnliga nätverk” (3st)</p> <p>”kvinnor ska ta för sig mer” (2st) ”kvinnor ska tro mer på sig själv” (2st)</p> <p>”uppmuntra kvinnor mer” (2st) ”ändra attityder” (2st)</p> <p>”visa mer kvinnliga förebilder” (2st) ”möta kvinnors behov” (2st)</p> <p>(bortfall 2st)</p>	<p>kvinnor ska inte vänta på att bli ombedda” (6st)</p> <p>”utbildning och kunskap inom ämnet” (4st)</p> <p>”uppmuntra kvinnor” (3st)</p> <p>”män bör tänka om” (2st)</p> <p>”kvotering” (2st)</p> <p>”tydliga målsättningar inom organisationer” (2st)</p> <p>”män bör släppa fram kvinnor” (2st)</p> <p>(bortfall 7st)</p>
Landsting	<p>”hjälp i hemmet” (5st)</p> <p>”tydliga kriterier för kompetens på chefsjobb” (4st)</p> <p>”uppmuntra kvinnor” (4st) ”marknadsföra kvinnor” (3st)</p> <p>”utbildning” (2st)</p> <p>(bortfall 13st)</p>	<p>”ej kvotering” (4st)</p> <p>”debatt” (2st)</p> <p>”förändra attityder” (2st)</p> <p>(bortfall 11st)</p>

Här var det mest framträdande svar hos kvinnorna inom privat sektor att ökad kunskap och utbildning inom ämnet manligt och kvinnligt behövs. Männerna ansåg att kvinnor inte ska vänta på att bli ombedda. Inom landstinget ansåg kvinnorna att hjälp i hemmet kunde vara en bra lösning, medan männen ansåg att man inte ska tillämpa kvotering.

#### *Drivkraft att bli chef*

Öppen fråga 20 handlade om vad som fick deltagarna att bli chefer. Av kvinnorna i näringslivet var det 4st som inte svarade. Av de som svarade var det inte tillräckligt många som hade samma orsak för att redovisas här. Av kvinnorna i landstinget fanns det inget bortfall. De svarande angav följande orsaker: ”ville ha påverkan och inflytande” (8st), ”utvecklas” (5st), ”tycker om att arbeta med människor” (3st) och ”ser det som en utmaning”

(2st). Av männen i näringslivet var det 4st som hade svarat på frågan. Av de som svarat var det inte tillräckligt många som hade angivit samma orsak. Av männen i landstinget var det inget bortfall på denna fråga. De svarande angav följande orsaker: ”att kunna utveckla och påverka” (8st), ”nyfikenhet”(3st) och ”ser det som en utmaning” (4st).

Sammanfattningsvis kan man säga att hypotesen om orsakerna som män och kvinnor anger till att det är så få kvinnor på toppositioner är i huvudsak likartade, dock finns vissa könsskillnader.

### Diskussion

Det primära målet var att undersöka om det fanns skillnader i attityderna till kvinnliga chefer mellan män och kvinnor på mellanchefsnivå. Dessutom var målet att se om dessa skillnader var relaterade till ålder och sektor. Den första hypotesen bekräftades, då det verkar som om män har en mer negativ attityd till kvinnliga chefer än kvinnor har, men endast på vissa punkter. Den andra hypotesen falsifierades, det fanns inga åldersskillnader i attitydfrågorna i denna undersökning. Gällande den tredje hypotesen om det finns en skillnad mellan landsting och privat sektor fanns det endast en signifikant skillnad, och den handlade om kvinnors självförtroende. Här nedan följer en diskussion av dessa skillnader och återkoppling till tidigare forskningsresultat. Diskussionen är uppdelad i en del med slutna frågor och en del med öppna frågor. Eftersom det förekom en del bortfall på svaren i de öppna frågorna, beslutades det att inte slå samman resultaten fullt ut i diskussionen. Sambanden blir nog tydliga ändå.

#### *Bakgrundsvariabler*

Det fanns en signifikant skillnad avseende högskoleutbildning, där landstinget hade fler högskoleutbildade än näringslivets deltagare. Detta är ganska naturligt, då det krävs högskoleexamen och i vissa fall legitimering på en del tjänster i landstinget.

#### *Slutna frågor*

Enligt lönestatistiken i Statistisk årsbok (2002) var skillnaderna ganska stora mellan män och kvinnor, både inom privat sektor och landsting. I genomsnitt skiljer det 7000 kr i månaden inom båda grupperna. Därför är det inte märkligt att kvinnorna upplever sig mer orättvist

behandlade avseende lön än männen. Märkligt är det dock att de har denna åsikt endast ”i mycket liten omfattning”. Kan det vara så att kvinnorna inte har kännedom om den faktiska lönebildningen eller finns det lokala skillnader som gör att lönebildningen är mer jämställd i södra Sverige? På påståendet om kvinnors begränsade möjligheter som skulle bero på strukturen i organisationer, fanns det en tydlig skillnad mellan mäns och kvinnors upplevelse av situationen. Begreppet ”tänk chef- tänk man” verkar gälla fortfarande och även här i Sverige. Kvinnorna i denna undersökning menar att maktstrukturen idag hindrar kvinnor, medan män inte ser denna problematik i samma utsträckning. Även SOU:1994 fann samma skillnad mellan könen på denna attitydfråga. En av författarnas (S. Swahn) erfarenheter (10 års föreläsningar kring ämnet manligt och kvinnligt ledarskap) styrker detta, då kvinnor ofta upplever att det är ett stort problem att männen inte ser dessa hinder. Glädjande i denna undersökning var dock att det fanns en del män som var medvetna om att detta kan vara ett hinder för kvinnor idag. På påståendet om att kvinnor måste vara mer kompetenta än män för att lyckas, blev också könsskillnaden uppenbar. Detta kan antas bero på att kvinnor har för höga krav på sig själva, och i viss mån väljer bort sig själva som kandidater till ledarpositioner. De väljer i viss mån att inte söka chefspositioner, då de tror att de inte har de egenskaper som krävs för att bli en bra chef. Detta stämmer med nyligen genomförd forskning (Powell et al. 2002). Kan det vara så att även kvinnor har en stereotyp uppfattning om att en kvinna måste bli en ”häxa” för att lyckas? De gamla myterna om kvinnors roller som häxor eller prinsessor kanske påverkar oss fortfarande, och gör att kvinnor tycker att priset blir för högt för att lyckas nå toppositionerna. Kvinnor vill kanske inte offra sin ”kvinnlighet”, vilket de tror att de måste göra för att lyckas. Könsfördelningen på de olika nivåerna speglar väl hur det ser ut i samhället idag (SCB, 2002). Kvinnor och män är tydligt uppdelade på sektorer och befattningar. På de lägre positionerna inom företagen återfinns kvinnor (förutom i tillverkningsindustri). På mellanchefsnivå är kvinnorna väl representerade inom landsting, men inom ledningen för landstingen i sydöstra regionen finns det inga kvinnor, vilket är anmärkningsvärt. Männen i undersökningen anser inte i lika stor utsträckning som kvinnorna att det är ett problem med att det finns få kvinnor i ledande befattning. Man kan anta att männen känner sig rätt så nöjda med fördelningen som råder, och att de eventuellt kan känna sig hotade om det skulle bli för mycket kvinnor på chefspositioner. En man i undersökningen beskrev detta på ett belysande sätt: ”män anser att, när de tagit in en kvinna på en chefsposition så har de gjort vad som krävs avseende jämlikhet, då får det räcka”. I denna undersökning var inte detta synsätt generellt, men om det finns sådana underliggande tankar hos män i ledarpositioner, så kan detta bidra till glastaket. Intressant var att det var en hel del

kvinnor som inte heller såg det som ett problem. Många tycks tycka att det är lämplighet som är viktigare än kön vid chefstillsättningar. Det är ju glädjande i sig, men frågan är om inte stereotyperna spelar oss ett spratt, då den traditionella bilden av en lämplig chef är en man. Man glömmer att kvinnor kan bidra med ett annat synsätt, och nya sätt att lösa problem. På sista frågan i enkäten fick deltagarna beskriva vad det var som gjort att de blivit chefer; om de blivit ombedda, eller haft en egen målsättning. Här verkar det stämma med de förutfattade meningar som finns om män och kvinnor. Kvinnor hade i mycket större utsträckning blivit ombedda att söka chefstjänsten, än männen som oftast hade haft en egen målsättning att söka. Kvinnor verkar vara alltför blygsamma av sig. Det är troligen en kombination av yttre och inre faktorer som hindrar kvinnor att nå toppen. En slutsats man kan dra av detta är att om man vill ha fler kvinnor i ledande funktioner så måste man uppmuntra kvinnor mer att söka chefsjobb. Män verkar mer lättövertalade. Mellan landsting och privat sektor fanns det bara en signifikant skillnad avseende attityder och den handlade om att kvinnor skulle ha sämre självförtroende än männen. Inom näringslivet var uppfattningen att kvinnor hade sämre självförtroende än män i högre grad än inom landstinget. Detta har nog sin förklaring i att kvinnor är väl representerade i landstingens mellanchefernivåer. Där har kvinnorna visat att de inte har sämre självförtroende än män, men inom det privata krävs det mer av kvinnorna eftersom det är mansdominerat. Kvinnor söker sig till de traditionella kvinnoyrkena, vilket stämmer med tidigare resultat (Pratto, et al., 1997). Inom offentlig sektor är kvinnor väl förankrade och vågar ta för sig mer, medan det fortfarande är så att det är svårt att rekrytera kvinnor till mer tekniska yrken. Flickor söker fortfarande inte tekniska linjer på gymnasienivå, trots att det har skett storsatsningar. Män och kvinnor lockas helt enkelt inte av samma saker, vilket troligtvis inte bara handlar om genus utan även om biologi och arv.

### *Öppna frågor*

Inom landstinget var det mer negativa omdömen om chefer än vad det var i privat sektor. Det fanns lika mycket negativa omdömen om båda könen. Detta skulle kunna bero på att man tidigare har utsett chefer och då inte efter lämplighet, utan efter antal år i tjänst. Detta fenomen är inte så vanligt inom den privata sektorn. Inom den privata sektorn förekom nästan enbart positiva omdömen om båda könen. Det verkar som om näringslivet är bättre på att utse chefer som samtidigt är bra ledare. I stort sätt så stämmer de stereotypa könsuppfattningarna väl överens med de teorier som har angetts i tidigare studier. Män verkar vara mer

produktionsinriktade och kvinnor mer relationsinriktade vilket stämmer med teorierna som angetts i bakgrunden (Gardiner & Tiggermann, 1999; Solberg, 1995).

De slutsatser man kan dra av de öppna frågorna är att denna studie skiljer sig mot tidigare undersökning SOU (1994), avseende orsaker till att det finns så få kvinnor på toppositioner. SOU visade att män angav individfokuserade orsaker som kvinnors bristande kompetens, självförtroende och prioriteringar. Kvinnor däremot angav mer strukturfokuserade orsaker som maktstrukturen i organisationer, mäns ovilja att släppa fram kvinnor och fördomar. I denna undersökning angav båda könen i huvudsak samma orsaker, och det skilde sig inte mellan privat sektor och landsting. Bortfallet var ganska stort på denna fråga, eftersom de som ansåg att det inte är ett problem att det finns så få kvinnor på toppositioner, ej heller har svarat på denna fråga. Det var företrädesvis män som inte svarat på frågan. De som svarade nämnde strukturen i organisationer som huvudorsaker. Det var bara kvinnor som nämnde dåligt självförtroende och osäkerhet hos kvinnor som anledning. Männerna nämnde att kvinnor prioriterar hemmet och att de är blygsamma. Kvinnorna hade också högst andel svar på att kvinnor prioriterar hem och familj mer än jobbet. Här var könen helt överens. Män i denna undersökning verkar ha ganska stor insikt i var problemen ligger för kvinnor idag. Män inser att det är ett mansdominerat samhälle avseende maktstruktur. En av orsakerna som båda könen tog upp är att männen är rädda och känner sig hotade av kvinnliga chefer. Här kan man undra om det inte är gamla stereotyper som finns kvar? Intressant är ju att männen erkänner att de känner sig hotade. Flera av landstingets män i undersökningen ansåg att kön inte har någon betydelse för ledarskapet. Detta nämndes dock inte av de andra kategorierna. Den största skillnaden avseende strukturorsaker står kvinnorna för där flera lanstingsanställda angav att kvinnor får för lite stöd av andra kvinnor som orsak. Detta verkar stämma med Solbergs (1995) teorier om utanförskap till den kvinnliga gruppgemenskapen. Detta är en viktig tankeställare för kvinnor i organisationer. Ska kvinnor någonsin komma igenom "glastaket" måste kvinnor börja stötta varandra på alla nivåer för att lyckas.

På frågan om förslag till lösning var det inga större skillnader mellan könen och sektorerna, värt att notera är dock följande: kvinnor från landstinget angav hjälp i hemmet som det viktigaste förslaget, vilket inte fanns med hos någon annan kategori. De privatanställda kvinnorna hade ökad kunskap och utbildning inom ämnet manligt och kvinnligt ledarskap högst upp på listan. Mentorskap och kvinnliga nätverk stod också högt i rangordningen. Detta är ganska naturligt eftersom det finns så få kvinnor inom det privata näringslivet. Landstingets

kvinnor har inte samma behov då de är fler till antalet. Det anmärkningsvärda hos männen är att i näringslivet fanns det röster för kvotering, men i landstinget är männen negativa till det.

På frågan om anledning till att man har blivit chef, fanns det ingen skillnad mellan kön och sektor. Det verkar som om viljan att påverka och förändra, samt att den egna utvecklingen är den bidragande orsaken för alla.

För att avsluta diskussionen kan man säga att det i denna undersökning både fanns och inte fanns skillnader mellan mäns och kvinnors attityder. Mellan de båda sektorerna fanns det inte så stora skillnader som det antagits från början. Avseende ålder fanns inget samband alls med attityder. Det verkar dock som om det sakta men säkert håller på att uppstå en medvetenhet hos män och kvinnor om problematiken med få kvinnor på toppnivå. Framför allt avseende orsaker och förslag till lösningar, så var könen överens om vilka åtgärder som bör vidtagas. Det bör också nämnas att deltagarna alla är chefer, och förmodligen intresserade av ledarskap och dessutom välutbildade. Detta påverkar säkert deras attityder i positiv riktning. Men hur skulle resultatet blivit om man hade undersökt lågutbildade yrkesarbetande? Man kan kanske anta att attitydskillnaderna då skulle vara ännu större? Det hade också varit intressant att få djupintervjua ledare, för att nå bakom eventuella försvarsmekanismer om ”korrekta svar”. Risk finns att man svarar vad man anser vara politiskt korrekt i en enkätundersökning. I en rent kvalitativ studie hade det förmodligen framkommit mer åsikter. Intressant hade också varit att se på deltagarnas könsrollsidentitet, jämfört med de attityder man har till ledarskap. Faktum kvarstår dock, stereotyper tar lång tid att förändra! Vi har många attityder om könsrollerna kvar att arbeta med i samhället idag, för att få en optimal effektivitet inom arbetslivet. Viktigt är också att påpeka att det inte handlar om att män och kvinnor ska ta varandras roller, utan om att man istället tar till vara de unika olikheter som vi faktiskt besitter. Har vi kunskap om olikheter är det också lättare att ha respekt för varandra. En del kritiker menar att det är fel att polarisera, men vi menar att ju mer vi vet om olikheterna desto större förståelse kan vi ha för varandra. Ytterst är ju trots allt den individuella skillnaden mellan människor större än skillnaden mellan könen.

## Referenser

- Alvesson, M., & Billing, Y. (1979). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Baron, R., & Byrne, D. (2000). *Social Psychology*. (9th ed.) Needham Heights, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Calas, M., & Smircich, L. (1988). Reading leadership as a form of cultural analysis. In J. Hunt, B. Baliga, H. Dachler, & C. Schriesheim (red.): *Emerging leadership vistas. International leadership symposia seri.* (pp. 201-226). Lexington, MA, England: Lexington Books/ DC. Heath an Com.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (1999). Gender effects on social influence and emergent leadership. In G. N. Powell (red.), *Handbook of gender and work* (pp. 203-222). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cialdini, R., & Trost, M. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Undzey (red.), *The handbook of social psychology*, 4th ed., vol. 2 (pp. 151-192). New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Deaux, K., & LaFrance, M. (1998). Gender. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Undzey (red.), *The handbook of social psychology* 4th ed., vol. 1 (pp.788-827). Boston: McGraw-Hill.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.

- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, vol 117, No. 1, 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 111, No. 1, 3-22.
- Gardiner, M., & Tiggermann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72 (3), 301-315.
- Hamilton, D. L., & Sherman, J. W. (1994). Stereotypes In. R. S. Wyer, & T. K. Srull (red.) *Handbook of social cognition* (2nd ed.): Vol. 2, Applications, (pp. 1-68). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hearn, J., & Parkin, P. W.(1983). Gender and organizations. A selective review and a critique of a neglected area. *Organization Studies*, vol 4 (3), 219-242.
- Henning, M., & Jardim, A. (1977). *The managerial woman*. Garden City: Anchor Press, Doubleday.
- Kanter, R. M.(1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Loden, M. (1985). *Feminine Leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.
- Mills, A. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9 (3), 351-369.
- Moir, A., & Jessel, D (1991). *Brain sex*. New York.U.S.: Carol Publishing.
- Muhonen, T. (1999). *Kvinnor, karriär och familj – en studie om chefer i fyra olika branscher*. Avhandling, Psykologiska Institutionen, Lunds Universitet, Lund.
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A (1980). Sex effects on evaluation. *Academy of Management Review*, 5, 267-276.



Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and organization Studies*, 14(2), 216-233.

Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.

Pratto, F., Stallworth, L., Sidanius, J., & Siers, B. (1997). The gender gap in occupational role attainment: A social dominance report. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, No 1, 37-53.

SCB (Statistiska Centralbyrån), 2002. Chefer efter sektorer 1998, Antal och könsfördelning. Tagen Nov.14, 2002 från [http:// www.scb.se/](http://www.scb.se/)

Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.

Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager – think male: A global phenomenon *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.

Solberg, A. K. (1997). *Att vara kvinna och chef: Kvinnligt ledarskap i människovårdande organisationer*. Göteborg: Novum Grafiska AB.

SOU (1994). *Mäns föreställningar om kvinnor och chefsskap*. Betänkande av Utredningen om kvinnor och chefsskap, 1994:3.

SOU (1997). *Om makt och kön i spåren av offentliga organisationers omvandling*. 1997:83.

Statistisk årsbok för Sverige 2002. Sundbyberg. Stockholm: Norstedts Tryckeri AB.

Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multinational study*. (rev.ed.). Newbury Park, CA: Sage.

2002-10-02

**Enkätundersökning om kvinnligt ledarskap**

Vi heter Susann Swahn och Monica Svensson. Vi läser just nu psykologi 41-60 p och där ingår det att man skall göra ett arbete på 10p. Eftersom ett specialintresse hos oss är manligt och kvinnligt ledarskap har vi valt att arbeta med detta. Vi skulle vara ytterst tacksamma om ni tog 10 minuter till att svara på vår enkätundersökning. Vi garanterar att ni kommer att vara anonyma, då vi ger er ett nummer när det statistiska resultatet matas in. Vi kommer givetvis att återkomma till er med resultatet. Undersökningen handlar om attityder till kvinnligt ledarskap. Vi ber er att svara så ärligt ni kan på de frågor som följer.

Vi ber er också att svara så snabbt ni kan, så vi har tid på oss att bearbeta svaren.

**Senast fredagen den 22/11** vill vi ha svaren. Hoppas att ni vill delta i denna undersökning!  
Tack på förhand!

Med vänlig hälsning

Susann och Monica

Har ni några frågor går det bra att kontakta oss!

Susann Swahn

Kiselvägen 8

370 30 RÖDEBY

0455-40291

0709-307051

[fam.swahn@swipnet.se](mailto:fam.swahn@swipnet.se)

Monica Svensson

Björkeryd

370 30 RÖDEBY

0455-336126

1. Hur gammal är Du ? \_\_\_\_\_

2. Är Du ?

- Kvinna
- Man

3. Vilket är Ditt nuvarande civilstånd?

- Gift
- Sambo
- Ensamstående

4. Var bor Du för närvarande?

- På landsbygden
- I samhälle med minst 500 invånare
- I småstad med högst 10 000 invånare
- I mellanstor stad 10 000-150 000 invånare
- I storstad (Stockholm, Göteborg, Malmö el. motsv.)

5. Vilken är Din högsta utbildningsnivå?

- Folkskola/ grundskola eller motsvarande
- Realskola/folkhögskola/ 2-årigt gymnasium eller motsvarande
- Minst 3-årigt gymnasium eller gymnasieskola. Vilken linje? \_\_\_\_\_
- Högskola/universitet. Vilken fakultet? \_\_\_\_\_  
Antal poäng? \_\_\_\_\_
- Annan utbildning. Vilken? \_\_\_\_\_

6. Inom vilken sektor arbetar Du?

- Offentlig sektor
- Privat sektor

7. Inom vilken näringsgren arbetar Du?

- Bank eller finansinstitut
- Tillverkningsindustri
- Byggnadsindustri
- Social förvaltning
- Någon annan. Vilken? \_\_\_\_\_

8. Hur stort är företaget/ organisationen där Du arbetar?

- Under 10 anställda
- Mellan 10 och 20 anställda
- Mellan 20 och 50 anställda
- Mellan 50 och 100 anställda
- Mellan 100 och 200 anställda
- Över 200 anställda

9. Inom vilket område finns Dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

- Ekonomi
- Affärsutveckling
- Personaladministration
- Personalutveckling
- Information
- Försäljning
- Marknadsföring
- Produktion
- Annat. Vilket? \_\_\_\_\_

10. Har Du känt dig orättvist behandlad på grund av ditt kön när det gäller:( Sätt x i den ruta du tycker stämmer bäst).

	I mycket stor utsträckning	I ganska stor utsträckning	I mycket liten utsträckning	Inte alls
a, Lönesättning				
b, Befordran				
c, Arbetsuppgifter				
d, Vidareutbildning				
e, Extra förmåner				
f, Social gemenskap				

g, Något annat. Vad? \_\_\_\_\_

11. Hur ser könsfördelningen ut på ditt företag / organisation:

	Inga kvinnor	Kvinnor är i klar minoritet	Andelen kvinnor & män är ungefär lika	Kvinnor är i klar majoritet	Inga män
a, På Din nivå					
b, På nivåer över Dig					
c, På nivåer under Dig					

12. Enligt SOU(1994:3)(Statens offentliga utredning) är det endast 9% kvinnor som finns på chefsnivå inom privat sektor. Vad tror Du är anledningen till att det finns så få kvinnor i ledande befattningar?

	Stämmer i hög grad	Stämmer ganska bra	Stämmer mindre bra	Stämmer inte alls
a, Kvinnor prioriterar inte att göra karriär				
b, Kvinnor får för lite stöd av sina överordnade				
c, Kvinnor får för lite stöd hemifrån				
d, Kvinnor har bristande självförtroende				
e, Kvinnor har begränsade möjligheter pga, maktstrukturen i organisationer				

f. Annan anledning, vilken? \_\_\_\_\_

13. Hur många kvinnliga chefer har Du haft?

- 0
- 1
- 2
- 3
- > 3. Hur många? \_\_\_\_\_

14. Vilka erfarenheter har du av kvinnliga chefer?

- Enbart positiva
- I huvudsak positiva
- I huvudsak negativa
- Enbart negativa

Motivera: Vad anser du utmärker kvinnor som chefer?


15. Vilka erfarenheter har du av manliga chefer?

- Enbart positiva
- I huvudsak positiva
- I huvudsak negativa
- Enbart negativa

Motivera: Vad anser du utmärker män som chefer?


16. Hur vill Du bemöta följande påståenden?

	Stämmer helt	Stämmer i huvudsak	Stämmer i liten utsträckning	Stämmer inte alls
a, Kvinnor vill inte ha/ söker inte chefsjobb				
b, Kvinnor måste vara mer kompetenta än män för att konkurrera med män				
c, Män väljer män				
d, Kvinnor väljer också män				
e, Kvinnor väljer kvinnor				
f, Kvinnor är sämre beslutsfattare än män				

17. Anser Du att det är ett problem att det finns så få kvinnor på chefsbefattningar?

- Ja
- Nej

18. Vad anser Du är orsaken till detta?


19. Förslag på lösning?


20. Du är själv chef på någon befattning. Vad var det som fick dig att bli chef?


21. Har du i din karriär haft en egen målsättning hela tiden, eller har du blivit ombedd att ta nästa karriärssteg?


Övriga synpunkter:


Tack för din medverkan!

Susann Swahn och Monica Svensson