Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

KVINNLIGA LEDARE INOM MANSDOMINERADE BRANSCHER

Rollernas betydelse

FEMALE LEADERS IN MALE DOMINATED INDUSTRIES

The importance of roles

Examensarbete inom huvudområdet
företagsekonomi
Avancerad nivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2021

Jesper Anell
Gita Norell

Handledare: Christer Thörnqvist
Examinator: Jim Andersén

"Kvinnliga ledare inom mansdominerade branscher - Rollernas betydelse"

Examensrapport inlämnad av Jesper Anell och Gita Norell till Högskolan i Skövde, för Magisterexamen vid Institutionen för handel och företagande.

2021-08-08

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____ _____

Förord

Vi skulle vilja börja med att rikta ett stort tack till våra kontaktpersoner och alla respondenter som besvarat enkäten, utan er hade det inte varit möjligt att genomföra studien.

Vi skulle också vilja rikta ett stort tack till vår handledare Christer Törnqvist, som genom sitt engagemang, sina kunskaper och erfarenheter har hjälpt oss att färdigställa examensarbetet. Vi vill även tacka opponenter och vår examinator Jim Andersén som gav oss feedback vilket har hjälpt i vårt fortsatta arbete med uppsatsen.

Till sist vill vi avsluta med att tacka våra nära och kära som funnits där och stöttat oss genom vår uppsatsprocess.

Jesper Anell & Gita Norell

Skövde, 2 september 2021

Sammanfattning

Bakgrund: Jämställdhetsbarometern (2020) visar att det fortfarande råder stora könsskillnader i det svenska arbetslivet. Att jämställdheten inte är optimal visar bland annat fördelningen av kvinnor respektive män på ledande positioner, där den största skillnaden av andelen kvinnor respektive män på chefspositioner finns inom mansdominerade branscher. Ledarrollen är förknippad med maskulina handlingskraftiga egenskaper som ses som synonymt med den manliga könsstereotypen. Den kvinnliga könssterotypen är i kontrast feminin, och diskrepansen mellan rollerna har resulterat i negativa konsekvenser för kvinnliga ledare. Sverige anno 2021 målas upp som ett jämställt land vilket borde medföra att problemen inte existerar i Sverige som de gör i andra nationella kontext.

Syfte: Syftet med studien var att ta undersöka hur följare ser på kvinnliga ledare och vilken typ av egenskaper de föredrar hos en ledare i en mansdominerad bransch i Sverige utifrån ett Implicit Leadership Theory, där bedömningen av kvinnliga ledare sätts i relation till Role Congruity Theory.

Teoretisk referensram: Studien utgår från empiri inom Implicit Leadership Theory (ILT) och Role Congruity Theory (RCT). ILT är en ledarskapsteori som berör perceptionen av ledare och menar att ledarskap skapas av kognitiva kategoriseringar, som avgör vem som ses som ledare. RCT är en teori som uppkom genom en analys av de deskriptiva aspekterna av könsroller för att förstå hur könsfördomar möjligtvis skadar kvinnliga ledare.

Metod: Den kvantitativa undersökningen, som utfördes i den här studien, genomfördes via en enkätstudie och riktades till medarbetare på en organisation inom verkstadsindustrin som hade en kvinnlig produktionsledare som närmsta chef.

Slutsats: Det finns signifikanta samband mellan åsikter om kvinnor och andra faktorer, som vi anser berör ledarskap, i mansdominerade branscher. Fördomar verkar vara av betydelse när det kommer till preferensen av maskulina ledare samt om man upplever en kvinnlig ledare som effektiv eller inte. Resultatet från den här studien stödjer tidigare forskning som visade att maskulinitet och femininitet är något som har ett positivt samband till hur följare upplever ledare i relation till effektivitet. Däremot kan inga kausala slutsatser dras.

Nyckelord: Könsstereotyper, Implicit Leadership, Role Congruity Theory, ledarskap, kvinnliga ledare, fördomar.

Abstract

Background: The Equality Barometer (2020) shows that gender differences are large in Swedish work life. That equality isn't optimal shows in the distribution of women, respectively men, in leading positions, where the largest difference in the amount of women respectively men can be seen in director/management level positions in male-dominated industries. The leader role is associated with masculine, agentic, characteristics which is seen as synonymous with the male gender stereotype. The female gender stereotype is, in contrast, feminine, and the discrepancy between roles have resulted in negative consequences for female leaders. Sweden year 2021 is branded as an equal country which should mean that the problems should not exist in Sweden to the same extent as they do in other national contexts.

Purpose: The purpose with the study was to investigate how followers view female leaders and what kind of characteristics they prefer a ledare expresses, in a male-dominated industry in Sweden. This will be done from an Implicit Leadership Theory perspective, where the evaluation of female leaders are put in relation to the Role Congruity Theory.

Theoretical framework: The study emanates from the empirical work within Implicit Leadership Theory (ILT) and Role Congruity Theory (RCT). ILT is a leadership theory which focuses on the perception of leaders and says that leadership is created out of cognitive categorisations which decide who is seen as a leader and who is not. RCT is a theory which arose from an analysis of the descriptive aspects of gender roles to understand how gender prejudice possibly harms female leaders.

Method: The quantitative research, which was conducted in this study, was conducted through a survey and aimed at workers at an organisation within the engineering industry which had a female production manager as their closest boss.

Conclusion: There are significant correlations between opinions about women and other factors, which we consider affect leadership, in a male-dominated industry in Sweden. Prejudice appears to be of significance when it comes to preference for masculine leaders and if female leaders are perceived as effective or not. The results from this study support previous research which showed masculinity and femininity as something with a positive

correlation to how followers perceive leaders in relation to effectiveness. However, no factitive conclusions can be made.

Keywords: Gender stereotypes, Implicit Leadership, Role Congruity Theory, leadership, female leaders, prejudice.

Innehåll

1. Introduktion **8**
1.1 Problembakgrund 9
1.2 Problemdiskussion 11
1.3 Problemformulering 13
1.4 Syfte 14

2. Teoretisk referensram **15**
2.1 Implicit Leadership Theory 15
2.1.1 Den maskulina ledarprototypen 16
2.1.2 Manliga följare föredrar maskulina ledare 16
2.2 Role Congruity Theory 17
2.2.1 Åsikter om kvinnliga ledare 18
2.2.2 Negativa effekter för kvinnliga ledare 19
2.2.3 Kvinnliga ledare måste uppvisa maskulina och feminina egenskaper för att lyckas 20

3. Metod **21**
3.1 Urval och respondenter 22
3.2 Material 23
3.2.1 Swedish Classical and Modern Sexism Scales 23
3.2.2 Sex Role Inventory (SRI) 24
3.2.3 Perceived Effectiveness Scale (PES) 25
3.3 Datainsamling 25
3.4 Dataanalys 25
3.5 Etiska riktlinjer 26
3.6 Metodbegränsningar 27

4. Resultat **31**
4.1 Grundläggande beskrivande statistik av variabler 31
4.2 Sambandsanalyser 34
4.3 Övriga analyser 38

5. Diskussion **40**
5.1 Redovisning av hypoteserna 40
5.1.1 Hypotes 1a 40
5.1.2 Hypotes 1b 41
5.1.3 Hypotes 2 43
5.1.4 Hypotes 3 44
5.1.5 Hypotes 4 44
5.2 Övrig diskussion 46
5.3 Etiska reflektioner 47
5.4 Studiens bidrag 47

5.5 Studiens begränsningar 48
5.6 Framtida forskning 49

6. Slutsats **50**

References **51**

Bilagor **60**
Bilaga 1 - Författarnas reflektioner 60
Bilaga 2 - Enkäten som besvarades av respondenterna 63

1. Introduktion

Enligt Europas Jämställdhetsinstitut (2020) intar Sverige första plats i EU på jämställdhetsindexet med 83,8 av 100 poäng. Resultatet ligger 15,9 poäng över EU:s generella resultat. Enligt Europaportalen (2017) handlar jämställdhet om att kvinnor och män skall inneha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Jämställdhetsbarometern (2020) visar i det slutliga resultatet att det fortfarande råder stora klass- och könsskillnader i det svenska arbetslivet. Kvinnorna i både arbetar- och tjänstemannayrkena har det sämsta utfallet gällande löner, arbetsmiljö och pensioner. Statistiskt har kvinnorna högre utbildning och betyg, men männen har betydligt högre inkomst och som grupp har männen också mer inflytande och makt i samhället och på arbetsplatser (Jämställdhetsbarometern, 2020). Att jämställdheten inte är optimal visar bland annat fördelningen av kvinnor respektive män på ledande positioner.

Historiskt sett har majoriteten av ledande positioner inom organisationer innehafts av män, vilket framförallt har belysts i USA (Eagly & Sczesny, 2009). I Sverige har det skett en ökning de senaste 20 åren där ca 39% av cheferna inom näringslivet och den offentliga sektorn 2018 bestod av kvinnor, till skillnad från i början av av 2000-talet då ca 26% av cheferna var kvinnor. Statistiken visar dock att det främst beror på en ökning i den offentliga sektorn då endast en liten ökning på ca 9% har skett inom den privata sektorn (Galte Schermer, 2020). I USA är det liknande siffror då 38% av chefspositionerna var tillsatta av kvinnor år 2020 (Coury et al., 2020).

Den största skillnaden av andelen kvinnor respektive män på chefspositioner finns inom mansdominerade branscher. Med mansdominerade branscher syftar den här studien på branscher där majoriteten av medarbetarna är män. Verkstadsindustrin är en tydlig mansdominerad bransch där 20% av medarbetarna år 2016 var kvinnor (Fogelqvist, 2016). Enligt Statistiska Centralbyrån (2016) var det 13% kvinnliga produktionschefer och 87% manliga produktionschefer inom verkstadsindustrin år 2016. Statistiken visar är kvinnor är en minoritet i relation till chefspositioner, vilket kan tänkas innebära utmaningar.

1.1 Problembakgrund

Kvinnliga ledare, med andra ord kvinnor som är ledare, ställs inför olika typer av utmaningar. Begrepp som homosocial reproduktion och glastak har myntats och illustrerar några utmaningar kvinnor har haft för att nå ledande positioner inom organisationer.

Homosocial reproduktion är manliga chefers tendenser att anställa någon som är lik dem själva vilket resulterar i att män hellre anställer en man än en kvinna som chef (Franzén et al., 2003; Holgersson, 2013). Homosocial reproduktion kan vara en anledning att kvinnor känner sig hotade och oroliga för de få platserna som finns tillgängliga, vilket är ett resultat av att samhället inte är jämställt (Wester, 2021).

Begreppet glastaket vittnar även det om att kvinnor har det/har haft det svårt att nå ledande positioner generellt sett. Glastaket beskrivs som ett osynligt hinder som hindrar kvinnor från att klättra i karriärstegen, ett hinder som inte gäller för män (Maume, 1999; Meyerson & Fletcher, 2000; Ridgeway, 2001). Lyness och Heilman (2006) menar att även om glastaket är på väg att krossas så finns det betydligt större utmaningar för kvinnliga ledare till skillnad från manliga ledare.

I de ledande positionerna har det bland annat rapporterats om att kvinnliga ledare ofta saknar stöd och befogenhet för att uppnå de strategiska målen (Glass & Cook, 2016) samt blir tilldelade färre resurser för sitt arbete än män (Derks et al., 2016). Även fast en chef inte per automatik är en ledare så anser vi att det är viktigt att se kvinnliga chefer som ledare då ledarskapet är en del i ett chefskap. För att förstå utmaningen kvinnliga chefer ställs inför i deras ledarskap är det essentiellt att veta hur ledarskap kan definieras och vilka faktorer som påverkar det.

Ledarskap är ett komplext begrepp som kan definieras på olika sätt. Northouse (2019) sammanfattade definition är ”Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” (Northouse, 2019, s. 5). Just följarens betydelse när det kommer till ledarskap är även fokuset i ledarskaps-teorin Implicit Leadership Theory (ILT). ILT föreslår att det är följaren som avgör vem som besitter de nödvändiga egenskaperna för att vara en ledare, och att alla följare har kognitiva representationer av vad som är en bra ledare, en ledarprototyp (Lord et al., 1984). Att ledaren

uppfattas som just en ledare är viktigt för att följaren ska vara mottaglig till att bli influerad (Kenney et al., 1996), vilket även det är viktigt för ledarskapet enligt Northouse (2019). Ledarskap har setts som ett könsneutralt fenomen, men det är långt ifrån oproblematiskt (Wahl, 2003). Wahl (2003) menar att män är normen inom ledarskap och att kvinnor är de som är avvikande i kontexten, samt att den manliga normen är implicit och därav inte är tillräckligt problematiserad. Arnold och Loughlin (2019) menar att bristen på kvinnliga ledare är en orsak till att stereotypen av att ledaren är en man. Att ledarskap har definierats i kulturellt maskulina termer har medfört att följares ledarprototyper är kulturellt maskulina och resulterat i diskriminering av kvinnliga ledare (Eagly & Heilman, 2016; Eagly & Karau, 2002; Forsyth & Nye, 2008; Heilman, 2012). Vilket i sig påverkas av att könsstereotyper existerar i samhället som är en faktor i hur vi ser på maskulinitet, femininitet och kön.

Burgess och Borgida (1999) benämner könsstereotyper som attribut vi ger män och kvinnor vilket medför att vi målar upp bilder av hur de borde bete sig generellt sätt. En stereotypisk man anses vara maskulin genom att agera handlingskraftigt, företagsamt, självständigt och rationellt, medan en stereotypisk kvinna anses vara feminin genom att besitta egenskaper som värme och känslighet samt agera omhändertagande och tillmötesgående (Heilman, 2001). Due Billing och Alvesson (2000) anser att maskulinitet och femininitet kommer från det kulturella snarare än från det biologiska och att män kan agera feminint precis som att kvinnor kan agera maskulint samt besitta feminina respektive maskulina egenskaper. Problemet är att könsstereotyper gör så att kvinnor ses som feminina vilket skapar problem för de kvinnor som vill bli ledare, vilket Role Congruity Theory belyser. Role Congruity Theory (RCT) argumenterar för att kvinnliga ledare blir bedömda mindre fördelaktigt jämfört med manliga ledare då ledarrollen anses vara maskulin medan kvinnliga ledare anses vara feminina (Eagly & Karau, 2002). Den generella bilden av kvinnliga ledare går i kontrast mot den maskulina ledarrollen, vilket är i linje med könsstereotypen. Media har visat sig påverka hur människor uppfattar kvinnliga ledare bland annat i form av vilka egenskaper de besitter (Schlehofer et al., 2011; Simon & Hoyt, 2013), vilket gör att media har en betydande roll i skapandet av den generella bilden av kvinnliga ledare. Media i Vietnam porträtterar kvinnliga ledare enligt den kvinnliga könsstereotypen då de målas upp som socialt inriktade och omhändertagande (Vu et al., 2018). Den bilden delas även av studier från västvärlden. Till exempel hittade Johnson et al. (2008) att den kvinnliga ledaren anses vara förknippad med hög grad av känslighet, vilket är den omhändertagande faktorn utifrån de åtta faktorer implicit leadership theories bygger på (Offermann et al., 1994). Offermann et al. (1994)

menar att det finns åtta dimensioner som utgör prototypen för en ledare. De övriga sju faktorerna är känslighet, hängivenhet, tyranni, karisma, attraktivitet, intelligens, styrka och maskulinitet. Inkongruensen mellan den sociala könsrollen och ledarrollen resulterar i att kvinnliga ledare kan uppleva ett moment 22, som kan beskrivas som ett dödläge, där oavsett agerande så blir det fel på något sätt. Är kvinnliga ledare omhändertagande så anses det inte passa med den stereotypiska ledarrollen men om de istället är handlingskraftiga så anses det inte passa med den sociala könsrollen (Eagly & Karau, 2002). Inkongruensen har föreslagits leda till att kvinnliga ledare blir mindre omtyckta och upplevs som mindre effektiva (Heilman, 2001; Heilman & Okimoto, 2007; Heilman et al., 2004). Kvinnliga ledare lever alltså med hotet av att bli upplevda negativt på grund av den rådande könssterotypen som har skapats av samhället (Hoyt & Murphy, 2016).

Diskrimineringen av kvinnliga ledare, där de blir bedömda mindre fördelaktigt och är sedda som mindre effektiva än män, är ofta subtil och kan vara svår att upptäcka (Hoyt, 2010). Andra generationens diskriminering, som den mer implicita diskrimineringen kallas, är svår att spåra till specifika medvetna handlingar eller personer (Sturm, 2001). Den här typen av diskriminering består enligt Sturm (2001) bland annat av nedvärdering av den upplevda kompetensen hos kvinnor och sanktionering av beteenden som hör till könsstereotypen. Det här skulle innebära ett problem för kvinnliga ledare men även för samhället i stort när det kommer till jämställdhetsfrågan. I Sverige får inte explicit diskriminering på arbetsplatser förekomma och det är straffbart enligt svensk lag. Den svenska diskrimineringslagen syftar till att förhindra att diskriminering förekommer samt att underlätta för att samma möjligheter ska ges till både män och kvinnor (Riksdagen, 2008). Det förhindrar dock inte att det finns implicita fördomar som påverkar hur kvinnliga ledare uppfattas samt deras möjligheter att utföra deras arbetsuppgifter på samma sätt som deras manliga motsvarigheter.

1.2 Problemdiskussion

Majoriteten av studierna som har framkommit inom det specifika området är gjorda utifrån en amerikansk kontext (e.g Amanatullah & Tinsley, 2013; Boldry et al., 2001; Heilman & Chen, 2005) och endast ett fåtal studier finns från Nordeuropa (e.g Fischbach et al., 2015; Hovden, 2010), Sydeuropa (Dirik, 2020; Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006) och Mellanöstern (Koburtay & Syed, 2020). Likheten som utkristalliseras är att det finns fördomar om hur kvinnliga ledare är och att de vanligtvis inte stämmer överens med den stereotypiska

ledarrollen. Den röda tråden är att det är vanligast inom mansdominerade branscher. Koburtay & Syed (2020) anser att framtida forskning borde ta kulturella variationer i beaktning genom att testa Role Congruity Theory i olika industrier och kulturer, vilket den här studien ämnar att göra. I Sverige finns det en tro på att jämställdheten är bättre än vad den egentligen är (Gustafsson Sendén et al., 2019). Sverige som land har jämställdhet som en stöttepelare i sitt varumärke det ”progressiva Sverige” (Jezierska & Towns, 2018). Jezierska & Towns (2018) beskriver varumärket som ett utopiskt drömlandskap för progressiva liberaler som vilar på progressiva värderingar och meddelanden om innovation, inklusion samt jämställdhet. Det målas också upp en bild om att Sverige bryter mot de klassiska könsstereotyperna genom att visa kvinnor som är ekonomiskt engagerade samt omhändertagande män som tar hand om barn (Jezierska & Towns, 2018). Det problematiska är att Sverige beskrivs som enat när vi har individer och partier som inte delar värderingar.

Garcia-Retamero och López-Zafra (2006) menar att fördomarna om kvinnliga ledare kommer att försvinna med tiden då yngre generationer kommer vara i mer kontakt med kvinnliga ledare än vad äldre generationer varit. Yngre generationer kan anses ha en mer progressiv syn på vad som förväntas av kvinnor vilket enligt Hoyt (2010) skulle innebära att kvinnliga ledare inte får nackdelar på grund av kön. Wahl (2003) menar att den hypotesen motsägs utifrån att IT-branschen, där medarbetarna i regel är yngre människor, lider av samma problematik med mansdominans på chefspositionerna samt en manlig organisationskultur. Wahl (2003) samt Garcia-Retamero och López-Zafra (2006) kommer från två olika ståndpunkter men från ungefär samma tid. Nu, ca 15 år senare, har det inte bevisats, i hittade publikationer att effekten av fördomarna som diskuterats i tidigare segment är på väg att ebba ut i ett organisationsperspektiv. Det är inte heller självklart att kvinnliga ledare har samma möjlighet till inflytande som manliga ledare, inte ens i Sverige som är ett av världens mest jämställda länder.

Den kvinnliga stereotypen har rapporteras vara föränderlig i Europa, Afrika, Sydamerika och Nordamerika då flera studier visat att kvinnor med tiden har upplevts som mer maskulina (Bosak et al., 2018; Diekman et al., 2005; Gustafsson Sendén et al., 2019; López-Zafra & Garcia-Retamero, 2012; Wilde & Diekman, 2005), till skillnad från den manliga stereotypen som tycks vara mer stabil enligt tidigare nämnda studier. Studien som inte visade att den manliga stereotypen är mer stabil är Bosak et al. (2018) som studerade dynamiska könsstereotyper i Ghana. En anledning till skiftet som några studier har påvisat är

fördelningen av kvinnor i positioner som inte passar med könsstereotypen (Bosak et al., 2018; Diekman et al., 2005). Genom att kvinnor uppfattas som mer maskulina idag än förr i tiden går det att spekulera att resultatet skulle bli att skillnaden mellan den sociala könsrollen och ledarrollen inte skulle vara så stor att det påverkar kvinnliga ledare, vilket skulle stödja role congruity theory, men studierna som har gjorts på området har inte visat på någon större skillnad mellan studier från de senaste 10 åren kontra studier som gjordes för 30 år sedan. Koenig et al. (2011) ser dock att fler feminina egenskaper som är kopplade till relationer, som känslighet, värme och förståelse, är associerat med ledarskap i större utsträckning än tidigare vilket adderar en omhändertagande dimension till det mer maskulina handlingskraftiga. Det här skiftet kan enligt Koenig et al. (2011), likt argumentet från Garcia-Retamero (2006), bero på att personer är mer exponerade för kvinnor i ledande positioner, till exempel, som chefer för organisationer och som politiker, än tidigare. En senare studie av Greenhalgh och Maxwell (2019) visar också att ett skifte har skett då den prototypiska ledaren istället har en kombination av stereotypiskt maskulina och feminina drag, som bestämdhet och omtänksamhet. Kvinnliga ledare skulle alltså, med den här forskningen som grund, inte få lika stora negativa effekter som förut då diskrepansen mellan rollerna borde ha minskat. I kontrast menar däremot Arnold och Loughlin (2019) att bristen på kvinnliga ledare är en orsak till att stereotypen av att ledaren är en man och inte har ändrats.

1.3 Problemformulering

Den maskulina definitionen av en ledare i kombination med att våra kognitiva scheman har bildat könsstereotyper som målar upp kvinnor som omhändertagande, skapar en diskrepans mellan ledarrollen och en kvinnas sociala könsroll. Det här kan enligt forskningen bidra till den rapporterade existensen av fördomar om kvinnliga ledare som blir nedvärderade i sitt yrke. Forskningen som har diskuterats ovan har dock framförallt publicerats under föregående årtionden (e.g Eagly & Karau, 2002) samt bedrivits utanför Sverige vilket gör det problematiskt att slå fast liknande slutsatser om samma problem för kvinnliga ledare i nutidens Sverige. Studier har dock visat på tvärkulturella likheter (e.g Dirik, 2020; Heilman & Chen, 2005; Koburtay & Syed, 2020), vilket skall tas i beaktning. Sverige är som sagt ett av världens mest jämställda länder men frågan är om det är vi som är bra på jämställdhetsarbete och är mindre fördomsfulla eller om det är resten av världen som är rent ut sagt dåliga på den fronten. Vi kommer undersöka om det finns några samband och

skillnader mellan åsikter om kvinnor, den ideala ledarprototypen, samt typer av egenskaper och den upplevda effektiviteten hos den faktiska ledaren. Eftersom att den röda tråden i tvärkulturella studier verkar vara att problemet är som störst inom mansdominerade branscher inriktar sig den här studien på detsamma. Resultatet kommer analyseras genom teorierna som beskrivs i nästa kapitel.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur följare ser på kvinnliga ledare i en mansdominerad bransch i Sverige och vilka slags egenskaper de föredrar hos en ledare utifrån ett implicit leadership theory - perspektiv, där bedömningen av kvinnliga ledare kommer att sättas i relation till role congruity theory. För att uppnå syftet ska respondenternas åsikter om kvinnor, föredragna ledare, syn på deras nuvarande ledare i förhållande till maskulina och feminina egenskaper, samt hur de värderar sin ledare i förhållande till effektivitet samlas in. Studien ska, förutom att testa hypoteserna som presenteras i nästa kapitel, besvara följande frågeställning:

Hur påverkar fördomar synen på ledare, framförallt kvinnliga, i en mansdominerad bransch i Sverige?

2. Teoretisk referensram

2.1 Implicit Leadership Theory

Implicit Leadership Theory (ILT) är en ledarskapsteori som berör perceptionen av ledare och menar att ledarskap skapas av kognitiva kategoriseringar, som kommer från erfarenheter samt förväntningar hos mottagaren, som avgör vem som ses som ledare (Lord, et al., 1984). Precis som tidigare nämnt är det viktigt att ledaren uppfattas som just en ledare för att följaren ska vara mottaglig till att bli influerad (Kenney et al., 1996). Teorin bygger på att följare har preferenser för hur en ledare ska vara, en prototyp, som de jämför med riktiga ledare i deras liv (Offermann et al., 1994) vilket sker automatiskt och omedvetet (Hunt et al., 1990). Teorin är alltså intresserad av attribut och beteenden som hjälper följaren att skilja på ledare och icke-ledare, bra och dåliga ledare, samt effektiva och ineffektiva ledare (Lord & Maher, 2002). Hoyt (2010) menar att effektivt ledarskap är beroende av följares reaktioner på deras ledare, vilket skulle kunna leda till att följarna blir mindre influerade samt ett försämrat effektivt ledarskap om en ledare inte stämmer överens med ledarprototypen. Ledarprototypen är en förenklad, stereotypisk, bild av en viss typ av människor (Lord & Foti, 1986). Gerstner och Day (1994) menar att ledarprototypen kan skilja sig mellan olika kulturer i allmänhet då kulturella värderingar kan påverka vad för typ av ledare följare föredrar. Enligt Lord et al. (2001) har följaren inte enbart en prototyp utan flera beroende på situationen och sammanhanget. Till exempel kan en ledares kön aktivera prototyper som påverkar följarens förväntningar på en kvinnlig ledare (Lord & Emrich, 2000), och som därefter kan påverka att ledaren uppfattas som en ledare samt att ledaren uppfattas som effektiv (Hogg et al., 2006). Det finns en omedveten koppling mellan män och höga maktpositioner och kvinnor med låga maktpositioner (Rudman & Kilianski, 2000). Eagly (2013) menar att den historiska kopplingen mellan män och positioner med makt och inflytande samt kvinnor med lågstatus positioner är något som har skapat könsrollerna där det finns en gemensam förväntan på vad de respektive könen uträttar samt hur de borde agera. Utifrån ett maktperspektiv menar Wahl (2003) att kvinnor inte bara jämförs med manliga chefer utan också själva normen för chefer, som män har satt genom deras historiska koppling till positionen.

2.1.1 Den maskulina ledarprototypen

Den tidiga forskningen har visat att män anses besitta de egenskaper som är viktiga i en chefsposition då de tillhör den manliga könssterotypen (Heilman et al., 1989; Schein, 1973). Koenig et al. (2011) fann i en metaanalys att den stereotypiska ledaren är sedd som tydligt maskulin och att individer associerar ledare mer med män än med kvinnor, samt anser att en ledare är mer handlingskraftig än omhändertagande. Det här gällde framförallt de högre ledarrollerna snarare än mellanchefsrollerna. Att den generella ledarprototypen är handlingskraftig visar även Rudman och Glick (2001), där deltagarna ansåg att en handlingskraftig ledare är den mest kompetenta, samt Powell och Butterfield (2011) som undersökte vad för politisk ledare det amerikanska folket föredrar.

Både Koenig et al. (2011) och Greenhalgh och Maxwell (2019) har rapporterat om ett skifte där även feminina egenskaper som oftast är kopplade till kvinnor börjar bli mer önskvärda i relation till ledarskap, dock inte på bekostnad på de maskulina egenskaperna utan snarare som ett tillägg. Det här skiftet kan enligt Koenig et al. (2011) bero på att personer är mer exponerade för kvinnor i ledande positioner, till exempel, som chefer för organisationer och som politiker, idag jämfört med tidigare.

Med tanke på att de senare studierna visar att följare nuförtiden föredrar en kombination av maskulina och feminina egenskaper hos en ledare, och att den svenska befolkningen är mer exponerade för kvinnliga ledare nu än för ca 20 år tidigare skulle vi kunnat ställa hypotesen att följare vill att en ledare ska besitta både feminina och maskulina egenskaper. Hypotesen hade varit rimlig om inte studien hade fokuserat på mansdominerade branscher som uppvisar andra resultat i relation till följarens kön.

2.1.2 Manliga följare föredrar maskulina ledare

Forskning om demografiska variabler hos följare kan avslöja att den maskulina ledarprototypen som har nämnts skulle kunna tänkas vara den föredragna i mansdominerade branscher.

Studier utspridda över de senaste 30 åren har visat att framförallt manliga följare tenderar att föredra handlingskraftiga egenskaper hos en ledare (Eagly et al., 1992; Greenhalgh &

Maxwell, 2019; Koenig et al., 2011; Schein, 2001), sen finns det även studier som visar att män har svårt att acceptera kompetenta kvinnor i ledande positioner (e.g Carli, 2001). I metaanalysen från Koenig et al. (2011) som bygger på studier från 1970-talet och framåt sågs det att framförallt de manliga deltagarna föredrog en handlingskraftig maskulin ledare (Koenig et al., 2011). Mer nutida forskning från Greenhalgh och Maxwell (2019) visar också att de manliga deltagarna var mer benägna att uttala handlingskraftiga egenskaper som ledaregenskaper, medan de kvinnliga deltagarna fokuserade mer på relationsbaserade egenskaper som ledaregenskaper (Greenhalgh & Maxwell, 2019). Att det är män som vill ha handlingskraftiga ledare kan förklara varför det är de som har fördomar om kvinnliga ledare. Schein (2001) föreslår att det framförallt är män som har fördomar om kvinnliga ledare då de manliga deltagarna studien ansåg att kvinnor inte besitter de nödvändiga maskulina egenskaperna för att vara i ledande positioner. Rudman och Kilianski (2000) såg också att män hade mer fördomar än vad kvinnor hade. När kvinnliga ledare agerar handlingskraftigt istället för omhändertagande så blir de nedvärderade när det är män som bedömer dem (Eagly et al., 1992). Även fast kvinnliga ledare agerar maskulint handlingskraftigt kan det alltså ses som att de inte besitter de nödvändiga egenskaperna när män får bedöma dem, vilket genererar följande hypoteser:

Hypotes 1a: Manliga medarbetare har högre grad av fördomar om kvinnliga ledare än vad kvinnliga medarbetare har i mansdominerade branscher.

Hypotes 1b: Manliga medarbetare föredrar ledare med maskulina egenskaper medans kvinnliga medarbetare föredrar feminina egenskaper.

2.2 Role Congruity Theory

Role Congruity Theory (RCT) är en teori som menar att en specifik grupp blir positivt bedömda om de agerar enligt deras sociala roller, men om de inte agerar i linje med deras sociala roller genererar det fördomar mot gruppen samt att de blir bedömda på ett negativt sätt. Teorin uppkom genom en analys av de deskriptiva aspekterna av könsroller för att förstå hur könsfördomar möjligtvis skadar kvinnliga ledare (Eagly & Karau, 2002). Teorin påvisar att en större diskrepans mellan ledarprototyperna och den kvinnliga könssterotypen resulterar i mer negativa attityder mot- och fler fördomar om kvinnliga ledare (Eagly & Karau, 2002;

Heilman, 2001). Eagly och Karau (2002) förklarar att ledarskapsroller är kopplade till maskulinitet och den manliga könsrollen vilket skapar en förväntad diskrepans. Enligt Lyness och Heilman (2006) är den förväntade diskrepansen avgörande i utvärderingar då det finns en tendens att människor försöker bekräfta det som förväntas. Lyness och Heilman (2006) menar att konsekvensen blir att de negativa förväntningarna påverkar hur kvinnor blir sedda samt hur deras arbete blir bedömt när de befinner sig i roller som traditionellt har innehaft av män. En metaanalys av Swim et al. (1989) hittade en större könsbias mot kvinnor på prestationsskalor när det kommer till maskulina uppgifter än feminina uppgifter. Metaanalysen visar dock på stor heterogenitet vilket gör att implikationerna av resultatet ska tolkas varsamt, men det stödjer RCT i att kvinnor förväntas ta hand om feminina uppgifter och den förväntningen skapar en diskrepans när det kommer till maskulina roller. Enligt Eagly och Karau (2002) är fördomarna mot kvinnliga ledare grundade i könsstereotyper och dess relation till ledarstereotypen. Detta leder enligt Eagly & Karau (2002) till två typer av fördomar: kvinnor uppfattas ha sämre ledarskapsförmåga än män och därmed vara mindre passade för ledarskapsroller samt att beteendet för ledarstereotypen inte är fördelaktigt för kvinnor.

2.2.1 Åsikter om kvinnliga ledare

Att den kvinnliga ledaren allmänt uppfattas som könsstereotypisk har medfört att kvinnor redan på förhand inte har sett som lika kompetenta och effektiva ledare som män (Johnson et al., 2008; Schein, 2001). Detta då den generella uppfattningen av en stereotypisk kvinna inte går i linje med de egenskaper som anses behövas för att lyckas i roller som är stereotypiskt manliga (Heilman, 2012; Hoyt & Burnette, 2013). Rudman och Kilianski (2000) menar att det är de omedvetna kategoriseringarna, där män är mer förknippade med höga maktpositioner, som kan vara en av anledningarna till att de här fördomarna existerar. De typerna av fördomar har visats vara extra tydliga när det kommer till branscher som är dominerade av män (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Hovden, 2010). Resultaten från Garcia-Retamero och López-Zafra (2006) visar att dessa fördomar finns i hög grad när kvinnliga ledare befinner sig i branscher som inte stämmer överens med deras könsstereotyp, men fördomarna minskade i branscher som istället var i linje med stereotypen.

Den stereotypiska kvinnliga ledaren anses vara omhändertagande och inte passa i ledande positioner som definierade som maskulina eller i mansdominerade branscher.

Hypotes 2: Det existerar ett positivt samband mellan preferensen för maskulina ledare och fördomar om kvinnor.

2.2.2 Negativa effekter för kvinnliga ledare

Kvinnliga ledare har i intervjuer uttryckt att de har känt sig tvungna att anamma maskulina handlingskraftiga egenskaper för att lyckas i sina ledarroller (Due Billing, 2011) även fast de förväntas vara omhändertagande (Eagly et al., 1992). Genom att kvinnliga ledare agerar maskulint handlingskraftigt och frångår könsstereotypen finns det belägg för att de upplevs mer negativt, till exempel mindre effektiva och inte lika omtyckta, än om de agerar omhändertagande, då handlingskraftiga kvinnliga ledare bryter mot den kvinnliga könstereotypen (Dirik, 2020; Eagly & Karau, 2002; Eagly et al., 1992; Rudman, 1998; Williams & Tiedens, 2016). Det har även visats att följare har svårare att ta till sig en kvinnlig ledare som just en ledare om ledaren agerar handlingskraftigt till skillnad från om kvinnliga ledare istället skulle agera omhändertagande (Scott & Brown, 2006).

Resultat från mansdominerade branscher har visat att kvinnliga ledare generellt sett upplevs negativt (Eagly & Heilman, 2016). Kvinnors stereotypiska egenskaper som värme och vänlighet passar inte in roller och arbeten som är mansdominerade vilket har resulterat i könsdiskriminering som har försvårat möjligheterna för kvinnliga ledare att utöva sitt ledarskap (Eagly & Mladinic, 1994). Boldry et al. (2001), Eagly och Carli (2003) samt Eagly et al. (1995) har även de rapporterat att kvinnliga ledare i mansdominerade branscher blir nedvärderade och upplevda som mindre effektiva än manliga ledare på grund av fördomarna om hur kvinnliga ledare är. Om de istället försöker att bryta mot fördomarna genom att utöva ett stereotypisk maskulint ledarskap så blir de även då nedvärderande (Eagly et al., 1992). Heilman (2012), Heilman et al. (2004) samt Heilman och Okimoto (2007) visade i sina studier att när kvinnor når framgång inom stereotypiskt manliga ledarroller kan de negativa följderna bli att de anses ha icke-önskvärda interpersonella attribut, blir mer kritiskt bedömda på ett personligt plan, är mindre omtyckta samt mindre önskvärda som chefer än män som beskrivs på liknande sätt. Lyness och Heilman (2006) hittade att kvinnliga ledare i

arbetaryrken, exempelvis linjeproduktion, blir bedömda mer negativt än kvinnliga ledare i tjänstemannayrken. De spekulerade i att det kan bero på att ledare i linjeproduktion i större utsträckning än tjänstemanna positioner förväntas agera som en stereotypisk man vilket resulterar i en större diskrepans mellan vad som krävs av jobbet och den stereotypiska kvinnans attribut. En möjlig anledning till att könssterotypen påverkar kvinnliga ledare negativt kan vara den maskulina ledarprototypen som har varit den mest framträdande historiskt sett och som även lever kvar än idag.

Hypotes 3: Det existerar ett negativt samband mellan fördomar om kvinnor och den upplevda effektiviteten hos kvinnliga ledare.

2.2.3 Kvinnliga ledare måste uppvisa maskulina och feminina egenskaper för att lyckas

Enligt Carli (2001), Heilman och Okimoto (2007), samt Rudman och Phelan (2008) behöver kvinnliga ledare agera handlingskraftigt för att motverka fördomarna som följer den kvinnliga könsstereotypen men också dämpa den handlingskraftiga sidan med omhändertagande egenskaper. Det kan resultera i att kvinnliga ledare behåller sitt inflytande med mindre risk för bakslag. Amanatullah och Tinsley (2013) föreslår även de att en kompensation för det maskulina beteendet med ett agerande som istället passar könsstereotypen minskar risken för kritik och bakslag. Det här skulle implicera att för att få ett önskat utfall som ledare verkar kvinnor behöva vara handlingskraftiga och omhändertagande till en hög grad. Johnson et al. (2008) såg ett positiv samband mellan upplevd effektivitet och styrka samt mellan upplevd effektivitet och känslighet hos en kvinnlig ledare. Författarna utgick ifrån de åtta faktorerna från Offermann et al. (1994), där styrka ansågs vara en handlingskraftig egenskap medan känslighet ansågs vara en omhändertagande egenskap. För att lyckas behöver kvinnliga ledare leva upp till dubbla förväntningar som kan anses vara motsägande. De förväntas vara handlingskraftiga för att uppfylla ledarrollen samtidigt som de förväntas vara omhändertagande för att uppfylla sin könsroll (Koenig et al., 2011). Följande hypotes har därför formulerats:

Hypotes 4: Kvinnliga ledare som anses besitta både feminina och maskulina egenskaper upplevs som mer effektiva än kvinnliga ledare som enbart uppfattas som antingen feminina eller maskulina.

3. Metod

I detta avsnitt presenteras studiens metod samt tillvägagångssätt. Författarna valde ett deduktivt perspektiv på sambandet mellan teori och empiri där teorierna prövades, vilket framförallt brukar tillämpas i kvantitativa forskningsmetoder (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) är en kvantitativ metod lämplig för att jämföra data och föra statistik och studera samband i förhållande till hypoteser. En statistisk genomslagskraft behöver uppnås för att visa på signifikanta resultat, vilket i sig bygger på populationsstorleken samt populationens effektstorlek (Cohen, 1992). Den statistiska kraften är, enligt Cohen (1992), sannolikheten att nollhypotesen förkastas när den är falsk.

För att testa teorierna valde författarna en tvärsnittsdesign, en surveyundersökning. En surveyundersökning genomförs för att samla in information som kommer från mer än en källa där syftet är att få en bas av data som behandlar olika variabler. Data analyseras sedan för att utforska olika samband och deras mönster (Bryman & Bell, 2017).

När information ska samlas in på kort tid från många passar enkätstudier bra (Bryman & Bell, 2017). Bryman & Bell (2017) menar att en enkät är fördelaktig då respondenterna kan besvara den när de har tid samt att frågorna som respondenterna besvarar är formulerade på samma sätt. Statistisk analys av insamlade data via enkäter skiljer sig inte åt från analys av andra kvantitativa data enligt Bryman och Bell (2017). En digital enkät skapades för att samla in data för att kunna testa hypoteserna. Enkäten var digital för att förenkla insamlingsprocessen, för att kunna nå ut till organisationen utan att behöva vara där fysiskt, samt på grund av rådande situation och restriktioner med Covid 19. Bryman och Bell (2017) menar att det finns fördelar med av att använda sig av en webbenkät. Om respondenterna har en dator och har datorvana blir det enkelt för dem att medverka, det är även förhållandevis kostnadseffektivt samt bra ut ett hållbarhetsperspektiv. Det finns dock vissa nackdelar, enligt Bryman och Bell (2017), i och med att det krävs en viss datavana för att kunna besvara enkäten och det kan svårt att få en uppfattning om hur många som inte har besvarat enkäten. Enligt Bryman och Bell (2017) är det enkelt och praktiskt att använda sig av en dator för att samla in all data. Att enkäten var digital underlättade för författarna i datahanteringen då all data redan fanns digitalt och det fanns ingen risk att någon svarsenkät tappades bort.

Respondenterna hade två veckor på sig att besvara enkäten, efter två veckor skickades en påminnelse ut, alltså låg enkäten ute i totalt tre veckor. Enkäten riktade sig till både kvinnliga och manliga medarbetare som har en kvinnlig produktionsledare som närmsta chef inom en mansdominerad organisation då syftet bland annat var att utforska deras förhållningssätt till kvinnliga ledare. Enligt Polit och Beck (2017) är det viktigt att få en så hög svarsfrekvens som möjligt för att resultaten från en enkätundersökning ska bli så tillförlitlig som möjligt. Hur hög svarsfrekvens är då nödvändig? Svaret är enkelt, ju högre svarsfrekvens desto bättre. Hur många svar som kommer åter kan bero på vilket sätt som valts för att distribuera enkäten enligt Bryman och Bell (2017). Enligt Edwards et al. (2009) finns det olika sätt att använda sig av för att få en så hög svarsfrekvens som möjligt. Genom att använda sig av en rubrik eller titel som lockar kan detta leda till ett ökat intresse av att besvara enkäten samt att bifoga ett följebrev som beskriver varför forskningen behövs kan ses som en motivator.

3.1 Urval och respondenter

Bryman & Bell (2017) menar att det målstyrda urvalet, som är en typ av icke-sannolikhetsurval, är ett urval som syftar till att välja ut respondenter som uppfyller kriterierna för att besvara forskningsfrågan. Studien syftade till att utforska följares attityder till, framförallt kvinnliga, ledare inom en mansdominerad bransch. Urvalet landade därför på en organisation inom verkstadsindustrin där medarbetare som hade en kvinnlig produktionsledare agerade respondenter. 39 respondenter deltog i studien (21 män, 16 kvinnor och två medarbetare som inte ville uppge kön), i åldersspannet 27-62 år (M = 42,22, SD = 11,12, MED = 39).

I analysen exkluderades tre respondenter för att deras närmaste chef var man, med andra ord var det 36 respondenter i analysen. I hypotesprövningarna där könen man och kvinna var av vikt, var 34 respondenter inkluderade i analysen. Två personer som svarade “vill ej svara” på frågan om vilket kön de hade exkluderades från de analyserna.

3.2 Material

Podsakoff och Organ (1986) menar att det finns olika syften med att använda självskattningsskalor vilket användes i den här studien, exempelvis att samla in demografisk information samt att få en bild av respondentens perception av externa variabler.
Enkäten i den föreliggande studien hade två delar, den första samlade in demografisk information om deltagarnas kön och ålder samt om deras chef var man, kvinna eller inget av ovanstående. Frågan om deras chef var en man, kvinna eller inget av ovanstående ställdes som en kontrollfråga då författarna enbart var ute efter respondenter som hade en kvinnlig chef. Kontrollfrågan fyllde sitt syfte då tre respondenter fyllde i att deras närmaste chef var man, utan den frågan hade vår analys kunnat brista i validitet. Den andra delen av enkäten innehöll påståenden från olika självskattningsskalor som syftade till att mäta deltagarnas åsikter om kvinnor, ledarprototyp samt vilka egenskaper som de anser utmärker deras chef och den upplevda effektiviteten hos deras chef. Skalorna valdes för att skapa validitet samt reliabilitet då alla påståenden om preferensen för maskulinitet och femininitet, chefens feminina och maskulina egenskaper och den upplevda effektiviteten, samt majoriteten av påståendena kring åsikter om kvinnor, är vetenskapligt beprövade.

Enkäten bestod av 34 frågor exklusive de demografiska frågorna. Svarsalternativen bestod av en likertskala samt en fråga med öppet svarsalternativ om respondenternas ålder. Detta valdes framförallt för att det skulle underlätta för respondenterna som skulle fylla i enkäten. Nedan följer de skalorna som enkäten innehöll. För en bättre förståelse om frågebatteriet, se bilaga 2.

3.2.1 Swedish Classical and Modern Sexism Scales

För att mäta respondenternas åsikter om kvinnor användes påståenden från Swedish classical and modern sexism scale som togs fram av Ekehammar et al. (2000). Skalan är anpassad efter en svensk kontext vilket gör den mer relevant för den här undersökningen än till exempel en snarlik skala från Swim et al. (1995) som utgår ifrån en amerikansk kontext. Även fast skalan mäter sexism så går den föreliggande uppsatsen i samma linje som Ekehammar et al. (2000) och Swim et al. (1995) där sexism definieras som fördomar om, eller diskriminering av, kvinnor, vilket vi har transformerat till åsikter om kvinnor. Påståendena anpassades samt

översattes till svenska och alla hade en femgradig likertskala där 1 betydde “Instämmer inte alls”, och 5 betydde “Instämmer helt”. Vi valde att byta ut två påståenden mot egna påståenden på grund av att några påståenden inte var lika relevanta för våra frågeställningar som alternativa påståenden som skapades. Påståendena som hör till skalan är 1-8 i enkäten som återfinns i bilaga 2. Några av påståendena är “Diskriminering mot kvinnor är fortfarande ett problem i Sverige”, “Feministiska grupper fyller ett syfte” och “Bättre åtgärder borde utföras för att uppnå jämställdhet på arbetsplatser i Sverige”.

3.2.2 Sex Role Inventory (SRI)

För att ta reda på om medarbetarnas ledarprototyp är maskulin, feminin eller en kombination av båda användes en anpassad och översatt version av Sex Role Inventory (SRI) som skapades av Bem (1974). Skalan mäter vanligtvis könsstereotypiska bedömningar. I den här studien mäter den respondenternas preferens för en ledare genom en förkortad version som innehåller 11 egenskaper, fem bedöms som maskulina och sex bedöms som feminina. Anledningen till varför det var sex feminina egenskaper, istället för fem, var att egenskapen lojalitet delades upp i två påståenden, det ena berörde lojalitet mot organisationen medan det andra berörde lojalitet mot medarbetarna. Genom en femgradig likertskala fick respondenterna bedöma vilka könsstereotypiska egenskaper som en ledare borde besitta, 1 = “instämmer inte alls” och 5 = “instämmer helt”. Egenskaperna som valdes ut från originalskalan var de maskulina och feminina egenskaper som var mest relaterade till varandra, bland annat genom att vara nästintill motsatsord så som kraftfull och varsam. Egenskaperna som blev bedömda var bland annat aggressivitet, självständighet, varsamhet och medkännande. Samma 11 påståenden användes även som ett mätverktyg för att ta reda på om medarbetarna uppfattar sin chef som maskulin, feminin eller, som tidigare nämnt, en kombination av båda. Vi valde att dela upp skalan med de totalt 22 påståendena i fyra separata delar och namnge dem till: föredragen maskulinitet, föredragen femininitet, chefens maskulinitet, och chefens femininitet. Föredragen maskulinitet/femininitet innebär preferensen för den typen av egenskaper. Fråga 9, 12, 13, 17 och 18 handlar om respondenternas föredragna maskulinitet. Fråga 10, 11, 14, 15, 16, 19 handlar om respondenternas föredragna femininitet. Fråga 20, 23, 24, 28 och 29 handlar om chefens maskulinitet. Fråga 21, 22, 25, 26, 26 och 30 handlar om chefens femininitet.

3.2.3 Perceived Effectiveness Scale (PES)

Medarbetarnas perception av hur deras chef presterar i form av effektivitet mättes genom en anpassad och översatt version av Perceived Effectiveness Scale (PES). PES innehåller fyra påståenden som berör den upplevda effektiviteten hos en ledare där deltagarna svarar på en femgradig likertskala (Hooijberg et al., 2010). I den här studien berör påståendena hur framgångsrik och effektiv chefen är, i vilken utsträckning ledaren når upp till förväntningarna samt är en förebild. Vi valde att döpa den här skalan till upplevd effektivitet. Fråga 31-34 handlar om den upplevda effektiviteten hos chefen.

3.3 Datainsamling

Enkäten kunde distribueras tillsammans med missivbrevet till respondenterna genom att författarna skrev till kontaktpersoner inom organisationen, som sedan förmedlade vidare enkätlänken och missivbrevet till medarbetarna inom företaget, med instruktioner om att alla medarbetare som hade en kvinnlig produktionsledare skulle få ta del av och besvara enkäten. Eftersom enkäten var digital gick det att i realtid se hur många som svarat på enkäten vilket medförde att ingen insamlingsprocess behövde genomföras för hand. Två veckor efter att enkäten hade skickats ut, följdes den av en påminnelse till dem som inte svarat på enkäten; anledningen var att säkerställa att så många svar som möjligt samlades in. En vecka efter påminnelsen började data analyseras.

3.4 Dataanalys

Bryman & Bell (2017) beskriver att det finns olika sätt att mata in enkätsvar och ett bra sätt är att använda sig av exempelvis IBM SPSS Statistics, därför behandlades och testades studiens data i IBM SPSS Statistics. Respondentens kön kodades till numerisk data för att kunna analyseras, siffrorna som användes var 1 = kvinna och 2 = man, 3 = vill ej svara. Konfidensintervallet låg på 95%, vilket innebär att *p* värderna var tvungna att vara lägre än 0,05 för att vara signifikanta. För att kunna sammanställa och analysera åsikter om kvinnor så adderades först alla poäng från de åtta påståendena för varje individ, på vissa påståenden vändes poängen till det motsvarande på andra sidan skalan, till exempel kunde en 2:a bli en

4:a och en 5:a bli en 1:a, för att sedan dela totalen på åtta för att få fram ett medelvärde. Se tabell 1 för att få en förståelse för hur den grundläggande beskrivande statistiken har satts ihop. För preferensen för maskulinitet och chefens maskulinitet så användes nästan samma metod, poängen adderades till en totalsumma för att sedan delas på antalet påståenden för att få fram medelvärdet, samma metod utfördes för att få fram upplevd effektivitet. För att få fram preferensen för femininitet samt chefens femininitet så fanns det en liten skillnad mot föregående, nämligen så adderades de två olika lojalitets påståendena med varandra för att sedan delas på två för att få ett medelvärde på den egenskapen, sen adderades den poängen med övriga poäng från skalan och dividerades med fem.

Ålder togs med som en variabel i analysen fast det inte fanns någon hypotes relaterat till det. Anledningen var att det är en sån grundläggande variabel att ha med, som inte tar så lång tid att svara på för respondenterna, som kan mynna ut i intressanta samband. Så även om vi inte fokuserade på variabeln i vår analys så fanns den med ifall något intressant skulle dyka upp som var av intresse att diskutera.

Beskrivande statistik användes initialt för att utforska datan och Shapiro-Wilks test for normality utfördes för att bedöma om datan var normalfördelad eller ej. Oberoende *t*-test utfördes för att undersöka om respondenternas kön påverkade åsikter om kvinnor. Då resultatet på skalan åsikter om kvinnor inte var normalfördelad utfördes ett Mann-Whitney U test som komplement. Ytterligare ett oberoende *t*-test utfördes för att se om det skiljde sig mellan vad manliga medarbetare och kvinnliga medarbetare föredrar i form av maskulina och feminina egenskaper hos en ledare. Ett beroende *t*-test utfördes för att ta reda på om det skilde sig mellan preferensen för maskulinitet och femininitet hos respondenterna. För att undersöka sambanden mellan skattningsskalorna utfördes korrelationsanalyser, där Pearsons produktmomentkorrelationskoefficient (r) användes för att mäta linjära samband. Cohen (1977) menar att samband som är 0,10 är svaga, 0,30 är medelstarka och 0,50 är starka. När vi analyserade studiens data utgick vi från Cohens riktlinjer när vi tolkade sambanden.

3.5 Etiska riktlinjer

Undersökningen följde de nationella etiska riktlinjerna (Swedish Research Council, 2017), respondenterna blev alltså informerade om deras anonymitet - ingen utöver vi som

genomförde studien skulle se enskilda svar - samt frivilliga deltagande. Respondenterna hade inga obligationer att fylla i enkäten samt kunde avbryta när som helst utan att behöva ge någon anledning samt att det inte skulle resultera i några konsekvenser. De blev även informerade om att resultatet skulle presenteras på aggregerad nivå så att inga individuella resultat skulle kunna kopplas till respondenterna. Genom att respondenterna fyllde i enkäten samtyckte de till ovanstående. I samband med att vi skickade ut enkäterna till respondenterna skickade vi med ett missivbrev där vi informerade om undersökningens syfte.

3.6 Metodbegränsningar

En begränsning är att vi har ett urval på 39 personer, vilket sen minskades till 36 efter exklusion och i två analyser 34 personer, och ett okänt värde på populationen. Antalet medarbetare som fick enkäten är okänt då den distribuerades via kontaktpersoner, men utifrån information som har getts kring det approximala värdet för varje produktionsledare är det mindre än hälften. Enligt given information är det sex stycken kvinnliga produktionsledare, vars medarbetare har fått enkäten. En kvinnlig produktionsledare har 50 stycken medarbetare, en annan kvinnlig produktionsledare har 15 st medarbetare och resterande kvinnliga produktionsledare har i genomsnitt 25 stycken medarbetare. Det skulle innebära att det finns en sannolikhet att alla 39 respondenter har samma produktionsledare, men den sannolikheten är inte särskilt stor. Det är mer troligt att det åtminstone är medarbetare till två-tre, om inte alla, produktionsledare som har besvarat enkäten.

Ett flertal medarbetare kunde inte komma åt enkäten på grund av att de inte hade tillgång till egna jobbdatorer och fick använda sig av lånedatorer. Detta blev ett problem då respondenterna inte kommer ihåg sina lösenordet till sin jobbmail då de inte loggar in varje vecka på sin jobbmail. Detta resulterade i att svarsfrekvensen inte blev större. En eventuell lösning på problemet kunde ha varit att skapa en QR-kod som medarbetarna kunde skanna in med valfri teknologisk enhet med en kamera, och på så sätt fått in fler svar. Vi kunde även skickat enkäterna till de kvinnliga produktionsledarna med post, och bett dem att dela ut enkäten fysiskt till sina medarbetare. Respondenterna hade kunnat besvara enkäten och sen lagt in den i ett medföljande kuvert och överlämnat detta till produktionsledarna, som sedan hade överlämnat kuverten till oss. Med den här lösningen hade vi inte behövt vara inne i organisationen rent fysiskt. Antalet respondenter gjorde det möjligt att utföra studien, men

implikationerna av vad resultatet egentligen säger om den stora populationen är inte självklara.

Nackdelen med digitala enkäter är att datainsamlingen kan bli lite problematisk, vilket den blev i det här fallet. Om vi hade delat ut enkäten på plats, kanske på en rast eller vid ett passande tillfälle, hade vi kunnat se hur många som fick enkäten samt fått in svaren direkt. Vi hade då inte behövt vänta två veckor på svar plus ytterligare en vecka efter påminnelsen, innan dataanalysen kunde påbörjas. En digital enkät kräver också att alla har tillgång till en dator/mobil/surfplatta samt en mail vilket visade sig vara ett större problem än vad som förutsågs. Ett annat problem är att respondenterna kunde besvara enkäten flera gånger då enkäten inte var låst, hade den varit låst hade respondenterna behövt ett Google-konto vilket vi ansåg kunde minska svarsfrekvensen ännu mer. Bedömningen blev att det var värt risken att någon/några svarade fler gånger då det inte kändes sannolikt med tanke på studiens nivå samt tiden som krävdes för att svara på enkäten.

Självskattningsskalor användes för att för att mäta de beroende variablerna vilket kan innebära begränsningar. En begränsning som Podsakoff och Organ (1986) nämner är the social desirability problem som innebär att deltagarna besvarar frågorna på ett sätt som framställer dem på ett positiv sätt. I det här fallet skulle det kunna vara att deltagarna svarar en femma på påståendet “Feministiska grupper fyller ett syfte” för att det anses vara mest socialt acceptabelt i dagens samhälle. En annan begränsning är att påståendena är översatta från engelska till svenska vilket innebär att det inte är originalen från skalorna som besvarades i enkäten utan istället en översättning som är justerad snarare än direkt översatt. En direkt översättning kan leda till att påståendena blir svårtolkade. Författarna anser att påståendena har större sannolikhet att bli tolkade på samma sätt av alla respondenter om de är på svenska, som med stor sannolikhet är modersmålet för majoriteten av respondenterna, istället för på engelska. Även fast det i början lades stor vikt på att påståendena har testats och använts i tidigare studier så utkristalliserade det sig snabbt att alla påståenden i skalorna inte kunde användas i den här studien, till exempel var vissa påståenden från Swedish classical and modern sexism scale (Ekehammar et al., 2000) svårbegripliga och innehöll både negationer och dubbelfrågor. För att motverka dessa problem så valde vi att ändra på några påståenden, och eftersom att varje studies frågeställning är unik kan det även spegla sig i frågebatteriet vilket rättfärdigar ändringarna, i alla fall inom samhällsvetenskapliga studier. Att skalan sex role inventory blev förkortad kan ha påverkat resultatet för föredragen

maskulinitet, föredragen femininitet, chefens maskulinitet, samt chefens femininitet. Detta gjordes för att frågebatteriet inte skulle bli för långt, vilket bedömdes väga upp för den potentiella påverkan av resultatet. Att få in svar var det viktigaste för den här studien och skulle frågebatteriet vara för långt finns risken att svaren påverkas då respondenterna kan tappa motivation att svara ärligt och genomtänkt samt koncentration. Begränsningen med att använda en tvärsnittsdesign är att den interna validiteten blir låg då kopplingar och samvariationer inte per automatik kan resultera i kausala slutsatser (Bryman & Bell, 2017), vilket det inte gör oavsett design. I surveyundersökningar går det inte att påstå att det är den oberoende variabeln som påverkar den beroende variabeln då data av variablerna samlas in samtidigt, därför måste undersökningen förhålla sig till att en variabel påverkar de andra (Bryman & Bell, 2017). Studien valde att förhålla sig till åsikter som den huvudsakliga oberoende variabeln även om det kan vara så att orsaksriktningen är av ett annat slag.

I dataanalysen går det att diskutera om ett beroende *t*-test är rätt test att göra för att ta reda på om respondenterna föredrar en maskulin eller en feminin ledare. Ett beroende *t*-test brukar oftast användas för att jämföra skillnader på samma test, till exempel före- och efter en intervention, det vill säga om värdet har ökat eller minskat (Borg & Westerlund, 2012). Med tanke på att likertskalor inte har några absoluta värden är det svårt att säga att en 2:a på ena skalan mot en 4:a på andra skalan är av stor betydelse. Utifrån befintliga statistikkunskaper var dock ett beroende *t*-test det bästa tänkbara, oavsett begränsningen.

En risk när man studerar samband är att det existerar skensamband. Ett skensamband är att korrelationen mellan två variabler uppstår på grund av en tredje variabel (Borg & Westerlund, 2012). Borg och Westerlund (2012) menar att skensamband kan inträffa när den tredje variabeln korrelerar med de två andra variablerna som undersöks. Bakomliggande störvariabler som ofta relaterar till skensamband är bland annat ålder och kön (Borg & Westerlund, 2012) vilket är variabler som är inkluderade i studiens dataanalys. Detta skulle innebära att det finns en risk att skensamband har uppstått då dataanalysen inte har kontrollerat dessa variabler. För att kunna kontrollera att skensamband inte existerar i studien hade vi kunnat utföra multivariata analyser, multivariata analyser är en analysform som behandlar tre eller flera variabler samtidigt (Bryman, 2018). Eftersom *t*-test och korrelationsanalyser, som används i studien, är bivariata analyser som inte tar hänsyn till andra variabler än de två som testas så finns det således en sannolikhet att skensamband existerar. Ett test som hade kunnat utförts för att kontrollera den möjliga påverkan från andra

variabler är multivariat regressionsanalys. Multivariat regressionsanalys, eller multipel regressionsanalys, innehåller flera oberoende variabler som syftar till att predicera en beroende variabel (Borg & Westerlund, 2012). Borg och Westerlund (2012) menar att analysen tillåter kontroll av bland annat bakgrundsvariabler. Att använda en multipel regressionsanalys innebär inte att problemet försvinner helt, men är ett kompletterande verktyg som ökar tillförlitligheten.

4. Resultat

4.1 Grundläggande beskrivande statistik av variabler

Tabell 1 visar den grundläggande beskrivande statistiken av variablerna som undersöktes. I den går det att utläsa att respondenternas åsikter/fördomar skattades mellan 1,63 - 3,88 (*M* = 2,81, *SD* = 0,61).

Respondenternas föredragna maskulina egenskaper skattades mellan 1,80 - 4,20 (*M* = 2,84, *SD* = 0,55). Respondenternas föredragna feminina egenskaper skattades mellan 2,40 - 4,40 (*M* = 3,48, *SD* = 0,43).

Respondenternas skattade sin chefs maskulina egenskaper mellan 1,80 - 4,40 (*M* = 3,07, *SD* = 0,64). Respondenternas skattade sin chefs feminina egenskaper mellan 2,20 - 4,80 (*M* = 3,61, *SD* = 0,7).

Respondenternas upplevde sin chefs effektivitet att vara mellan 1-5 (*M* = 3,64, *SD* = 1,02).

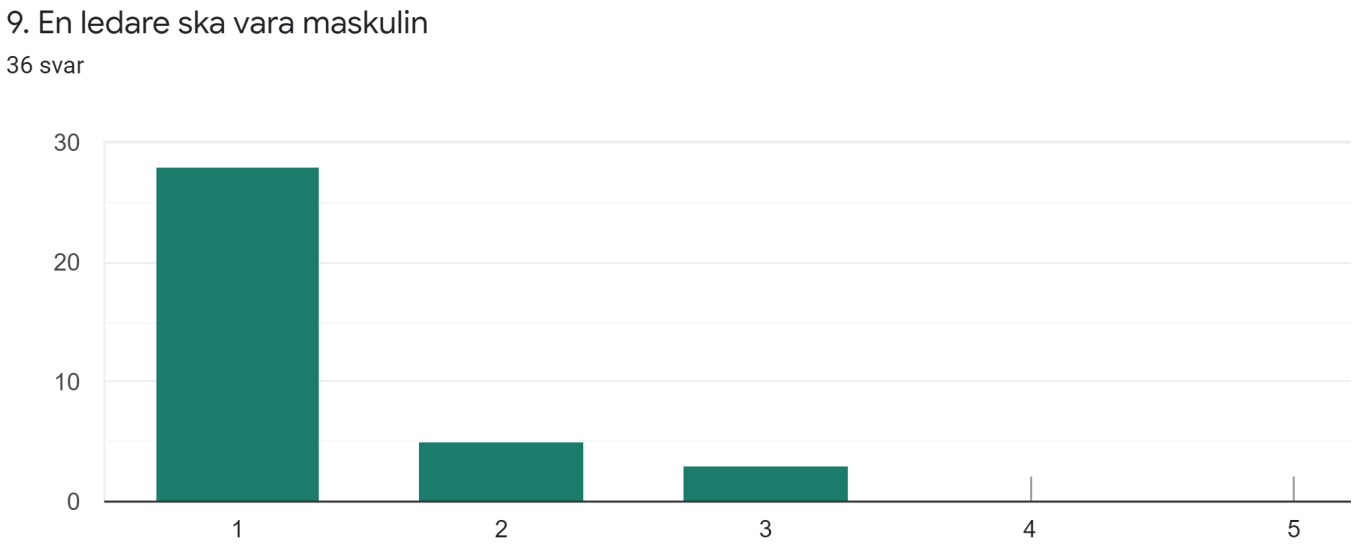
Tabell 1. Grundläggande beskrivande statistik av variabler

	N	Min	Max	Medelvärde	Standard-avikelse
Åsikter om kvinnor	36	1,63	3,88	2,81	0,61
Föredragen maskulinitet	36	1,80	4,20	2,84	0,55
Föredragen femininitet	36	2,40	4,40	3,48	0,43
Chefens maskulinitet	36	1,80	4,40	3,07	0,64
Chefens femininitet	36	2,20	4,80	3,61	0,70
Upplevd effektivitet	36	1,00	5,00	3,64	1,02

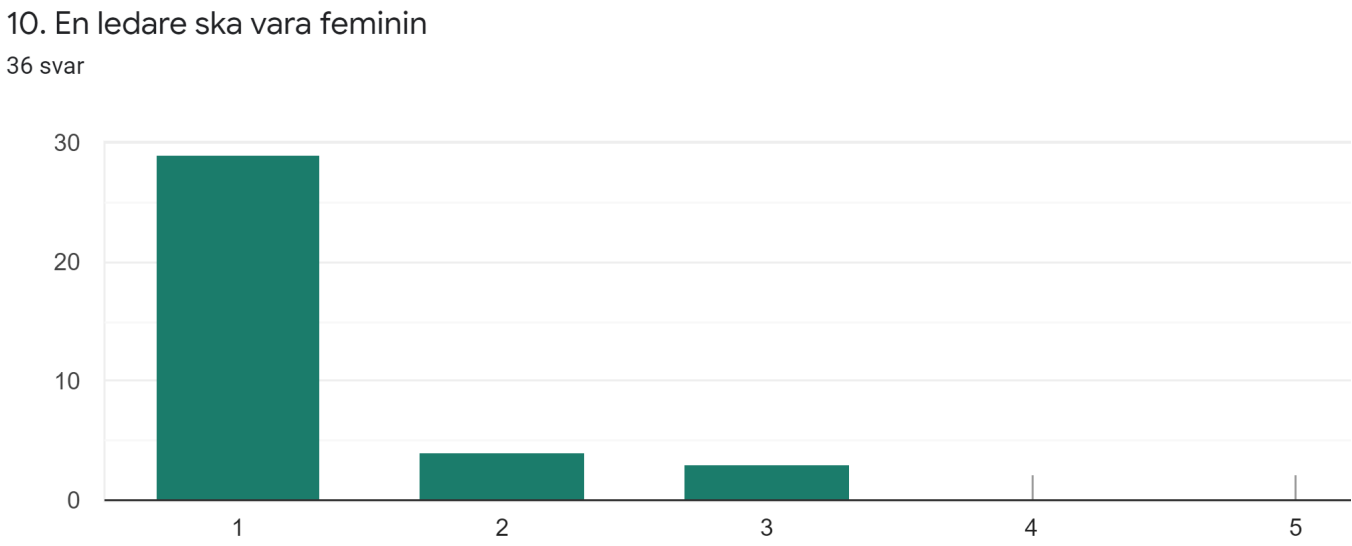
Värt att notera är att ett värde som är 2 eller under räknas som lågt, ett värde på 3 räknas som medel och ett värde som är 4 eller över räknas som högt. När det kommer till åsikter om kvinnor skulle till exempel ett högt värde kunna förklaras som hög grad av fördomar.

Figur 1 och figur 2 visar att majoriteten av respondenterna skattar låga poäng på om en ledare ska vara maskulin samt om en ledare ska vara feminin.

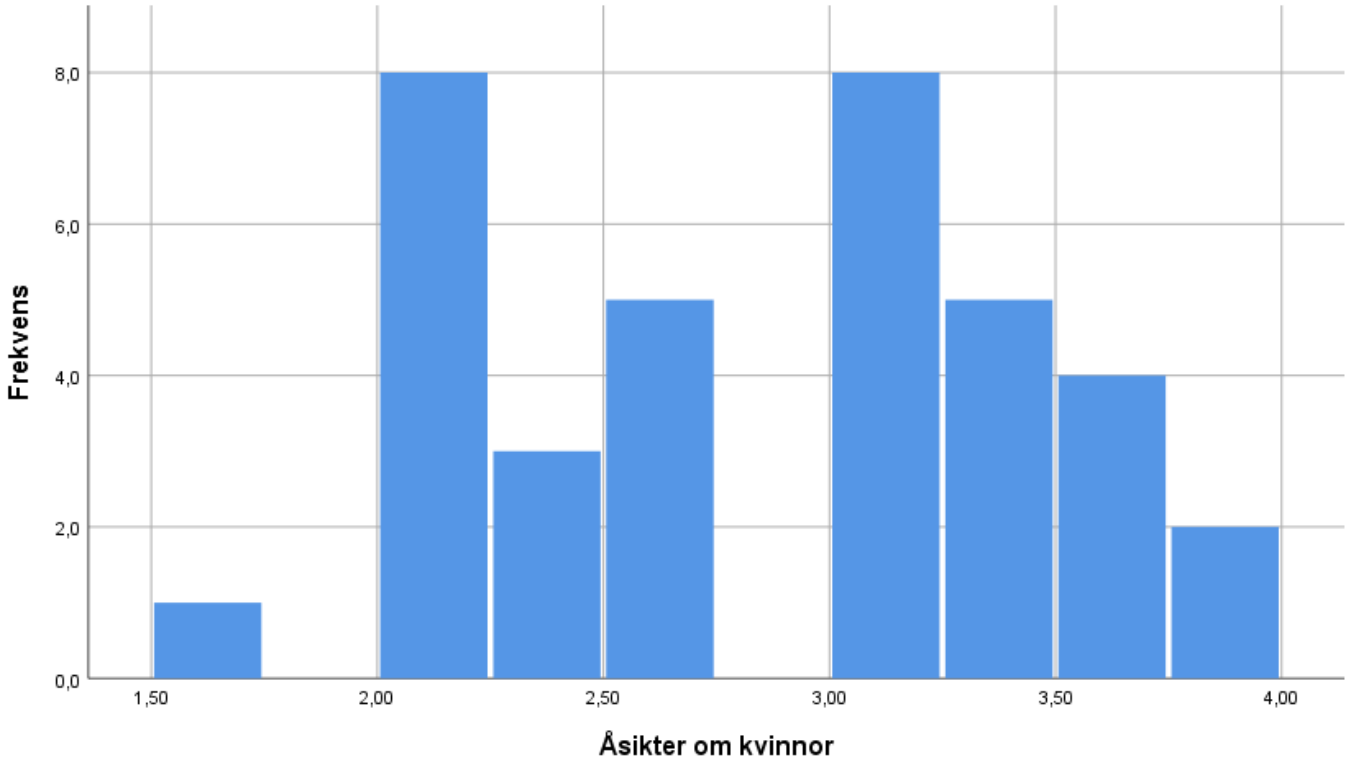
Figur 1. Fråga 9 från enkäten som behandlar en maskulin egenskap.



Figur 2. Fråga 10 från enkäten som behandlar en feminin egenskap.



Figur 3. Histogram över frekvensen av åsikter om kvinnor



4.2 Sambandsanalyser

I tabell 2 går det att utläsa följande, det fanns inget signifikant samband mellan åsikter om kvinnor och kön (p = 0,57, r = 0,1), även om de 21 männen (M = 2,83, SD = 0,56) hade i genomsnitt högre poäng på likertskalan än de 13 kvinnorna (M = 2,71, SD = 0,72).

Det fanns inget signifikant samband mellan kön och föredragen maskulinitet (p = 0,66, r = -0,08) eller kön och föredragen femininitet (p = 0,28, r = -0,19).

Det fanns ett signifikant positiv samband mellan föredragen maskulinitet och åsikter om kvinnor (p < 0,01, r = 0,49), vilket visas i figur 4.

Korrelationsanalysen visar att det fanns ett signifikant negativt samband mellan åsikter om kvinnor och den upplevda effektiviteten hos kvinnliga ledare (p < 0,01, r = -0,48), vilket figur 5 visar.

Det existerade signifikanta positiva samband mellan chefens maskulinitet och den upplevda effektiviteten hos chefen effektivitet ($p < 0{,}01$, $r = 0{,}48$) och chefens femininitet ($p < 0{,}01$, $r = 0{,}66$) och den upplevda effektiviteten hos chefen, samt mellan interaktionen mellan chefens maskulinitet och femininitet och den upplevda effektiviteten hos chefen ($p < 0{,}01$, $r = 0{,}68$).

Det existerade ett signifikant positivt samband mellan föredragen femininitet och chefens femininitet ($p < 0{,}05$, $r = 0{,}39$).

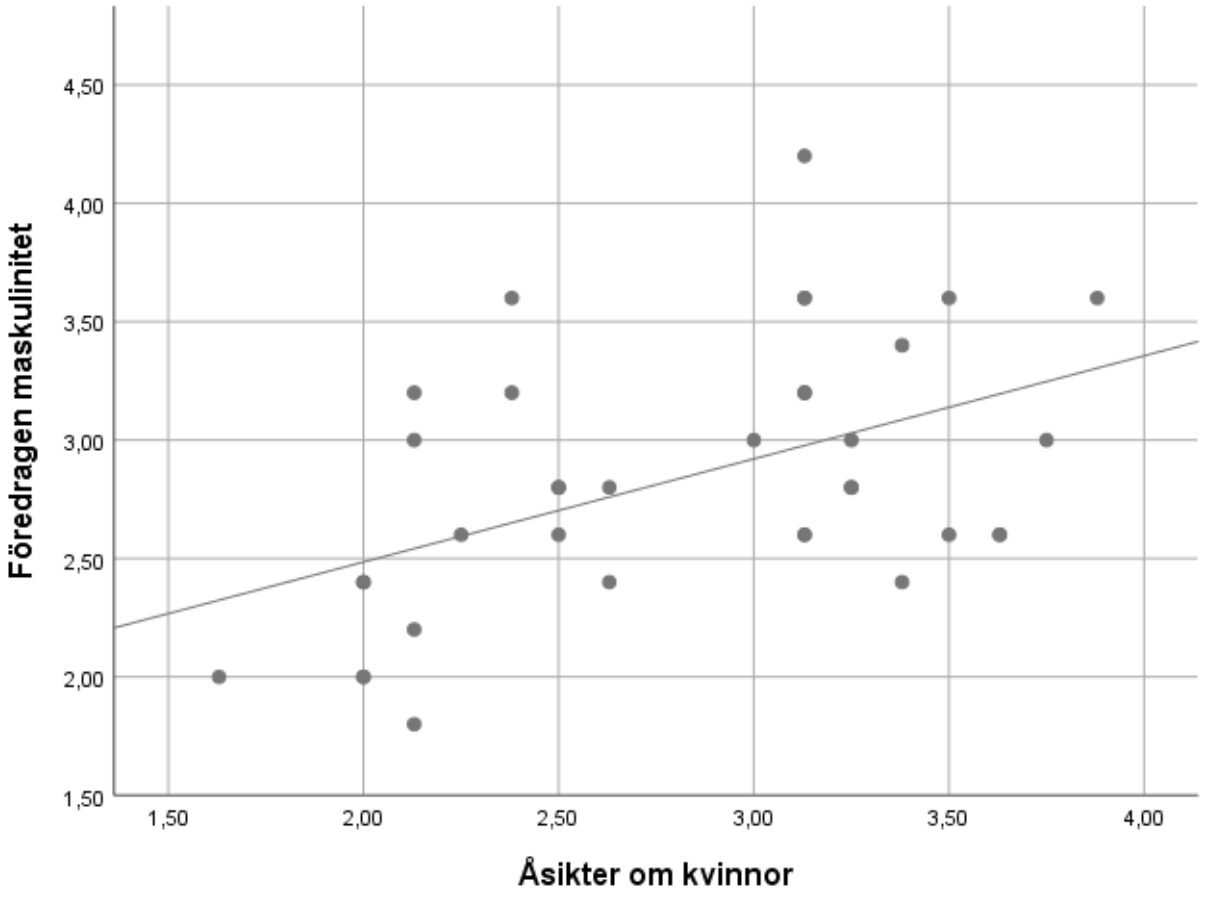
Det existerade signifikanta negativa samband mellan ålder och åsikter om kvinnor ($p < 0{,}05$, $r = -0{,}37$), samt mellan åsikter om kvinnor och chefens femininitet ($p < 0{,}05$, $r = -0{,}41$).

Tabell 2. Korrelationsmatris

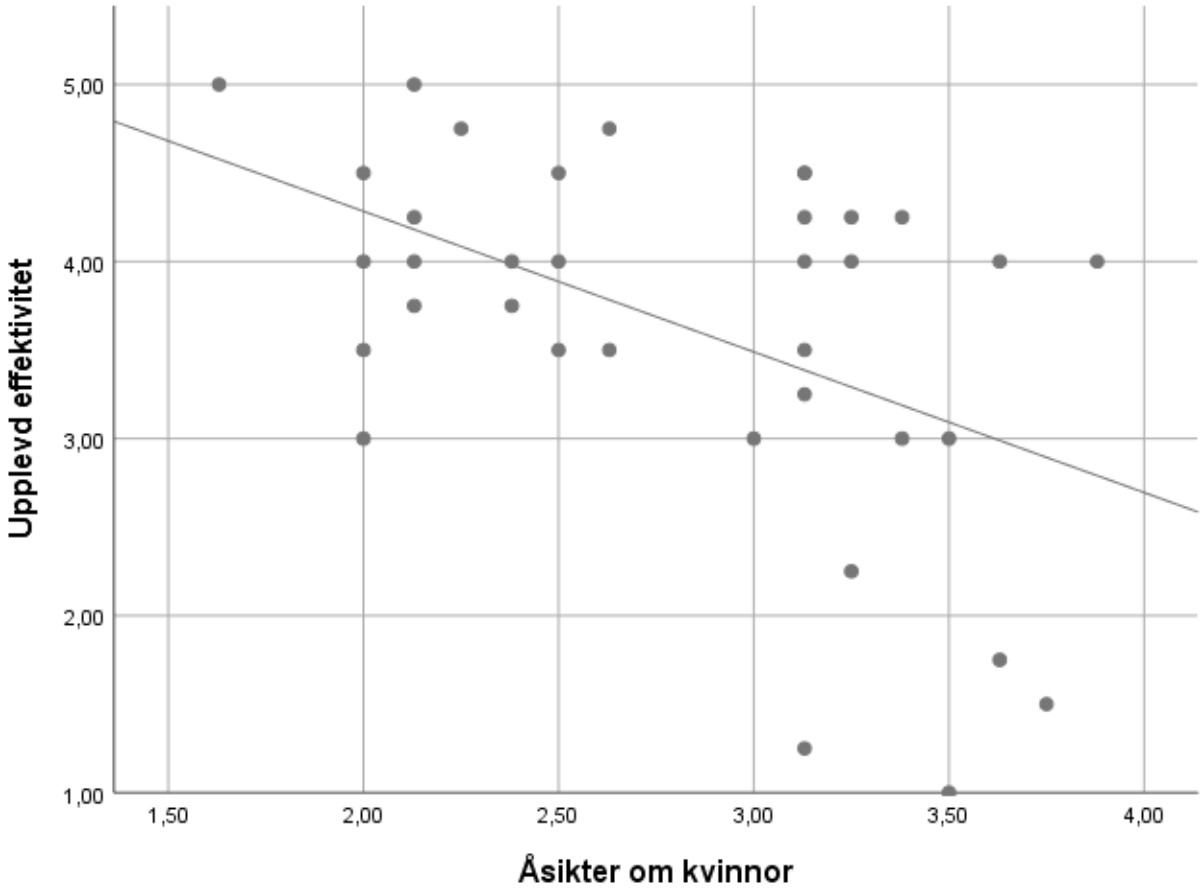
	Ålder	Kön	Åsikter om kvinnor	Föredragen maskulinitet	Föredragen femininitet	Chefens maskulinitet	Chefens femininitet	Upplevd effektivitet
Ålder		0,14	-0,37*	-0,04	0,22	-0,07	0,02	0,07
Kön	0,14		0,10	-0,08	-0,19	-0,18	-0,34	-0,23
Åsikter om kvinnor	-0,37*	0,10		0,49**	-0,17	-0,07	-0,41*	-0,48**
Föredragen maskulinitet	-0,04	-0,08	0,49**		0,16	0,18	0,01	-0,29
Föredragen femininitet	0,22	-0,19	-0,17	0,16		0,19	0,39*	0,28
Chefens maskulinitet	-0,07	-0,18	-0,07	0,18	0,19		0,25	0,48**
Chefens Femininitet	0,02	-0,34	-0,41*	0,01	0,39*	0,25		0,66**
Upplevd effektivitet	0,07	-0,23	-0,48**	-0,29	0,28	0,48**	0,66**	

Kommentar: *p<0,05 **p<0,01

Figur 4. Spridningsdiagram om föredragen maskulinitet och åsikter om kvinnor



Figur 5. Spridningsdiagram om åsikter om kvinnor och upplevd effektivitet



4.3 Övriga analyser

Det fanns ingen huvudeffekt av kön på åsikter om kvinnor i ett oberoende *t*-test, $t(32) = -0{,}57$, $p = 0{,}58$, Även om de 21 männen ($M = 2{,}83$, $SD = 0{,}56$) hade i genomsnitt högre poäng på likertskalan än de 13 kvinnorna ($M = 2{,}71$, $SD = 0{,}72$). Ett icke-parametriskt test (Mann-Whitney U) som utfördes som komplement till *t*-testet visade, likt *t*-testet, inte på någon signifikans ($p = 0{,}65$).

Det fanns ingen huvudeffekt av kön på varken föredragen maskulinitet ($t(32) = 0{,}45$, $p = 0{,}66$) eller föredragen femininitet i ett oberoende *t*-test, $t(32) = 1{,}09$, $p = 0{,}28$, även om kvinnorna ($M = 2{,}85$, $SD = 0{,}48$) hade ett högre medelvärde på maskulinitetskalan än männen ($M = 2{,}76$, $SD = 0{,}56$). Kvinnorna ($M = 3{,}55$, $SD = 0{,}36$) hade även ett högre medelvärde på femininitetskalan än männen ($M = 3{,}39$, $SD = 0{,}43$). Det fanns en signifikant skillnad mellan föredragen maskulinitet ($M = 2{,}84$, $SD = 0{,}55$) och föredragen femininitet ($M = 3{,}48$, $SD =$

0,43) hos respondenterna i ett beroende *t*-test, $t(35) = -5{,}99$, $p = 0{,}000$. För de manliga respondenterna fanns det en signifikant skillnad mellan föredragen maskulinitet ($M = 2{,}76$, $SD = 0{,}56$) och föredragen femininitet ($M = 3{,}39$, $SD = 0{,}43$) i ett beroende *t*-test, $t(35) = -4{,}19$, $p = 0{,}000$. För de kvinnliga respondenterna fanns det en signifikant skillnad mellan föredragen maskulinitet ($M = 2{,}85$, $SD = 0{,}48$) och föredragen femininitet ($M = 3{,}55$, $SD = 0{,}36$) i ett beroende *t*-test, $t(35) = -4{,}38$, $p = 0{,}001$.

5. Diskussion

Syftet med studien var att undersöka hur följare ser på kvinnliga ledare i en mansdominerad bransch i Sverige och vilken slags ledare de föredrar utifrån ett implicit leadership theory perspektiv, där bedömningen av kvinnliga ledare sätts i relation till role congruity theory. Fyra hypoteser, fem om man räknar 1a och 1b som enskilda hypoteser, som berör medarbetares åsikter om kvinnor, föredragna ledare, synen på deras nuvarande ledare i förhållande till maskulina och feminina egenskaper, samt hur de värderar sin ledare i förhållande till effektivitet var av intresse att prövas. Förutom att testa hypoteserna syftar studien till att besvara följande frågeställning:

Hur påverkar fördomar synen på ledare, framförallt kvinnliga, i en mansdominerad bransch i Sverige?

5.1 Redovisning av hypoteserna

5.1.1 Hypotes 1a

Manliga medarbetare har högre grad av fördomar mot kvinnliga ledare än vad kvinnliga medarbetare har i mansdominerade branscher.

Resultatet kan inte påvisa att manliga medarbetare har högre grad av fördomar om kvinnliga ledare än vad kvinnliga medarbetare har i mansdominerade branscher, då inget av de statistiska testen visar på signifikans. Dock så hade männen högre genomsnittspoäng än kvinnorna. Behåll nollhypotesen. Eagly et al. (1992), Rudman och Kilianski (2000) samt Schein (2001) föreslår att det är framförallt män som har högre grad av fördomar mot kvinnor, speciellt kvinnliga ledare. I en mansdominerad bransch skulle det påståendet kunna besitta större genomslagskraft ur ett Role Congruity Theory (RCT) perspektiv, då både ledarrollen och branschen är traditionellt maskulina och det anses inte passa med den kvinnliga könsstereotypen (Eagly & Karau, 2002). Resultatet visar inte på någon skillnad när det kommer till de manliga och kvinnliga respondenternas åsikter om kvinnor. En möjlig anledning skulle kunna vara att även fast organisationen är mansdominerad så finns det kvinnliga chefer, i form av bland annat produktionsledare, samt kvinnliga medarbetare. Att det är en mix bland medarbetarna visas av antalet kvinnliga respondenter, 16 st, samt manliga

respondenter, 21 st. Det här kan möjligen ha resulterat i att de manliga medarbetarna har sett kvinnor som uppvisar samma egenskaper som män eller andra egenskaper som gör dem till bra medarbetare och ledare, vilket kan ha resulterat i att diskrepansen mellan den sociala kvinnorollen och de mer maskulina arbetarrollerna har minskat. Vilket i sin tur har gjort att det finns en mer positiv inställning när det kommer till åsikter om kvinnor. Den här argumentationen bygger på att det är män som har fått lägre grad av fördomar vilket inte var exakt det som testades. Det som resultatet säger är att det inte finns någon skillnad mellan män och kvinnor när det kommer till åsikter om kvinnor. Även fast de manliga respondenterna hade ett högre medelvärde än de kvinnliga respondenterna så var det inte signifikant och det skulle möjligen kunna vara så att det är kvinnliga medarbetare som har fler fördomar om kvinnor och därmed är det ingen skillnad. Det ska dock tilläggas att frågebatterier och hur åsikter om kvinnor eller fördomar mäts kan variera mellan studier, till exempel mäter den här studien åsikter om kvinnor på andra sätt än vad Eagly et al. (1992), Rudman och Kilianski (2000) samt Schein (2001) gjorde. En annan förklaring är att kvinnor och män växer upp i samma värld där samma normer existerar vilket borde innebära att män och kvinnor rimligen också lever efter samma normativa könsbeskrivningar, vilket Heilman och Okimoto (2007) föreslår, annars hade inte könsstereotyperna existerat. Enligt den argumentationen spelar det ingen roll vilken bransch eller vilka medarbetare det handlar om, vilket skulle gå emot RCT. Det kanske är av betydelse att branschen är starkt förknippad med maskulinitet samt män, och att det är måste innebära att manliga medarbetare är mer fördomsfulla än kvinnliga medarbetare.

5.1.2 Hypotes 1b

Manliga medarbetare föredrar ledare med maskulina egenskaper medans kvinnliga medarbetare föredrar feminina egenskaper.

Resultatet kan inte påvisa att det skiljer sig mellan vad manliga medarbetare och kvinnliga medarbetare föredrar i form av maskulina och feminina egenskaper hos en ledare. Behåll nollhypotesen. Studierna från Koenig et al. (2011) samt Greenhalgh och Maxwell (2019) visade att män föredrar ledare med maskulina egenskaper medan kvinnor tenderar att föredra feminina egenskaper hos en ledare. Implicit Leadership Theory (ILT) menar att preferensen av ledare kommer från erfarenheter och förväntningar (Lord et al., 1984), vilket i en mansdominerad bransch rimligen borde skapa en ledarprototyp som är maskulin då män är de

vanligast förekommande samt att rollen är stereotypiskt maskulin. De ledaregenskaper som är föredragna borde alltså då vara maskulina, oavsett om medarbetaren är man eller kvinna, för att det är vad som det finns erfarenheter samt förväntningar av. Resultatet visar ingen skillnad, men medelvärderna från skalorna visar att femininitet har ett högre medelvärde än maskulinitet i båda grupperna. Det ska dock sägas att varken föredragen maskulinitet eller föredragen femininitet korrelerade med kön. Att feminina egenskaper har blivit mer uttalade i relation till ledarskap är något som både Koenig et al. (2011) samt Greenhalgh och Maxwell (2019) rapporterar. Koenig et al. (2011) föreslår att fler kvinnor i ledande positioner har bidragit till att feminina egenskaper ses som önskvärda hos en ledare, vilket i så fall skulle innebära att det är förväntningarna som har förändrats. I en mansdominerad organisation är det svårare att se att det skulle vara fallet, speciellt med tanke på att medelåldern och medianåldern är runt 40. Alla respondenter har en kvinnlig chef och om de anser att det är en bra chef som besitter feminina egenskaper så kan ledarprototypen förändras för medarbetarna till en mer feminin prototyp. För att veta om det har skett en förändring i preferensen för en ledare skulle studien behövt samla in data om hur länge respondenterna har jobbat där samt hur länge de kvinnliga cheferna har varit produktionsledare, eller gjort en longitudinell studie med en före- och eftermätning. Det skulle likaväl kunna vara att feminina och maskulina egenskaper är något som alltid har varit önskvärt hos en ledare och att preferensen egentligen är densamma hos män och kvinnor när det kommer till maskulinitet och femininitet. Enligt ILT borde alla ledarprototyper vara väldigt individuella beroende på vilka ledare som individerna haft tidigare och vilka av de som har uppfattats som bra. Då borde det inte gå att att via forskning få ut att män och kvinnor skiljer sig åt när det kommer till föredragna feminina och maskulina egenskaper, vilket bland annat Koenig et al. 2011 och Greenhalgh och Maxwell (2019) har lyckats med. Den positiva medelstarka korrelationen mellan föredragen femininitet och chefens femininitet stödjer förslaget att ett skifte i preferensen har skett, men det kan även vara åt andra hållet, att den föredragna femininiteten har gjort så att medarbetarna har letat efter feminina egenskaper hos sin chef eftersom hon är kvinna. Lord et al. (2001) menar att följare kan ha flera ledarprotoyper beroende på kontext vilket kan innebära att om samma personer får besvara samma frågor i ett annat kontext, till exempel inom idrott, kan preferensen vara en helt annan.

5.1.3 Hypotes 2

Det existerar ett positivt samband mellan preferensen för maskulina ledare och fördomar om kvinnor.

Resultatet visar att det existerar ett positivt samband mellan preferensen för maskulina ledare och åsikter om kvinnor. Sambandet tolkas som starkt. Förkasta nollhypotesen.
Inom mansdominerade branscher har tidigare forskning visat att fördomar om att stereotypiskt kvinnliga ledare inte har de nödvändiga maskulina egenskaper för att lyckas i sina roller existerar i hög grad (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006; Heilman, 2012; Hovden, 2010; Hoyt & Burnette, 2013). I en bransch där framförallt män och en maskulin norm befinner sig är det inte konstigt om preferensen för en maskulin chef är hög då det har varit status quo under en längre tid: dock är det inte riktigt så i det här fallet. Rudman och Kilianski (2000) menar också att det ligger i de undermedvetna att förknippa höga maktpositioner med maskulinitet. Hög grad av åsikter om kvinnor i den här studien resulterar i att det är maskulina egenskaper som föredras och inte feminina egenskaper, som stereotypiskt kopplas till kvinnor och inte ses som lika viktiga för att lyckas som ledare. ILT menar att olika faktorer påverkar ens förväntningar på ledare och vilken ledare som uppfattas som effektiv (Hogg et al., 2006; Lord & Emrich, 2000), högre grad av åsikter kan till exempel leda till att den ledaren som anses vara mest effektiv och mest lämpad är den som är mest maskulin. Det kan även vara preferensen för maskulina ledare som resulterar i åsikter om kvinnor. Eagly (2013) påstår att könsrollerna har skapats genom den historiska kopplingen mellan män och ledarskap samt kvinnor med positioner som inte har lika hög status. Wahl (2003) är inne på samma spår med att normen för ledare och chefer är män, som kopplas ihop med maskulinitet. Att ha en preferens för maskulina ledare kan alltså påverka ens åsikter om kvinnor, specifikt att de som har ledaregenskaper är män. Här menar Eagly (2013) att det finns en förväntan på vad hur respektive könen agerar eller borde agera. Det här resultatet leder till ytterligare frågor. Vad händer om en kvinnlig chef agerar maskulint när det finns en positiv korrelation mellan åsikter om kvinnor och preferensen för maskulina ledare? Blir diskrepansen mellan rollerna för stor och leder till kritik och bakslag eller motbevisar det bara fördomarna och resulterar i ett positivt utfall? Vissa studier hävdar att kvinnliga ledare behöver agera maskulint och feminint för att motverka bakslag (e.g Heilman & Okimoto, 2007.

5.1.4 Hypotes 3

Det existerar ett negativt samband mellan fördomar om kvinnor och den upplevda effektiviteten hos kvinnliga ledare.

Resultatet visar att det existerar ett negativt samband mellan åsikter om kvinnor och den upplevda effektiviteten hos kvinnliga ledare. Sambandet tolkas som starkt och visar att följare som har hög grad av åsikter om kvinnor också upplever sin kvinnliga chef som mindre effektiv. Förkasta nollhypotesen. Det stödjer det som Boldry et al. (2001), Eagly och Carli (2003) samt Eagly et al. (1995) påstår; att kvinnliga ledare i mansdominerade branscher blir nedvärderade och upplevda som mindre effektiva på grund av fördomar. Role congruity theory (RCT) menar att en större diskrepans mellan ledarprototyperna och den kvinnliga könsstereotypen resulterar i mer negativa attityder och fler fördomar om kvinnliga ledare (Eagly & Karau, 2002). Implikationen från resultatet är att fördomar leder till en större diskrepans mellan ledarrollen och könsstereotypen vilket i sin tur leder till minskad upplevd effektivitet. Lyness och Heilman (2006) menar att det finns en tendens att människor försöker bekräfta det som förväntas, och om det existerar en hög grad av fördomar/åsikter om kvinnor blir diskrepansen större samt bekräftar den allmänna uppfattningen att ledarrollen är maskulin och inte uppfylls av den kvinnliga chefen. Därför så kan det hypotetiskt sett leda till lägre grad av upplevd effektivitet, och då oavsett om de kvinnliga cheferna försöker utöva ett stereotypiskt maskulin ledarskap, vilket även Eagly et al. (1992) och Eagly och Karau (2002) hävdar. Eagly och Karau (2002) menar att fördomar om kvinnliga ledare är baserade på den kvinnliga könsstereotypen i relation till ledarstereotypen vilket leder till att kvinnor uppfattas ha sämre ledarskapsförmåga än män. Sämre effektivitet skulle kunna inkluderas i ens ledarskapsförmåga.

5.1.5 Hypotes 4

Kvinnliga ledare som anses besitta både feminina och maskulina egenskaper upplevs som mer effektiva än kvinnliga ledare som enbart uppfattas som antingen feminina eller maskulina.

Resultatet kan inte påvisa att kvinnliga ledare som anses besitta både feminina och maskulina egenskaper upplevs som mer effektiva än kvinnliga ledare som enbart uppfattas som antingen

feminina eller maskulina. Interaktionen mellan femininitet och maskulinitet var positivt korrelerat med upplevd effektivitet men det var även maskulinitet och femininitet var för sig. Behåll nollhypotesen. Att chefens femininitet samt maskulinitet var positivt korrelerat med upplevd effektivitet var liknande resultat som Johnson et al. (2008) fick fram. Även om den studien använde styrka som den maskulina egenskapen och känslighet som den feminina egenskapen vilket den här studien inte gjorde så implicerar det att både femininitet och maskulinitet är viktigt för att uppleva en ledare som effektiv, även om respondenterna skattade sin ledarprototyp som lågt på om den ska vara feminin samt om den ska vara maskulin. Det var utifrån grunden att både maskulinitet och femininitet var positivt korrelerat med upplevd effektivitet (Johnson et al., 2008) samt att en chef behöver uppvisa båda typer av egenskaper för att minska negativa konsekvenser (e.g Amanatullah & Tinsley, 2013) som hypotesen skapades. Resultatet visar stöd till att båda är viktiga då även interaktionen mellan maskulinitet och femininitet hade ett signifikant positivt samband med upplevd effektivitet; det var till och med det starkaste sambandet av de tre även om det var samma signifikans nivå på alla och att styrkan var stark på både interaktionen samt femininitet och upplevd effektivitet. Det är för svaga skillnader för att påstå att interaktionen får en ledare att framstå som effektivare, men resultatet ger stöd påståendet av Heilman och Okimoto (2007) samt Koenig et al. (2011) att både feminina egenskaper och maskulina egenskaper har en påverkan på om en ledare upplevs som effektiv. Det här resultatet är kanske det som är mest överraskande ur ett teoretiskt perspektiv då femininitet och maskulinitet korrelerar var för sig med upplevd effektivitet vilket inte borde vara fallet enligt RCT. Femininitet borde ensamt inte ha ett positivt samband med upplevd effektivitet då ledarrollen förväntas vara maskulin. En kvinnlig chef som mestadels uppvisar feminina egenskaper innebär att hon bekräftar den sociala könsrollen men inte den maskulina ledarrollen, alltså finns det en diskrepans mellan rollerna. Enligt RCT så borde det innebära att den kvinnliga ledaren upplevs som mindre effektiv (Eagly & Karau, 2002), men i det här fallet är det snarare det motsatta. Det enda som skulle förklara resultatet utifrån RCT är att ledarrollen har blivit fri från alla könsnormer och fördomar, vilket är högst osannolikt. Den här förklaringen skulle även innebära att RCT i stort sett är icke-falsifierbar vilket känns tveksamt. Resultatet i den här hypotesen motsäger RCT men fler resultat likt det här behövs för att RCT ska börja ifrågasättas.

5.2 Övrig diskussion

Ålder hade ett signifikant mellanstarkt negativt samband med åsikter om kvinnor vilket är intressant ur många aspekter. För det första, utifrån vad Garcia-Retamero och López-Zafra (2006) spekulerade i så är ett negativt samband överraskande då de trodde att yngre generationer skulle vara mindre fördomsfulla efter att ha varit i mer kontakt med kvinnor som är både handlingskraftiga och ledare. Wahl (2003) trodde dock utifrån tidigare studier inom IT-branschen att bara för att det är yngre medarbetare så är det inte säkert att de är mindre fördomsfulla när det kommer till åsikter om kvinnor. Noterbart är att åldersspannet för den här studien var 27-62 år med ett medelvärde på 42 år och en median på 39 år, vilket innebär att majoriteten av respondenterna är födda på 60-,70- och 80-talen med endast ett fåtal födda på 90-talet. En förklaring till det negativa sambandet skulle kunna vara att de yngre respondenterna är uppväxta på en tid där det har varit mer jämställt än tidigare och att insatser för ökad jämställdhet har utförts. Det kan ha lett till att jämställdhet har tagits förgivet och inte är en lika stor sak för dem. Det kan till och med vara så att yngre generationer ser feminismen, och då framförallt extremfeminismen, som något som istället har tagit för stor plats i proportion till storleken på problemet. Den äldre generation som istället har sett hur ojämställt det har varit kanske istället ser hur viktigt allt arbete har varit och att fortsatt arbete är av yttersta vikt då förändringen har blivit till något positivt för arbetsplatser och samhället i stort.

Ett anmärkningsvärt resultat i denna studie är att respondenterna varken ville ha en maskulin eller feminin ledare utifrån fråga 9 och 10 i enkäten, se figur 2 och 3, men utifrån övriga maskulina och feminina egenskaper så är implikationen en annan. Medelvärderna visade på medel, ett värde på ca 3, på båda skalorna vilket skulle innebära instämmer delvis på våra likert skalor. En möjlig anledning till varför de specifika egenskaperna maskulin och feminin skattades lågt skulle kunna vara social desirability, som innebär att respondenterna besvarar frågorna på ett sätt som framställer dem på ett positiv sätt (Podsakoff & Organ, 1986). I dagens samhälle kan det vara önskvärt att komma bort ifrån de sociala könsrollerna som vi förknippar med maskulinitet och femininitet. Så själva orden är inte önskvärda att uttala i den föredragna ledaren men egenskaper som klassificeras som maskulina respektive feminina är dock något som respondenterna vill se hos en ledare.

Respondenternas kön visar sig inte ha något samband med någon av de övriga skalorna, vilket är intressant, men det kan förklaras av Heilman och Okimoto (2007) som menar att vi lever efter samma sociala normer oavsett vårt kön. Utifrån vårt frågebatteri och syfte kan det vara så att det är mer kontext och normer som skiljer sig snarare än kön, speciellt då vi undersökte en enstaka organisation.

5.3 Etiska reflektioner

Vi bad medarbetarna att bland annat bedöma sina chefer vilket kan ses som problematiskt om vi till exempel bara skulle ha en kvinnlig chef som blir bedömd och den skulle ha fått dåligt omdöme i relation till effektivitet. Det skulle vara som att chefen får läsa en utvärdering om sig själv som är mindre smickrande. Studien påvisar att Sveriges jämställdhet inte är helt oproblematisk i mansdominerade organisationer, samt en indikation på att en negativ syn på feminism är kopplad till hur man ser på kvinnliga ledare. Frågan är om det är något som bidrar till något positivt eller startar en onödig debatt, som inte leder någonstans, enbart för att ämnen kan ses som provoaktivt. Säger korrelationer om åsikter om kvinnor något om hur medarbetare och chefer presterar? Om ett skensamband existerar så nej, men annars ja utifrån att ett effektivt ledarskap börjar från hur en följare ser en ledare (Hogg et al., 2006).

5.4 Studiens bidrag

Studier har visat på tvärkulturella likheter när det kommer till kvinnliga ledares utmaningar (e.g Dirik, 2020; Heilman & Chen, 2005; Koburtay & Syed, 2020) och den här studien bygger på den forskningen genom att visa hur det är i Sverige som enligt Jämställdhetsbarometern (2020) är ett av världens mest jämställda länder. Studien har ett väldigt brett perspektiv och mäter en rad olika faktorer vilket kan ge ringar på vattnet för ytterligare forskning på området. Jämställdhet och könsroller är något som är högaktuellt i dagens samhälle och engagerar människor, till exempel inom politiken. Vidare ger vår uppsats praktiska implikationer inom mansdominerade branscher att det finns åsikter om kvinnor som korrelerar med en rad variabler, till exempel upplevd effektivitet. Studien kan hjälpa till att belysa att det kan behövas ett bättre jämställdhetsarbete i mansdominerade branscher för att få möjligen ett mer effektivt ledarskap. Studiens vetenskapliga bidrag är att

det finns tvärkulturella likheter mellan den här studien och tidigare studier från andra nationella kontext.

5.5 Studiens begränsningar

Ledarskap kan definieras på olika sätt och är ett brett begrepp. Då vi har använt oss av ILT när vi har relaterat till ledarskap har vi valt ett följarcentrerat perspektiv där ledares egenskaper är av största intresse. ILT är inte teori som är lätt att mäta då ledarskap ska förstås genom att nästintill gå in i hjärnorna på följarna för att få deras perspektiv på vad som är en bra ledare och hur effektiv deras nuvarande ledare är, vilket i högsta grad är subjektivt. Ledarskap går även att tolka på andra sätt vilket kan ledat leda till andra implikationer, men utifrån studiens område anser vi att det bästa sättet att få en förståelse är genom ILT, vilket även passar bra med RCT.

Role Congruity Theory's validitet som teori går att ifrågasätta då den inte känns falsifierbar. Om det är så att kvinnliga ledare blir upplevda negativt så är det för att det existerar en diskrepans mellan deras sociala roll samt ledarrollen enligt Eagly och Karau (2002). Om de istället blir upplevda positivt så är det för att diskrepansen mellan rollerna har försvunnit. Det är alltså svårt att falsifiera teorin då den bygger på roller som kan förändras, alltså besvarar den alla möjliga tänkbara utfall. Role Congruity Theory påvisar att en större diskrepans mellan ledarprototyperna och den kvinnliga könssterotypen resulterar i mer negativa attityder och fler fördomar mot kvinnliga ledare (Eagly & Karau, 2002). Role Congruity Theory argumenterar för att kvinnliga ledare blir bedömda mindre fördelaktigt jämfört med manliga ledare då ledarrollen anses vara maskulin medan kvinnliga ledare anses vara feminina.

Frågebatteriet som har använts i studien kan ifrågasättas, specifikt delen som syftar till att mäta åsikter om kvinnor. Även fast det mätverktyget har utgått från tidigare använda skalor som syftar till att mäta fördomar så är känslan är att majoriteten av påståendena snarare mäter inställning till feminism snarare än fördomar om kvinnliga ledare. Vissa frågor hade kunnats anpassas ännu mer så det verkligen riktade in sig på kvinnliga ledare.

5.6 Framtida forskning

Studiens metod för att undersöka åsikter inom mansdominerade branscher gav en intressant överblick inom området men det öppnade även upp för ännu mer och specifik forskning då många faktorer mättes och testades. Som tidigare nämnt skulle det vara intressant med en lognitiduell studie för att se om det sker en förändring i preferensen för en feminin ledare efter att medarbetarna har jobbat under en kvinnlig chef under en längre tid. Vidare skulle det vara intressant att bygga vidare på studien genom en kvalitativ forskningsmetod eller en triangulering. Till sist skulle det vara av intresse att undersöka andra branscher, samt jämföra kvinnliga och manliga chefer med varandra, och även olika sektorer inom Sverige.

6. Slutsats

Hur påverkar fördomar synen på ledare, framförallt kvinnliga, i en mansdominerad bransch i Sverige?

Det finns signifikanta samband mellan åsikter om kvinnor, som kan tolkas som fördomar, och andra faktorer, som vi anser berör ledarskap, i mansdominerade branscher. Implikationen är att fördomar är en essentiell variabel när det kommer till synen på kvinnliga ledare. Vidare verkar fördomar vara av betydelse när det kommer till preferensen av maskulina ledare samt om man upplever en kvinnlig ledare som effektiv eller inte. Resultatet från den här studien stödjer tidigare forskning som visade maskulinitet och femininitet är något som har ett samband till hur följare upplever ledare i relation till effektivitet. Däremot kan inga kausala slutsatser dras. Då flera olika variabler testades och följares kön inte korrelerar med någon annan variabel kan det vara av vikt att lägga fokus på andra variabler. Då studiens omfång var väldigt brett behövs det fler framtida studier på området som riktar in sig på mer specifika aspekter.

References

Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. H. (2013). Punishing female negotiators for asserting too much… or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 120(1), 110-122. doi:10.1016/j.obhdp.2012.03.006

Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2019). Continuing the Conversation: Questioning the Who, What, and When of Leaning In. Academy of Management Perspectives, 33(1), 94–109. doi: 10.5465/amp.2016.0153

Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of consulting and clinical psychology*, *42*(2), 155. doi:10.1037/h0036215

Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 689-705. doi:10.1111/0022-4537.00236

Borg, E., & Westerlund, J. (2012). *Statistik för beteendevetare: Faktabok* (Uppl. 3). Stockholm. Liber. ISBN: 9789147097371

Bosak, J., Eagly, A., Diekman, A., & Sczesny, S. (2018). Women and men of the past, present, and future: evidence of dynamic gender stereotypes in Ghana. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *49*(1), 115-129. doi:10.1177%2F0022022117738750

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Uppl. 3).Stockholm. Liber. ISBN: 9789147112067

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* Stockholm. Liber Ab. ISBN 9789147098224.

Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, public policy, and law*, *5*(3), 665. doi:10.1037/1076-8971.5.3.665

Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of social Issues*, *57*(4), 725-741. doi:10.1111/0022-4537.00238

Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, *1*(3), 98-101. doi:10.1111%2F1467-8721.ep10768783

Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press. ISBN: 978-0-12-179060-8

Coury, S., Huang, J., Kumar, A., Prince, S., Krivkovich, A., & Yee, L. (2020). Women in the Workplace. *McKinsey*. Hämtad den 11:e april från

https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace

Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 456-469. doi:10.1016/j.leaqua.2015.12.007

Diekman, A. B., Eagly, A. H., Mladinic, A., & Ferreira, M. C. (2005). Dynamic stereotypes about women and men in Latin America and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *36*(2), 209-226. doi:10.1177%2F0022022104272902

Dirik, D. (2020). Leader power bases and perceived leader effectiveness: conservation of gender stereotypes. *Current Psychology*, 1-12. doi:10.1007/s12144-020-01169-2

Due Billing, Y. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm?. *Gender, Work & Organization*, *18*(3), 298-317. doi:10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x

Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, *7*(3), 144-157. doi:10.1111/1468-0432.00103

Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, *14*(6), 807-834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue [Editorial]. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 349–353. doi:10.1016/j.leaqua.2016.04.002

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review, 109*,(3), 573-598. doi:10.1037//0033-295X.109.3.573

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, *117*(1), 125. doi:10.1037/0033-2909.117.1.125

Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, *111*(1), 3. doi:10.1037/0033-2909.111.1.3

Eagly, A. H., & Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European review of social psychology*, *5*(1), 1-35. doi:10.1080/14792779543000002

Eagly, A. H., & Sczesny, S. (2009). *Stereotypes about women, men, and leaders: have times changed?*. American Psychological Association. doi:10.1037/11863-002

Edwards, P, J., Roberts, I., Clarke, M, J., Di Guiseppi, C., Wentz, R., Kwan, I,. Cooper, R,. Felix, L, M., & Pratap, S. (2009) *Methods to increase response to postal and electronic questionnaires.* Cochrane Database of Systematic Reviews, Issue 3.

Ekehammar, B., Akrami, N., & Araya, T. (2000). Development and validation of Swedish classical and modern sexism scales. *Scandinavian journal of psychology*, *41*(4), 307-314. doi:10.1111/1467-9450.00203

Europaportalen, (2017) *Europaportalen.* Hämtad den 22:e april, 2021 från https://www.europaportalen.se/2017/10/sverige-eu-bast-pa-jamstalldhet

Europas Jämställdshetsinstitut (2020) hämtad 28 maj 2021 www.riksdagen.se/.../europeiska-jamstalldhetsinstitutet_GV121050

Fischbach, A., Lichtenthaler, P. W., & Horstmann, N. (2015). Leadership and gender stereotyping of emotions: Think manager–think male?. *Journal of Personnel Psychology*, *14*(3), 153. doi:10.1027/1866-5888/a000136

Fogelqvist, J. (2016). Få kvinnor inom industrin - Sverige under EU-snittet. *Arbetsmiljöforum*. Hämtad den 11:e maj, 2021, från https://www.arbetsmiljoforum.se/nyheter/faa-kvinnor-inom-industrin-sverige-under-eu-snittet/

Forsyth, D. R., & Nye, J. L. (2008). Seeing and being a leader: The perceptual, cognitive, and interpersonal roots of conferred influence. *Leadership at the crossroads: Leadership and psychology*, *1*, 116-131.

Franzén, C., Holgersson, C., Höök, P., Stider, K., Linghag, S., Regnö, K., Svanström, I., & Wahl, A. (2003). Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser. Statens offentliga utredningar, 2003:16.

Galte Schermer, I. (2020). Kvinnor i chefsposition. *Ekonomifakta*. Hämtad den 11:e april, 2021 från https://www.ekonomifakta.se/fakta/arbetsmarknad/jamstalldhet/kvinnor-i-chefsposition/

Garcia-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. Sex roles, 55(1-2), 51-61. doi:10.1007/s11199-006-9068-1

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, *5*(2), 121-134. doi:10.1016/1048-9843(94)90024-8

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. The Leadership Quarterly, 27(1), 51-63. doi:10.1016/j.leaqua.2015.09.003

Greenhalgh, A. M., & Maxwell, C. I. (2019). The mirror and the window: Making implicit perceptions of leadership explicit. *Journal of Management Education*, *43*(6), 598-629. doi:10.1177%2F1052562919851186

Gustafsson Sendén, M., Klysing, A., Lindqvist, A., & Renström, E. A. (2019). The (not so) changing man: Dynamic gender stereotypes in Sweden. *Frontiers in psychology*, *10*, 37. doi:10.3389/fpsyg.2019.00037

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, *57*(4), 657-674. doi:10.1111/0022-4537.00234

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

Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of applied psychology*, *74*(6), 935. doi:10.1037/0021-9010.74.6.935

Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 431. doi:10.1037/0021-9010.90.3.431

Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. *Journal of applied psychology*, *92*(1), 81. doi:10.1037/0021-9010.92.1.81

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of applied psychology*, *89*(3), 416. doi:10.1037/0021-9010.89.3.416

Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johnson, D., Masser, B., Russell, E., & Svensson, A. (2006). Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*(4), 335-350. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.007

Holgersson, C. (2013). Recruiting managing directors: Doing homosociality. *Gender, Work & Organization*, *20*(4), 454-466. doi:.1111/j.1468-0432.2012.00595.x

Hooijberg, R., Lane, N., & Diversé, A. (2010). Leader effectiveness and integrity: Wishful thinking?. *International Journal of Organizational Analysis*, *18*(1), 59-75. doi/10.1108/19348831011033212

Hovden, J. (2010). Female top leaders–prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy*, *2*(2), 189-203. doi:10.1080/19406940.2010.488065

Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, *4*(7), 484-498. doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x

Hoyt, C. L., & Burnette, J. L. (2013). Gender bias in leader evaluations: Merging implicit theories and role congruity perspectives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *39*(10), 1306-1319. doi:10.1177%2F0146167213493643

Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 387-399. doi:10.1016/j.leaqua.2015.11.002

Hunt, J. G., Boal, K. B., & Sorenson, R. L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *The Leadership Quarterly*, *1*(1), 41-65. doi:10.1016/1048-9843(90)90014-9

Jezierska, K., & Towns, A. (2018). Taming feminism? The place of gender equality in the 'Progressive Sweden'brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, *14*(1), 55-63. doi:10.1057/s41254-017-0091-5

Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. Organizational behavior and human decision processes, 106(1), 39-60. doi:10.1016/j.obhdp.2007.12.002

Jämställdshetsbarometern (2020) hämtad 22 maj 2021 https://www.lo.se/start/pressmeddelanden/pressträff sveriges_jamstalldhetsbarometer_2020

Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *22*(11), 1128-1143. doi:10.1177%2F01461672962211004

Koburtay, T., & Syed, J. (2020). Prejudice toward female leaders: Insights from the hotel sector in Jordan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *19*(4), 520-542. doi:10.1080/15332845.2020.1763768

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, *137*(4), 616. doi:10.1037/a0023557

López-Zafra, E., & Garcia-Retamero, R. (2012). Do gender stereotypes change? The dynamic of gender stereotypes in Spain. *Journal of Gender Studies*, *21*(2), 169-183. doi:10.1080/09589236.2012.661580

Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, *12*(3), 311-338. doi:10.1016/S1048-9843(01)00081-9

Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 551-579. doi:.1016/S1048-9843(00)00060-6

Lord, R. G., & Foti, R. J. (1986). Schema theories, information processing, and organizational behavior. *The thinking organization*, 20-48.

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational behavior and human performance*, *34*(3), 343-378.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.

Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, *91*(4), 777-785. doi:10.1037/0021-9010.91.4.777

Maume, D. J. Jr. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and occupations*, *26*(4), 483-509. doi:10.1177%2F0730888499026004005

Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, *78*(1), 126–136.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory & Practice*. (8th edition). SAGE. ISBN:9781506362311

Offermann, L. R., Kennedy, J. K. Jr, & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The leadership quarterly*, *5*(1), 43-58. doi:10.1016/1048-9843(94)90005-1

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, *12*(4), 531-544. doi:10.1177%2F014920638601200408

Polit, D., & Beck, C. (2017) *Data collection in quantitative research*. Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Research. (s.266-296) Philadelphia:Wolters Kluwer

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2011). Sex, gender, and the US presidency: ready for a female President?. *Gender in Management: An International Journal*. doi:10.1108/17542411111164894

Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social issues*, *57*(4), 637-655. doi:10.1111/0022-4537.00233

Riksdagen. (2008). Diskrimineringslag (2008:567). *Riksdagen*. Hämtad den 6:e april, 2021 från https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567

Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of personality and social psychology*, *74*(3), 629. doi:10.1037/0022-3514.74.3.629

Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of social issues*, *57*(4), 743-762. doi:10.1111/0022-4537.00239

Rudman, L. A., & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and social psychology bulletin*, *26*(11), 1315-1328. doi:10.1177%2F0146167200263001

Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. Research in organizational behavior, 28, 61-79. doi:10.1016/j.riob.2008.04.003

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, *57*(2), 95-100. doi:10.1037/h0037128

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. Journal of Social issues, 57(4), 675-688. doi:10.1111/0022-4537.00235

Schlehofer, M. M., Casad, B. J., Bligh, M. C., & Grotto, A. R. (2011). Navigating public prejudices: The impact of media and attitudes on high-profile female political leaders. *Sex roles*, *65*(1), 69-82. doi:.1007/s11199-011-9965-9

Scott, K. A., & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, *101*(2), 230-242. doi:10.1016/j.obhdp.2006.06.002

Simon, S., & Hoyt, C. L. (2013). Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations. *Group Processes & Intergroup Relations*, *16*(2), 232-245. doi:10.1177%2F1368430212451176

Statistiska Centralbyrån (2016) hämtad 6 augusti 2021 Yrkesregistret med yrkesstatistik. https://www.scb.se/.../yrkesregistret-med-yrkesstatistik

Sturm, S. (2001). Second generation employment discrimination: A structural approach. *Colum. L. Rev.*, *101*, 458-568.

Sweden. (2021). GENDER EQUALITY IN SWEDEN. *Sweden*. Hämtad den 11:e april från https://sweden.se/society/gender-equality-in-sweden/

Swedish Research Council. (2017). Good Research Practice, *Vetenskapsrådet*. Hämtad den 22:e april, 2021 från https://www.vr.se/download/18.5639980c162791bbfe697882/1555334908942/Good-Research-Practice_VR_2017.pdf

Swim, J., Borgida, E., Maruyama, G., & Myers, D. G. (1989). Joan McKay versus John McKay: Do gender stereotypes bias evaluations?. *Psychological Bulletin*, *105*(3), 409. doi:10.1037/0033-2909.105.3.409

Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of personality and social psychology*, *68*(2), 199. doi:10.1037/0022-3514.68.2.199

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, *185*(4157), 1124-1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124

Vu, H. T., Lee, T. T., Duong, H. T., & Barnett, B. (2018). Gendering leadership in Vietnamese media: A role congruity study on news content and journalists' perception of female and male leaders. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, *95*(3), 565-587. doi:10.1177%2F1077699017714224

Wahl, A. (2003). *Kvinnor som ledare*. Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning (Uppl. 4). SNS förlag. ISBN: 9789171507990

Wester, J. (2021). *Catfight Nidbilder av kvinnor i grupp.* Romanus & Selling. ISBN 978-91-89051-06-5.

Wilde, A., & Diekman, A. B. (2005). Cross-cultural similarities and differences in dynamic stereotypes: A comparison between Germany and the United States. *Psychology of Women Quarterly*, *29*(2), 188-196. doi:10.1111%2Fj.1471-6402.2005.00181.x

Williams, M. J., & Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, *142*(2), 165. doi:10.1037/bul0000039

Bilagor

Bilaga 1 - Författarnas reflektioner

Jesper Anell

Efter 3 års studier och en kandidatexamen i kognitiv neurovetenskap kände jag att det var dags att bredda och spetsa till min kompetens med ytterligare studier, och då inom något jag tycker är väldigt intressant, nämligen ledarskap och verksamhetsutveckling. Det här året har gett mig så mycket även fast det har varit ett utmanande år med en pandemi. Väldigt tidigt under utbildningen fastnade jag för ledarskapsbiten och kände att mitt examensarbete ska ha sin grund i det, men att det skulle handla om kvinnliga ledare och könsstereotyper var inte helt givet. Efter att jag var och spretade mycket i mina val så föreslog Thomas Andersson att jag skulle kolla på Implicit Leadership Theory eftersom han såg att det skulle passa mina tankar, och så rätt han fick. Då jag sen tidigare har varit inne på perception i min kandidatexamen så kändes det perfekt att få utgå ifrån ett perspektiv som handlar om kategoriseringar och hur man upplever ett ledarskap. Sen har jag alltid haft ett intresse för statistik, jag har sen tidigare gjort en metaanalys, vilket gjorde det enkelt att välja en kvantitativ forskningsmetod.

Processen med uppsatsen, från start till mål har, varit långt ifrån spikrak. I början hade vi lite problem att få en konkret och specifik frågeställning som fångade det som vi ville mäta. Efter att de första bitarna började falla på plats stötte vi på problem i vår metod då vi skulle försöka få till en enkätstudie som innehöll ett frågebatteri som inte behövde etikprövas. I det fallet fick vi mycket god hjälp av vår handledare Christer Thörnqvist. Då vi ville fixa en så bra enkät som möjligt valde vi att inte lämna in uppsatsen i maj utan siktade in oss på augusti inlämningen istället. Enkäten skickades ut i mitten av juni och sen började det roliga arbetet för mig, dataanalys. Jag satt med SPSS och förde in data och gjorde korrelationsanalyser samt olika former av *t*-test. Det var under den här delen som jag lärde mig absolut mest. Mina statistikkunskaper sattes verkligen på prov och jag fick erfara att det inte alltid är lätt att välja rätt test utan det finns många faktorer att ta hänsyn till, som till exempel normalfördelning. Efter att studiens data hade analyserats skapade jag diagram och matriser för att kunna illustrera resultaten så att det är enkelt för läsaren att förstå. Sen dök det självklart upp massa frågor kring varför resultaten blev som de blev. Det väckte både tankar och nyfikenhet vilket gjorde att hjärnan gick på högvarv.

Jag har varit inblandad i, verkligen, allt i uppsatsen i hög utsträckning, från bakgrund till slutsats, och ser på arbetet med stor stolthet. Det har varit både roligt och utmanande, precis som det ska vara. Jag vill tacka Gita för att hon fixade respondenter till uppsatsen samt fungerade som ett bollplank under de här månaderna. Det största tacket ska tillägnas vår handledare Christer som är en excellent lärare, men framförallt en ännu bättre människa. Han tog oss under sina vingar när vi kände att vi hade kört fast med våran tidigare handledare och fick igång en tro hos mig på att arbetet kunde bli något riktigt bra. Det märktes verkligen att han brydde sig då han alltid var tillgänglig och gjorde sitt yttersta för att vi skulle få den stöttning som vi behövde för att ro iland det här arbetet. Utan hans kunskaper, omtänksamhet, samt pedagogik hade inget av det här varit möjligt. Tusen tack Christer!

Gita Norell

När jag började mitt magisterprogram hade jag redan från början en tanke om vilket område som jag ville skriva om vilket var kvinnor i mansdominerade branscher. Jag har själv under många år arbetat inom mansdominerade branscher och har själv stött på de fördomar och åsikter som finns ute i organisationer. Jag har själv funderat och reflekterat över varför det har varit en majoritet av män som har varit på chefspositioner och varför kvinnorna har varit underrepresenterade. Nu när jag har studerat detta ämnesområdet har jag förstått hur väl de teorier som jag nu har fått möjligheten att fördjupa mig i stämde överens med hur verkligen ser ut för kvinnor i mansdominerade branscher. Männen ville hellre rekrytera de som är lika sig själva och håller varandra om ryggen och vill inte släppa fram oss kvinnor. Jag har själv upplevt diskriminering på grund av att jag är kvinna och har förstått i efterhand att de inte ville släppa fram en motiverad och välutbildad kvinna som jag var. Jag upplevde att de kändes som att jag var ett hot mot dem eftersom de själva saknade en akademisk utbildning. På senare år har jag fått möjligheten att vara ordförande och vice ordförande i flera föreningar vilket är mycket lärorikt. Jag försöker själv att få in fler kvinnor i styrelser eftersom jag tycker att det är viktigt att det blir så jämställt som möjligt. Jag tycker det är viktigt att vi kvinnor hjälper och släpper fram varandra. Jag har dessutom fått möjligheten att använda mig av mina teoretiska kunskaper inom mitt ledarskap vilket har bidragit till att jag praktiskt har fått använda mig av dessa kunskaper. Det har varit och är mycket lärorikt.

Jag tycker att det har varit en intressant och lärorik process att skriva detta examensarbete. Det har berikat mig nya kunskaper och erfarenheter som jag kommer att ha nytta av i mitt fortsatta yrkesliv. Det som jag hade önskat är att det hade funnits mer tid att skriva detta examensarbete för att ytterligare få fördjupa mig inom detta viktiga ämnesområde. Jag tycker dessutom att det är viktigt att även vi kvinnor har samma förutsättningar och möjligheter som män i mansdominerade branscher. Jag hoppas att det kommer att bli mer jämställt inom mansdominerade branscher inom snar framtid och att vi kvinnor släpps fram, men vi har tyvärr en bit kvar att gå innan vi är där. Jag vill rikta ett stort tack till Jesper som jag har skrivit tillsammans med. Vi har haft givande diskussioner och Jesper har kommit med bra ideer och synpunkter och har haft ett bra driv under uppsatsprocessen. Jag vill även rikta ett stort tack till vår fantastiska handledare Christer som genom sitt engagemang har kommit med bra synpunkter och kommentarer för att utveckla och förbättra vårt examensarbete. Jag vill även tacka vår examinator Jim Andersèn som har kommit med konstruktiv feedback.

Bilaga 2 - Enkäten som besvarades av respondenterna

Undersökning om ledarskap inom mansdominerade organisationer

I den här undersökningen om ledarskap inom mansdominerade organisationer kommer du att få besvara ett antal frågor, exklusive frågor om kön, ålder och din närmsta chefs kön, på en femgradig skala. Frågorna kommer att ta 15 minuter att besvara. I relation till frågorna som rör din chef: med chef menar vi din närmsta chef, med andra ord den person som du rapporterar till.

Vi är två studenter som går magisterprogrammet Ledarskap och Verksamhetsutveckling på Högskolan i Skövde. I vårt examensarbete syftar vi till att utforska ledarskap inom mansdominerade organisationer. Vi gör en undersökning med respondenter från organisationer där majoriteten av medarbetarna är män.

Alla svar kommer att vara anonyma och informationen om ålder samt kön och behandlas på ett konfidentiellt sätt så att det inte går att veta vilka som har varit respondenter.

Kön

- ◯ Kvinna
- ◯ Man
- ◯ Inget av ovanstående
- ◯ Vill ej svara

Ålder

Ditt svar _____

Är din närmaste chef kvinna eller man?

- ◯ Kvinna
- ◯ Man
- ◯ Inget av ovanstående

1. Diskriminering mot kvinnor är fortfarande ett problem i Sverige

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	◯	◯	◯	◯	◯	Instämmer helt

2. Kvinnor är mer emotionella än män

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	◯	◯	◯	◯	◯	Instämmer helt

3. I det svenska samhället behandlas män och kvinnor i allmänhet lika

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	◯	◯	◯	◯	◯	Instämmer helt

4. Regeringen lägger för mycket vikt på kvinnors problem

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

5. Feministiska grupper fyller ett syfte

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

6. Det är männens uppgift att beskydda kvinnorna

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

7. Män och kvinnor har samma möjligheter att klättra inom organisationer

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

8. Bättre åtgärder borde utföras för att uppnå jämställdhet på arbetsplatser i Sverige

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

9. En ledare ska vara maskulin

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

10. En ledare ska vara feminin

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

11. En ledare ska vara varsam

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

12. En ledare ska vara tävlingsinriktad

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

13. En ledare ska vara kraftfull

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

14. En ledare ska vara lojal mot organisationen

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

15. En ledare ska vara lojal mot medarbetarna

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

16. En ledare ska vara medkännande

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

17. En ledare ska vara självständig

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

18. En ledare ska vara analytisk

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

19. En ledare ska visa känslor

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

20. Min chef är maskulin

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

21. Min chef är feminin

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

22. Min chef är varsam

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

23. Min chef är tävlingsinriktad

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

24. Min chef är kraftfull

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

25. Min chef är lojal mot organisationen

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

26. Min chef är lojal mot medarbetarna

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

27. Min chef är medkännande

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

28. Min chef är självständig

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

29. Min chef är analytisk

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

30. Min chef visar känslor

	1	2	3	4	5	
Instämmer inte alls	○	○	○	○	○	Instämmer helt

31. Hur framgångsrik anser du att din chef är i sin roll?

	1	2	3	4	5	
Väldigt lite	○	○	○	○	○	Väldigt mycket

32. Hur effektiv anser du att din chef är?

	1	2	3	4	5	
Väldigt lite	○	○	○	○	○	Väldigt mycket

33. I vilken utsträckning anser du att din chef är en förebild?

	1	2	3	4	5	
Väldigt lite	○	○	○	○	○	Väldigt mycket

34. I vilken utsträckning uppnår din chef dina förväntningar?

	1	2	3	4	5	
Väldigt lite	○	○	○	○	○	Väldigt mycket