



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

GENUS OCH STYRNING

*En studie som undersöker hur genus tar sig i uttryck i styrningen
inom mans- och kvinnodominerade företag*

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomistyrning
Kandidatuppsats HT-2017

Författare: Cecilia Lans Norrby 950308
Hedda Danielsson Jonsson 920720

Handledare: Berit Hartmann

Förord

Vi vill rikta ett tack till alla som ställt upp på intervjuer för att göra denna uppsats möjlig. Ett stort tack till vår handledare Berit Hartmann som med tålamod och engagemang gett oss väsentlig feedback under arbetets gång.

Göteborg, januari 2018.

Cecilia Lans Norrby och Hedda Danielsson Jonsson

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Abstract	2
Begreppsförklaringar	3
Begreppsdefinitioner	3
1. Inledning	4
1.1. Problemdiskussion	4
1.2. Problemformulering	7
1.3. Syfte	7
1.4. Frågeställning	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1. Genus	8
2.2. Styrning	9
2.3. Ledarskap	10
2.4. Mål	11
2.5. Hållbarhet	12
2.6. Teoretiskt ramverk	13
3. Metod	14
3.1. Motivering av metod	14
3.2. Kritisk granskning av metodval	14
3.3. Studiens kvalitet	15
3.4. Val av organisationer	15
3.5. Val av intervjupersoner	16
3.6. Genomförande av intervjuer	17
3.7. Avgränsningar	18
4. Empiri och Analys	19
5. Diskussion	32
6. Slutsatser och bidrag	36
7. Referenslista	38
8. Bilagor	40
8.1. Bilaga 1	40

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka hur genus tar sig i uttryck i styrningen inom mans- och kvinnodominerade företag. Sammantaget undersöks områdena värderingar, mål, ledarskap och hållbarhet. Resultat från tidigare forskning påvisar vissa skillnader mellan genus men analysen av dessa ur ett större perspektiv, kopplat till styrning är implicit. Vi har undersökt hur de maskulina samt feminina värderingar som kan tänkas finnas i kvinno- och mansdominerade företag tagit sig i uttryck inom styrningen. Vi har undersökt detta i en kvalitativ ansats genom att intervjua fyra personer från företag inom sådana kvinno- eller mansdominerade kulturer. För att besvara studiens syfte behövde intervjupersonerna ha en stor insikt i organisationens kultur och både de formella och icke-finansiella delarna av styrningen. Vi har i denna studie dragit slutsatsen att det tenderar att finnas vissa genuskillnader mellan de företag som vi har undersökt. Vi vill understryka att det finns andra faktorer än genus som kan ha påverkat resultaten exempelvis företagsstorlek, branschtillhörighet, statliga bidrag eller privata bolag som inte studerats. De områdena som rör kärnvärden, mål och belöningsystem har till viss del sympatiserat med Hofstede (2003) kulturdimension om maskulinitet och femininitet samt andra studier av Parker (2008) och Hammond och Oakes (1992). De områden som rör ledarskap ligger i linje med Parker (2008) och Burkes och Collins (2001) studier om ledarskap.

Nyckelord: Management control systems, genus, feminina värderingar, maskulina värderingar, ekonomistyrning, sociala konstruktioner, företagskultur, organisationsstrukturer

Abstract

The purpose of this thesis is to examine how gender is expressed in MCS within male- and female-dominated businesses. The areas that is included are values, goals, leadership and sustainability. Results from previous research shows that there are some differences between genus but the wider picture that are connected to control is implicit. We have studied how masculine and feminine values, that you might find in male- and female-dominated businesses, is shown within control systems. This was made through a qualitative method where we interviewed four subjects from business that could indicate such genus culture differences. The interviewed subjects needed to have a big insight in the organizational culture and the formal and informal parts of control. to be able to take part of the study. We have concluded that it tends to be some genus differences between the businesses. We want to emphasize that there could be other factors then genus that could influence the results, i.e. size of business, industry, government funding and enterprises. The areas concerning core values, goals and reward system have in some ways sympathized with Hofstede's (2003) culture dimensions of masculine and femininity as within other studies as Parker (2008) and Hammond and Oakes (1992). The areas involving leadership has been in line with Parker (2008) and Burke and Collins (2001).

Keywords: Management control system, genus, feminine values, masculine values, social construction, organizational culture, organizational structures

Begreppsförklaringar

Det kan vara svårt att särskilja gränsdragningen mellan olika begrepp inom redovisning och ekonomistyrning. Orden accounting och management accounting har inkluderats i management control system eftersom det är den bredaste termen, som även inkluderar informella element av styrning. Inom management control system, har vi fokuserat på begreppet styrning utifrån det som syftar till att påverka beteenden. Begreppet manager har översatts till ledarskap, med ledare avses de som påverkar och styr över sina medarbetare.

Begreppsdefinitioner

Företagskultur: Kultur beskriver hur människor inom organisationer tänker, känner, värderar, agerar och uppfattar omvärlden och är då av en socialt delad natur (Alvesson 2012).

Hållbarhet: I denna uppsats har vi förhållit oss till hållbarhet som syftar till ekologisk hållbarhet där utgångspunkten är miljö. Ax och Kullvén (2016, s.3) beskriver att ekologisk hållbarhet syftar till att använda energi och naturresurser på ett effektivt sätt för att skydda miljön. Detta uppnås genom att människor, företag och samhället arbetar mot ett ekologiskt samhälle.

Mål: En organisation existerar för att uppnå ett eller flera mål. I denna studie definieras mål som organisationens prestationsindikatorer, som har en explicit relation mellan organisationens mål och dess prestation (Popova och Sharpanskykh 2011).

Belöningsystem: Belöningsystem tar fasta på de strategier, policys och processer som krävs för att säkerställa att människors prestation gentemot organisationen är erkänd genom både finansiella och icke-finansiella medel (Armstrong och Stephens 2005).

Ledarskap: Ledarskap är en socialt influerad process som syftar till att maximera insatsen som andra gör för att uppnå mål (Kruse 2003, s. 3).

Genus: Genus beskrivs som socialt konstruerade skillnader i hur män och kvinnor agerar som har skapats av kulturer, normer och traditioner. Denna definition får inte blandas ihop med biologiska skillnader mellan könen (Hofstede 2003).

MCS: MCS syftar till det som ledare arbetar med och som inkluderar formell- och icke-formell information i form av marknader, kunder, konkurrenter, miljö, teknologi, strukturella ordningar samt social- och kulturell styrning (Merchant & Van der Stede 2007; Chenhall 2003). I denna uppsats har vi valt att fokusera på de delar av MCS som berör styrning.

1. Inledning

1.1. Problemdiskussion

Inledande problemdiskussionen belyser temat i denna uppsats. Med utgångspunkt i tidigare teorier problematiseras områden med feministiska och maskulina värderingar där sammankopplingen mellan genus och styrning tycks vara relativt implicit. Denna problemdiskussion belyser detta genom tre olika diskussionsansatser för att sammankoppla genus och styrning.

[...] feministiska ansatser inom redovisning och ekonomistyrning är inte vanligt förekommande och då inte heller inom ämnesövergripande och mer kritisk forskning. Det återstår ändå många områden inom ekonomistyrning och redovisning där feministiska perspektiv, metoder och teorier skulle kunna ge ett starkt bidrag till ämnet.¹
(Haynes 2008, s. 539)

Det finns mycket forskning som styrker skillnader i män och kvinnors beteenden (Hofstede 2003; Parker 2008; Burkes & Collins 2001; Hammond & Oakes 1992). Vad dessa skillnader beror på och hur de tar sig i uttryck i samhället är ett återkommande och omdebatterat tema. Interaktionen mellan genus och styrning samt hur det i sin tur påverkar och påverkas av företagskulturer är dock inte lika påtaglig. MCS är en bred term som inkluderar budgetering och produktionskostnad men även informell social- och kulturinriktad styrning för att uppnå mål (Chenhall 2003). I denna uppsats fokuserar vi på de delarna av MCS som innefattar styrning. Inledande citat av denna studie förklarar hur feministisk forskning inom just styrning kan bidra till ämnet. Följande stycken i denna problemdiskussion belyser detta genom tre olika diskussionsansatser. Första stycket tar upp några av de skillnader som forskning visat mellan män och kvinnor. Andra stycket definierar feminina och maskulina värderingar. Det tredje och slutgiltiga stycket knyter samman dessa två ansatser för att på så vis koppla dessa mellan styrning och genus.

En skillnad som uppdragats mellan män och kvinnor finns i Hofstedes studie (2003) och påvisas mellan nio olika yrkesgrupper. Den visar att det är viktigare för män att ha mål rörande karriär, vinst, utbildning och modernitet. För kvinnor är det viktigare att ha mål rörande ledarskap,

¹ Fritt översatt av vår tolkning från engelska. Ursprungligt citat från Haynes (2008)

samarbete, trevlig atmosfär och fysiska förhållanden. Enligt Hofstede (2003) är självcentrerade mål ligger alltså i männens intresse och socialt fokuserade mål ligger i kvinnors. Studien visade även på att kvinnor inom vissa yrken kan vara mer maskulina än män inom ett annat yrke. I Burkes och Collins (2001) studie om skillnader i ledarskapsstilar visade resultatet att kvinnor troligen mer använder sig av en interaktiv ledarskapsstil, kallad transformativt ledarskap. Transformativt ledarskap syftar till att ledaren skapar positiva relationer till sina medarbetare och ser till gruppens behov framför sina egna. De föreslår att genusbetingade skillnader inom ledarskap mellan män och kvinnor är coaching, utveckling, kommunikation och tidsplanering. Hammond och Oakes (1992) föreslår att de maskulina dragen inom styrning sammanfattas av självständighet, objektivitet och tävlingsinriktning. Detta har setts som väsentliga kompetenser hos ledare. Gallén och Peraita (2017) testade om det finns någon relation mellan kvaliteten på hållbarhetsrapportering och femininitet. Studien utgick från Hofstedes kulturdimension femininitet/maskulinitet och visade att en högre grad av femininitet inom politiken eller inom ekonomin kommer att leda till en mer frivilligt deltagande i hållbarhetsredovisning.

Definitioner av vad som är typiskt feminint kan påverkas när forskare undersöker specifika grupper av kvinnor och definierar mer eller mindre framstående feminina drag för alla typer av kvinnor (Zinn & Dill, 1996). Detta är något som vi har beaktat utifrån en kritisk utgångspunkt. Whal (1996) beskriver i sin tur att kvinnlighet och manlighet borde ses som sociala konstruktioner som ligger i tiden i ett visst sammanhang, vid en historisk tidpunkt. Några av dessa sociala konstruktioner belyser Hofstede (2003) återigen i en studie om kulturdimensioner. Dessa är välkända och används ofta inom statistisk forskning där kontentan är att hitta samband inom olika kulturer. En av dessa dimensioner handlar om femininitet och maskulinitet, två motsatser till varandra. Hofstede (2003) föreslår att femininitet innefattas av sociala målsättningar där värderingar kring att hjälpa andra och att se till den fysiska miljön runt sig var viktigare än egennyttan. Maskulinitet föreslås då ha personliga målsättningar som rör egennyttan exempelvis karriär och inkomst. Utmärkande för män är bestämdhet, tuffhet och materiell lycka. Hofstede (2003) förtydligar dock att detta inte är biologiska skillnader utan socialt konstruerade skillnader och gör en uppdelning av begreppen kön och genus. Genus beskrivs som socialt konstruerade skillnader och kön som biologiskt konstruerade skillnader. Studien visar även på att kvinnor inom vissa yrken kan vara mer maskulina än män inom ett annat yrke och därför gäller inte skillnaderna för alla män och kvinnor på individnivå. Detta innebär alltså att män och kvinnor har drag av båda delarna av de socialt konstruerade skillnaderna. Vår uppsats utgår från denna begreppsdefinition för maskulinitet och femininitet

samt några av de tidigare nämnda egenskaperna som uppkommit enligt socialt konstruerade normer (Hofstede 2003; Burke & Collins 2001; Hammond & Oakes 1992; Gallén & Peraita; 2017). Eftersom styrningen är skapad av människor så borde dessa socialt konstruerade skillnaderna som finns mellan genus, precis som i andra fall påverka utformningen och fokuset av styrningen. Beroende på vad som anses som mest acceptabelt inom kulturen där skaparna befinner sig så blir det relevant att föra diskussionen vidare till den inverkan genus kan ha på styrningen.

Det har funnits en benägenhet att förändra MCS genom att anpassa styrningen till viktiga delar i organisationer utan att tappa helhetsperspektivet. Organisationskulturer är mekanismer som är betydande för sammanfogningen av styrningen som inkluderas i MCS (Chenhall 2003; Parker 2008). I en global värld påverkar alltså styrningen av hur företag tar hand om företagskulturen. Alvesson (2012) förklarar begreppet organisationskultur som ett fenomen av hur människor inom organisationer tänker, känner värderar och uppfattar omvärlden. Det finns en tydlig koppling mellan hur organisationskultur och styrning påverkar varandra. Parker (2008) påpekar att eftersom strategiskt ledarskap är grundläggande för styrningen, från planering, implementering till styrning, så kan även genusdimensionerna tänkas påverka hur de strategiska besluten fattas. Det kan påverka den stil och språk som används i planeringsprocessen och överlag hur implementering och styrning ser ut. Parker (2008) menar att den maskulina styrningen fokuserar på de finansiella, reducerbara värden som är enkla att mäta, ytterligare en viktig aspekt som samverkar mellan genus och styrning. Ett bidrag från det feminina synsättet på styrning skulle därför kunna sätta ändringen och utformningen av mätsystemen i fokus. Det skulle ändra på sättet vi mäter, var vi rapporterar och på vilket sätt innehåll tolkas (Parker 2008). Även Hammond och Oakes (1992) beskriver att den feminina ståndpunkten inom styrning utmanar den maskulina till att bli mer neutral. De konstaterar i linje med Parker (2008) att den stereotypiska ledaren med maskulina värden under senare tid blivit utmanad av idéer kring transformativt ledarskap med emotionell förståelse och socialt ansvarstagande. Detta liknas vid en feminisering av ledaren.

1.2. Problemformulering

Som Zinn och Dill (1996) beskriver så finns det inte en enhetlig och frikopplad bild av vad som är feminint eller typiskt kvinnligt och manligt. Det som uppfattas som typiskt feminint och maskulint ses som sociala konstruktioner som kan komma att förändras i tid och rum. Forskning har alltså visat på att det finns kulturskillnader i män och kvinnors beteenden och hur de interagerar i olika situationer. Fokuset ligger på det inom styrningen som påverkar företagskulturen där resultaten varit tydliga för genus. Sammantaget värderingar, mål, ledarskap och hållbarhet. Det finns resultat från tidigare forskning som påvisar skillnader mellan genus men analysen av dessa ur ett större perspektiv, kopplat till styrningen är implicit. Wahl (1996) beskriver att beroende på vad människor väljer att synliggöra påverkas vilka perspektiv som blir mer eller mindre framträdande. Om ett könsneutralt perspektiv tas i beaktande osynliggörs könen. Detta kan tänkas gälla även för styrningen om det ses ur ett sådant könsneutralt perspektiv. Det är människor med olika bakgrunder och värderingar som använder och tolkar modellerna. Det kan tänkas att olika genusperspektiv kan leda till nya typer av tolkningar där genusskillnader har en inverkan på sättet styrningen används. Om detta perspektiv synliggörs och tas med som en gren av styrningen, skulle det kunna tillåta att den används på ett nytt och annorlunda sätt. Vi tycker att det är relevant att undersöka hur det skiljer sig inom företag med man- och kvinnodominerade kulturer, eftersom män och kvinnor i grupp tenderar att påvisa dessa sociala konstruktionsskillnader. Med bakgrund mot interaktionen mellan styrning och genus, som framhävs senare i den teoretiska referensramen, har vi undersökt hur de maskulina samt feminina värderingar tagit sig i uttryck inom styrning.

1.3. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur genus tar sig i uttryck i styrningen inom mans- och kvinnodominerade företag.

1.4. Frågeställning

- På vilket sätt uppfattas de socialt konstruerade skillnaderna mellan genus inom kärnvärden, mål, ledarskap och hållbarhet?

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen tar vi upp områden som för denna uppsats varit relevanta för kopplingen mellan styrning och socialt konstruerade genuskillnader. De områden som tas upp är kärnvärden, mål, ledarskap och hållbarhet.

För att undersöka och bemöta hur de socialt konstruerade skillnaderna tar sig i uttryck i styrningen så har vi valt att använda kultur som utgångspunkt. Det finns en tydlig koppling i hur genus och styrning påverkas och påverkar företagskulturen men interaktionen mellan genus och styrning är inte lika påtaglig. Genom dessa tre dimensioner (kultur, styrning och genus) skapas en tydligare bild över undersökningsområdet kopplad till syfte och teoretisk referensram. Wahl (1996) menar på att kvinnlighet och manlighet borde studeras som sociala konstruktioner som skapas i ett visst sammanhang vid en historisk tidpunkt. När analyser av olika perspektiv görs påverkas vad som blir synligt, vilket även sociala och kulturella konstruktioner gör. Människors personlighet påverkas av sociala konstruktioner vilket gör att vissa personligheter identifierar sig med vissa sociala tillhörigheter, däribland genuskillnader. Alvesson (2012) beskriver organisationers kulturer som komplexa och svåra att använda på ett trovärdigt sätt. Det finns i alla företag, oavsett om kulturen får lite eller ingen uppmärksamhet. Kultur påverkas av hur människor inom organisationer tänker, känner, värderar och uppfattar omvärlden. Alvesson (2012) förklarar att även inom organisationer där företagsledare har stor förståelse för vikten av kultur och hur kritisk den är för organisationen, så finns det en brist i djupare kunskap för hur människor och organisationer fungerar inom kulturen. Detta gör att förståelsen för kultur och genus samt kultur och styrning blir relevant.

2.1. Genus

Det finns olika definitioner av feminint och bilden påverkas när forskare undersöker specifika grupper av kvinnor. Det ger en bild av vad som är mer eller mindre framstående som feminina drag kopplad till alla kvinnor. Det finns ingen enhetlig och frikopplad bild av vad som är feminint eller kvinnligt och manligt (Zinn & Dill, 1996). Detta måste beaktas utifrån en kritisk utgångspunkt när studier med en feministisk angreppspunkt görs. Hofstede (2003) beskriver olika kulturdimensioner för att klargöra skillnader inom länders kulturer. En av dessa dimensioner är maskulinitet och femininitet som inom kulturer ses som två extremer och motsatser av varandra. Vår uppsats utgår från dessa begreppsdefinitioner. Vi vill ta reda på hur de antaganden som finns kring maskulinitet och femininitet samt de egenskaper som

uppkommer enligt de socialt konstruerade normerna återspeglas i praktiken (Gallén & Peraita 2017; Burkes & Collins 2001, Parker 2008, Hammond & Oakes 1992).

Hofstede (2003) antyder att det utmärkande för maskulinitet är bestämdhet, tuffhet, materiell lycka och avsaknad av empati för andra. Maskulinitet värdesätter egennyttan exempelvis karriär och monetära medel över gemenskap. Femininitet beskriver Hofstede (2003) som motsatsen till maskulinitet. Det värdesätter sociala mål högre än egennyttan genom att exempelvis hjälpa andra och att se till den fysiska miljön runt sig själv. Det skiljer sig dock i hur det ser ut mellan länder och yrken, om kulturen är mer maskulin eller feminin i sig. Begreppen maskulinitet och femininitet får inte blandas ihop med individualism, utan människor tenderar att ha dessa socialt konstruerade egenskaper i grupp. Hofstede (2003) förklarar även att det endast är de biologiska skillnaderna som gäller för alla män och kvinnor. Han gör skillnad på begreppen kön och genus där det första används för att beskriva biologiska skillnader och det senare används för att beskriva skillnader i de sociala konstruktionerna som skapas genom normer och traditioner. Därmed kan de maskulina dragen gälla kvinnor och de feminina dragen gälla för män. Denna begreppsdefinition används i denna uppsats för att skapa en förståelse för vad som menas med genus. Genus påverkan inom olika företagskulturer och då även styrning, leder vidare till nästa avsnitt, då vi fördjupar oss inom styrningen.

2.2. Styrning

MCS är ett begrepp som syftar till många olika delar av både formell och informell information. Den formella informationen består bland annat av budgetering och produktionskostnad och den informella informationen av social och kulturinriktad styrning, för att uppnå mål (Chenhall 2003). Den informella styrningen är en utvidgning av MCS som tillkommit under senare år. Vår studie fokuserar på de inom MCS som inkluderar styrningen av en organisation. Styrningen fokuserar på planering, implementering och styrning av organisatoriska strategier på lång sikt och ger förståelse för verksamhetens vision och långsiktiga målsättningar (Parker 2008). De uppgifter som ledare har fått under senare tid har utvecklats till att skapa organisatoriska identiteter, värderingar, kulturer och riktlinjer. Parker (2008) påvisar att det finns hinder och missade möjligheter på grund av att kvinnor är underrepresenterade i styrelser. Det blir därför relevant att se vad genus dimensionerna har för inverkan på de strategiska beslut som fattas, den stil som används i planeringsprocessen och överlag hur implementering och styrning ser ut.

Parker (2008) förklarar att den maskulina styrningen fokuserar på finansiella, reducerbara värden som är enkla att mäta. Ett bidrag från det feminina synsättet på styrningen sätter ändringen och utformningen av mätsystemen i fokus. Det ifrågasätter sättet vi mäter, vad som mäts och rapporteras samt hur tolkningen av innehållet görs. Parker (2008) menar att kulturen inom styrning är maskulint utformad men det finns signaler på att den håller på att förändras. I en värld som snabbt förändras kan det feminina som lägger större betoning inom social styrning, coaching och utvärdering bli ett alternativ till hur styrningsprocessen varit utformad (Parker 2008). Även Hammond och Oakes (1992) tar upp den feminina ståndpunkten inom styrningen och hur den utmanar den maskulina till att bli mer neutral. De menar att det kan leda till en annan typ av styrning med en unik och empatisk syn på världen som talar för nya frigörande former av styrning. Både Chenhall (2003) och Parker (2008) menar på att styrningen idag syftar till ett mycket brett spektrum som ger förståelse och som fångar in hela organisationen. Kultur inom en organisation menar både Parker (2008) och Chenhall (2003) är en del av styrningen och hur organisationer arbetar med värdeskapande processer. Hur en organisation väljer att leda sina medarbetare är en av komponenterna inom styrning som belyser nästa del.

2.3. Ledarskap

Ledande och styrning handlar om att ha karisma, visioner och närvaro samt att inspirera medarbetare inom organisation att följa en vision (Salacuse 2017). Armstrong och Stephens (2005) förklarar att ledarskap spelar en viktig roll i belöningshanteringen. Ledare säkerställer att de uppgifter som medarbetarna har blir genomförda samtidigt som de bygger och underhåller konstruktiva, motiverande och stödjande relationer. Ledarskap är källan till många belöningar bland annat erkännande, meningsfullt arbete och möjlighet till utveckling men även andra som hjälper till att uppnå olika organisatoriska och individuella mål.

I Burkes och Collins (2001) studie om skillnader i ledarskapsstilar visar resultatet att det är mer troligt att kvinnor rapporterar att de använder sig av en mer interaktiv ledarskapsstil så kallad transformativt ledarskap. I studien tillfrågades personer om hur de själva uppfattar sin ledarskapsstil. Detta får inte blandas ihop med faktiska skillnader mellan könen eller att det som de själva rapporterat är en absolut sanning. Några genusbetingade skillnader i ledarskapsstilar var coaching och utveckling samt kommunikation och tidsplanering. Burkes

och Collins (2001) menar att i transformativt ledarskap utvecklas positiva relationer med medarbetare. Transformativa ledare ser längre än till sina egna behov och ökar den organisatoriska prestandan. De maskulina dragen hos en ledare föreslår Hammond och Oakes (1992) kategoriseras bland annat av självständighet, objektivitet och tävlingsinriktning. Egenskaper som setts som väsentliga hos ledare. Stereotypiska ledare har under senare tid blivit utmanade av idéer kring att vara socialt ansvarstagande och av emotionell natur med coachande egenskaper. Detta kan liknas som en feminisering av ledaren Hammond och Oakes (1992). Hammond och Oakes (1992) betonar dock att det finns flera definitioner av vad som är feminint och därför skulle en enda sann förklaring till feminin styrning inte vara möjlig eller rättvis. Ses ledarskap ur ett könsneutralt perspektiv osynliggörs könen, detta gör att den mansdominans inom ledande positioner ses som självklar och oproblematiserad (Wahl 1996). En del av styrningen är mål och genom att undersöka detta med ett genusperspektiv, kan det synliggöra vissa skillnader.

2.4. Mål

Popova och Sharpanskykh (2011) fastställer att en organisation existerar för att uppnå ett eller flera mål. För att organisationer ska kunna säkerställa fortsatt framgång behöver prestation övervakas i förhållande till de formulerade målen. I praktiken utvärderas en organisations prestation ofta genom att uppskatta olika resultatindikatorer. I de flesta befintliga metoder inom organisationsteori förblir dock relationen mellan prestationsindikatorerna och mål implicit. Genom att definiera organisationers prestationsindikatorer och mål etableras en tydligare förankring mellan organisationsmål och prestation. Armstrong och Stephens (2005) antyder att belönande styrning i form av både finansiella och icke-finansiella medel behandlar strategier, policys och processer som krävs för att säkerställa att människors prestation gentemot organisationen är erkänd. Det överordnade målet är att belöna människor rättvist och konsekvent i enlighet med dess värde för organisationen. Belönande styrning behöver inte endast innefatta löne- och anställningsförmåner utan även icke-finansiella mål som erkännande, lärande och ökat ansvar.

Enligt Hofstede (2003) så finns det en genusbetingad skillnad i vilka mål som prioriteras. Hofstede (2003, s.281) redogör för en signifikant skillnad som uppvisas mellan nio olika yrkesgrupper om genus. Det är viktigare för män att ha mål rörande karriär, vinst, utbildning och modernitet. För kvinnor är det viktigare att ha mål rörande ledaregenskaper, samarbete,

trevlig atmosfär och fysiska förhållanden. I Hofstedes (2003) studie samlas dessa trender ihop till grupperingar, en bestående av självcentrerade mål som ligger i männens intresse och i den andra i socialt fokuserade mål som anses viktigare för kvinnor. Det finns en signifikant skillnad i hur män och kvinnor i grupp värdesätter mål. Studien visar även på att kvinnor inom vissa yrken är mer maskulina än män inom ett annat yrke. De högre utbildade testpersonerna hade mindre skillnader mellan genus än de mindre utbildade. Hofstede (2003) påpekar att målen skiljer sig mellan genus och mellan yrken. Det gäller inte för alla män och kvinnor utan vissa kan vara mer eller mindre maskulina eller feminina. Ett annat område som påvisar genuskillnader är hållbarhet.

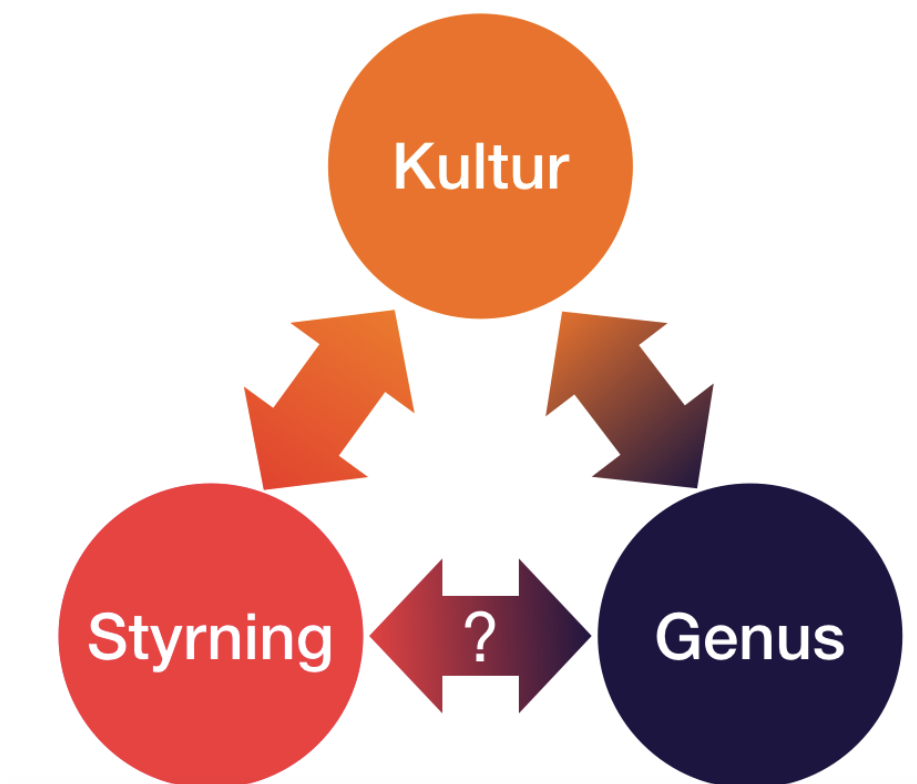
2.5. Hållbarhet

Ax och Kullén (2016) menar på att företag har ett samhällsansvar som nuförtiden diskuteras i bredare termer än vad som tidigare gjorts. En del i samhällsansvaret är att se till den ekologiska hållbarheten. Det syftar till att företag borde arbeta med att använda energi och naturresurser på ett effektivt sätt för att skydda miljön och människors hälsa, även på lång sikt. Det kan tänkas att den ekonomiska hållbarheten inte får bytas ut mot den ekologiska vilket då medför negativa konsekvenser på miljön. I Gallén och Peraitas (2017) studie testas om det finns någon relation mellan kvalitén på hållbarhetsrapportering och femininitet. Studien utgår från Hofstedes (2003) kulturdimension om femininitet och maskulinitet samt antagandet att industrierna i respektive land är homogena. I studien mäts femininitet utifrån antalet kvinnliga representanter inom respektive lands nationella politiska parlament, det ekonomiska deltagandet av kvinnor inom arbetskraften och genom Hofstedes maskulinitetskoefficient. Studien (Gallén & Peraita 2017) visar att det finns ett positivt och signifikant samband mellan kvalitén på hållbarhetsrapportering och femininitet inom ett land när mätningen består av antalet hållbarhetsredovisningar per miljoner invånare i landet. Det jämfördes mot BNP per capita, typen av juridiskt system och typer av industrier. Det gick inte att se ett direkt samband mellan landets femininitet och kvalitén på hållbarhetsredovisning och extern granskning av tillförlitligheten av hållbarhetsrapportering. Detta tyder på att bara för ett land har ansetts feminint utifrån Hofstedes (2003) kulturdimensioner så antyder det inte att hållbarhetsredovisningens kvalitet är bättre. En koppling mellan att feminina länder skulle tillämpat bättre samhällsansvar går inte att dra. Det går dock att dra slutsatsen att högre grad av femininitet inom politiken eller inom ekonomin leder till ett högre frivilligt deltagande i

hållbarhetsarbete. Hofstede (2003) beskriver att ett feminint perspektiv ser till miljön runt sig själv istället för egennyttan.

2.6. Teoretiskt ramverk

Kultur refereras till något mer än sociala mönster av ytliga fenomen. Det förklaras av de bakomliggande beteendena inom organisationer. Alvesson (2012) förklarar att det finns delar av organisationen som individer inte vill associera sig med men i många fall speglar dessa delar inte hela företagskulturen. Hur människor identifierar sig med en grupp inom en organisation är sällan ett problematiserat ämne men ligger nära företagskulturen som ett sätt att utöva tro, värdera och skapa mening. Det betyder att en förändring av organisationskultur guidar människor i sitt bemötande av kulturen i samspel med sin egen personlighet (Alvesson 2012). För att bemöta hur de socialt konstruerade genusskillnaderna inom områdena kärnvärden, mål, ledarskap och hållbarhet tar sig i uttryck har vi sammanställt detta i en modell. Modellen demonstrerar hur företagskulturen påverkar genus och styrning och konkretiserar undersökningsområdet som sedan återspeglas i interaktionen mellan genus och styrning.



Figur 1. Figuren demonstrerar de tre dimensioner som skapat grunden för denna uppsats samt undersökningsområdet.

3. Metod

Metodavsnittet beskriver vilket tillvägagångssätt som använts vid insamling av datamaterialet. Avsnittet börjar med att motivera varför detta val ansetts bäst lämpat för att besvara syftet. Fortsättningsvis diskuteras den kritik som riktas mot kvalité och tillförlitlighet i kvalitativa studier. För att öka transparensen så tas även de begränsningar som är bra att känna till upp. Metoden avslutas genom att förklara val av organisationer, intervjupersoner, genomförande av intervjuer samt vilka avgränsningar som gjorts.

3.1. Motivering av metod

För att få en djupare förståelse för hur sociala konstruktioner kopplat till genus avspeglas mellan organisationer användes en deskriptiv metod. Genom intervjuer fångas respondenternas föreställningar och värderingar upp på ett mer heltäckande plan. Vi anser att ett kvalitativt metodval bäst besvarat syftet eftersom det skapat en möjlighet till att observera djupare, reflekterande resonemang i olika värderingsfrågor. Genom att ha öppna intervjufrågor tillåts respondenterna att bli mer delaktiga i konversationen för att ge mer deskriptiva svar än vad stängda frågor gör (Eriksson & Kovalainen 2008). I vår studie har vi använt oss av öppna frågor. Detta tillvägagångssätt har begränsat möjligheten till upprepning av studien eftersom varje intervju blivit unik. Eftersom intervjuguiden i sig varit objektiv och neutral, med lite koppling till ämnet om genus, har vi i intervjun ställt följdfrågor för att fördjupa oss i vissa påståenden som respondenten själv bjudit in till. Detta har gjort att det finns citat i empirin som inte går att jämföra mellan alla respondenterna. Intervjuerna spelades in och transkriberades, därefter har de mest relevanta citaten valts ut som underlag i empirin- och analysdelen.

3.2. Kritisk granskning av metodval

I enlighet med Alvesson (2012) är kulturer och normer av personlig art och skapas genom gemensamma uppfattningar av dominerande värderingar, som människor både medvetet och omedvetet väljer att ta del av. Vi utgår från en miljö där tolkningar av verkligheten inte är densamma som den absoluta verkligheten. Vår studie rör ett komplext område där det är viktigt att skilja förutfattade meningar och socialt konstruerade normer från vetenskapligt grundad fakta. Vi anser att en svaghet med att hålla intervjuer är att opponenter utifrån egen tolkning väljer ut de mest väsentliga citaten i det transkriberade materialet utifrån den teoretiska

referensramen. Alla människor är olika med skilda erfarenheter och bakgrund och det finns inga garantier att en annan person hade tolkat budskapen likadant.

3.3. Studiens kvalitet

Vi har skapat transparens, kritiserande och trovärdighet genom att i denna studie förklara hur vi gått tillväga eftersom Eriksson och Kovalainen (2008) beskriver att läsaren måste förlita sig på att det forskaren beskriver, genomförts på de sätt som framgår av studien. En annan del som påverkar trovärdigheten är möjligheten att generalisera resultaten. Att generalisera innebär att kunna uttala sig om andra sociala miljöer eller populationer som liknar den som studerats (Eriksson & Kovalainen 2008). Eftersom studien har varit en samhällsvetenskaplig ansats generaliseras resultaten utifrån en teoretisk utgångspunkt. Det går inte att understryka att endast genuskillnader varit grunden för de slutsatser vi har dragit om hur styrningen tagit sig i uttryck. Det kan finnas en kombination av andra faktorer som påverkat, som vi i denna studie inte undersökt. Faktorer som branschtillhörighet, företagsstorlek, statliga bidrag eller ägande bolag kan ha styrt varför skillnader uppdragats. Varje person har gjort sina egna tolkningar av vad som varit mer eller mindre fungerande för deras företag. Vi vill understryka att en man kan resonera mer feminint och därav återfinnas inom en bransch präglad av feminina värderingar. Vi har inte kunnat generalisera resultaten till ett större sammanhang eftersom vi inte har kunnat utesluta att detta varit tillfälligheter och situationsspecifika fall men vi har kunnat generalisera resultaten till den teoretiska referensramen. Respondenten från det kvinnodominerade företaget (respondent två) tillhörde en mindre konkurrensutsatt bransch. Detta kan ha påverkat sättet de inom företaget har valt att utforma och använda styrningen. Eftersom organisationen är kommunalägd och därmed delvis finansierad av kommunala medel är företaget inte nödvändigtvis lika vinst- och resultatberoende som de resterande.

3.4. Val av organisationer

Vi har i denna uppsats valt att begränsa oss till fyra intervjupersoner från olika företag och branscher. Eftersom ingen av respondenterna varit beroende av varandra, har vi i de frågor som tagit upp större sammanhang ändå kunnat dra vissa slutsatser om hur några företag hanterar sociala värderingar. Två av företagen som vi studerade var mansdominerade, ett var kvinnodominerat och det sista var ett jämställt företag. Vi har definierat en dominerad bransch om det varit stor skillnad i antal män och kvinnor inom organisationen.

Respondent	Bransch	Antal kvinnor	Antal män	Antal anställda
1	Byggverksamhet (Mansdominerat företag)	5	38	43
2	Kollektivtrafik (Kvinnodominerat företag)	52	26	78
3	Detaljhandel tekniska produkter (Mansdominerat företag)	10	55	65
4	Redovisning och revision (Jämställt företag)	55	45	100

Tabell 1. I tabellen ovan visas branschtillhörighet, antal kvinnor och män samt totalt antal anställda utifrån respondenternas svar.

3.5. Val av intervjupersoner

När vi kontaktade olika företag efterfrågade vi vissa kvalifikationer där kontaktpersonerna ombads att vidarebefordra informationen om de inte känt sig träffade av beskrivningen. Detta gjorde vi för att inte blanda in våra egna uppfattningar i vilka som hade varit de bäst lämpade personerna. Vi valde även att ange respondenternas positioner istället för att namnge dem (Ahrne & Svensson 2015). Vi ansåg att för att besvara studiens syfte behövde intervjupersonerna ha en stor insikt i organisationens kultur och styrning. I den inledande kontakten frågade vi personerna om de hade en central roll i organisationen och inte endast i styrning. Av de personer vi valde ut var en ekonomichef, en kontorschef, en divisionschef och en VVD/CFO.

Respondent	Position	Anställningstid	Arbetsområde
1	VVD/CFO	2,5 år	Ekonomi, personalansvar
2	Ekonomichef/HR-chef	10 år	Ekonomi, HR
3	Divisionschef	7 år	Enhetsansvar, ekonomistyrning
4	Partner/Kontorschef	21 år	Kontorschef

Tabell 2. Tabellen ovan sammanställer position, anställningstid och arbetsområde. Informationen är inhämtad från respondenterna själva.

3.6. Genomförande av intervjuer

Det finns många faktorer som kan påverka stämningen i en intervju exempelvis egenskaper, kön, ålder och miljö. En intervju som hålls i en familjär miljö kan väcka vissa känslor hos den intervjuade som kanske särskiljer sig från de personen hade framhåvt på sin arbetsplats. Eftersom våra undersökningsområden är naturligt anknutna till en arbetsplats har det blivit det aktuella intervjurummet (Ahrne & Svensson 2015). Den första intervjun hölls i ett konferensrum på respondentens företag. Fördelen med detta var att både vi och respondenten kunde ge ett personligare intryck som bjuder in till en mer öppen och medverkande dialog. Ett problem som vi upptäckte med detta var att det blir lättare att avvika från temat eftersom det var trivsamt att prata vidare även utanför ämnet. Fler intryck blir viktiga som hur man för sig och hur man uppfattas som gör att det är lättare att tappa tråden och kanske till och med frågan.

Vi upptäckte att vi kunde spara tid genom att hålla intervjuerna via telefon. Nackdelen med detta är att de kan bli mer formella. En telefonintervju lämpar sig bäst när det handlar om sakfrågor exempelvis hur det är på en arbetsplats och hur organisationen formulerar problem (Ahrne & Svensson 2015). Eftersom vår studie undersöker ett sådant problemområde har vi använt denna teori till vår fördel i studien. Vi har valt ett brett område med många grenar och telefonintervjuerna har hjälpt till att förkorta intervjutiden utan att försämra kvalitén i svaren. Den första intervjun hölls på respondentens arbetsplats och tog en timme. Genom att hålla nästa intervju via telefon lyckades vi halvera tiden med en halvtimme. Detta eftersom vi lättare kunde bryta respondenten när personen svävade ut utanför ämnet. Respondenten hade lättare att gå rakt på sak då fokus var på våra frågor. Vi tyckte att det var mer fördelaktigt att hålla telefonintervjuer. Den sista intervjun genomfördes på respondentens arbetsplats eftersom denne efterfrågade det. Innan intervjuerna kontaktade vi personerna via mail där intervjuguiden skickades ut. Intervjupersonerna har alltså kunnat förbereda sina svar innan intervjun. Vi anser att en svaghet med detta är att det minskar möjligheten till spontana och ibland ärliga svar. Eftersom vi har försökt att formulera en intervjuguide utan laddade frågor, har pålästa respondenter kunnat ge oss mer ingående svar. Respondenternas tolkningar av omvärlden behöver inte vara en exakt avbild av verkligheten. Det som de tror och värderar skapar en tillfällig kulturell verklighet och det är just den vi velat undersöka.

3.7. Avgränsningar

Studien har avgränsats till att endast tillfråga personer som har en omfattande, central roll för att kunna besvara frågor som även rör sig utanför de formella delarna av styrningen. Vi tycker att denna avgränsning var viktig för att kunna besvara syftet, eftersom respondenterna själva måste kunna påverka utformningen av styrningen. Ytterligare en avgränsning som har gjorts är utefter ett resultat från Dreber et al. (2015) studie. Studien visar att det uppstår en skillnad i genus när ett experiment görs på deltagarna som utmärker deras könsroller utifrån könstillhörighet, samtidigt som det blir placerade i ett sammanhang som är könsblandat. Kvinnor visade större altruism efter experimentet än vad de i ursprungsläget hade gjort och män mindre. Detta skapar en skillnad mellan genus inom altruism och resultatet gav en insikt i de sammanhang där den individuella könsidentiteten blir tydlig. I studien framkom alltså att människor i vissa fall blir påverkade av vad de blir tillsagda om sina könsroller och agerar utifrån de. Detta har tagits i beaktande i intervjuguiden (se bilaga 1) för att inte påverka respondenternas svar.

4. Empiri och Analys

Empiriavsnittet analyserar intervjuunderlaget utifrån den teoretiska referensramen mellan de olika företagen. Uttalanden som analyserats berör värderingar rörande kärnvärden, mål, ledarskap och hållbarhet.

Vi börjar med att analysera vilka egenskaper som respondenterna anser som de viktigaste hos sina anställda. Respondent ett och tre, båda från mansdominerade företag svarar på följande vis.

Respondent 1 Mansdominerat företag	[...] teknisk kunskap är otroligt viktigt när vi rekryterar och sedan så, den sociala delen är också jätteviktig, att man passar in, sedan att man måste ha ett entreprenörsdriv i det här bolaget. Har man inte det utan att man bara går till sitt jobb då passar man inte in här.
Respondent 3 Mansdominerat företag	Vi är en säljande organisation, vi lever ju på försäljning, vilket gör att i egentligen alla roller som vi har behöver vi ha personer som tycker om att jobba med sälj helt enkelt. Då kan man fundera på vilka personlighetsdrag som det är kopplat till en sådan person då [...] hög social kompetens, vi söker dom som har lätt att bygga relationer. Andra egenskaper som är viktiga för oss är naturligtvis teknisk kompetens inom de områdena och produkterna som vi jobbar med.

Tabell 3. Tabellen sammanställer två citat från de olika mansdominerade företagen för att ska en lättare jämförelse av de bådars resonemang kring de viktigaste egenskaperna hos sina anställda.

Båda respondenterna framhäver teknisk och social kompetens som de viktigaste egenskaperna. Respondent ett nämner utöver detta att personerna måste ha ett entreprenörsdriv för att passa in. Respondent tre framhäver att de personer som gillar försäljning, det vill säga personer som har lätt att bygga relationer, är de bäst lämpade inom företaget. Dessa egenskaper påminner om Hofstedes (2003) kulturdimension kring maskulinitet där det är viktigare för män i grupp att ha mål rörande utbildning och modernitet samt om Hammond och Oakes (1992) som föreslår att de maskulina dragen inom styrningen bland andra är självständighet. Dessa tre karaktärsdrag har speglats i båda respondenternas svar eftersom utbildade människor skaffar sig en fördjupad kompetens inom sitt utbildningsområde. Att ha ett eget driv är något som måste komma inifrån. Dessa personer måste våga utmana sig själva och tänka självständigt. I de båda företagen råder en mansdominans och de viktigaste egenskaperna som nämns liknar de som Hofstede (2003) beskriver som typiskt maskulina. Respondent fyra svarar följande om vilka egenskaper som anses som de viktigaste hos sina anställda.

Att man har ett personligt driv och ett engagemang i det man gör. Det är väldigt viktigt [...]. Det finns ju även tekniska kravställningar. Att man ska ha en, en universitetsutbildning [...] Så det är mer tekniska krav, men annars personligheten är ju liksom att vara duktig på kommunikation, dialog med kunder, kunna förstå och sortera alltså rent analytiskt, måste man liksom kunna vara, veta vad som är väsentligt och vilka som är de egentliga riskerna. [...] Kunna lösa problem, på ett bra och strukturerat sätt [...] Men samtidigt då vara väldigt trevlig och ödmjuk i den rollen [...] Det här personliga drivet och engagemanget tycker jag för mig är väldigt viktigt.

(Respondent 4, jämställt företag)

Respondent fyra (jämställt företag) svarar i linje med Respondent ett och tre. Utbildningskravet samt den analytiska förmågan samspelar med den tekniska och sociala kompetensen. Det kan också tänkas att dessa karaktärsdrag är mer lämpade för en viss typ av bransch eller bolag snarare än att de är genusbetingade drag. Fortsättningsvis beskriver respondenten att det inte räcker att ha teknisk och social förmåga utan betonar utöver det personlighetsdrag med kommunikativ och analytisk problemlösningsförmåga. De kommunikativa egenskaperna är något Burkes och Collins (2001) beskriver att kvinnor i större utsträckning rapporterar att de använder sig av i transformativt ledarskap. I transformativt ledarskap utvecklas positiva, uppmuntrande och kommunikativa relationer. Ytterligare två andra karaktärsdrag som respondenten beskriver är att vara trevlig och ödmjuk. Hofstede (2003) förklarar att typiskt feminina mål berör trevlig atmosfär och fysiska förhållanden. Ovanstående respondent kommer från ett mer jämställt företag och nämner en blandning av maskulina och feminina egenskaper. Samma typ av feminina resonemang finns hos respondent två från det kvinnodominerade företaget.

[...] Eget ansvar är jätteviktigt, att man kan, vill och kan ta eget ansvar, om man nu säger att det är personlighetsdrag. Vi vill väldigt gärna att man är prestigelös, kunna samarbeta bra och att man är beredd att göra eller vara så intresserad så att man även är engagerad utanför sin speciella roll.

(Respondent 2, kvinnodominerat företag)

Respondenten (kvinnodominerat företag) nämner att medarbetarnas viktigaste egenskaper är att de kan ta eget ansvar. Personen ska vara prestigelös och ha viljan att gå utanför sin roll för att kunna samarbeta som Hofstede (2003) beskriver som några av de feminina målen. Vidare nämns inget som samspelar med de övriga respondenternas svar och därmed de maskulina delarna av Hofstede (2003). Tre respondenter, de från de mansdominerade och det jämställda

företaget kommenterar att de har mål om jämställdhet. De nämner specifikt att de vill ha in fler kvinnor inom ledande positioner.

Respondent 1 Mansdominerat företag	[...] det är ju en ganska mansdominerad bransch där då, men vi har ett klart mål att vi ska rekrytera kvinnor och min tanke är inom den ledande position som vi ska rekrytera in, letar vi efter en kvinna.
Respondent 3 Mansdominerat företag	[...] Det är mycket män i vårans bransch vilket gör att vi naturligtvis är intresserade av att få in lite mer kvinnor i våra grupper så är det. Mångfalden är bra för det får gruppen att fungera bättre över tid gör det.
Respondent 4 Jämställt företag	Det är fler kvinnor än män upp till managerroller [...] Så upp till managernivå är det fler kvinnor än män men därefter är det fler män än kvinnor och det är ju det vi jobbar med lite, vi ska bli mer jämlikt på partnernivå till exempel. Där är ju jag den enda kvinnliga partnern här nere utav tio stycken.

Tabell 4. Tabellen sammanställer tre citat från de olika mansdominerade företagen samt de jämställda företaget för att få en lättare jämförelse av de tre resonemang kring att de vill rekrytera fler kvinnor.

Eftersom respondenterna själva tog upp jämställdhet som ett mål bad vi dem att utveckla anledningen till detta. Att vilja ha ett jämställt företag skulle kunna ses som ett sätt att arbeta med och att ge uppmärksamhet till företagskulturen. Alvesson (2012) beskriver organisationers kulturer som komplexa och svåra att använda på ett trovärdigt sätt. Det är något som alla företag har oavsett om kulturen får lite eller ingen uppmärksamhet av organisationen. Kulturen påverkas av hur människor inom organisationen tänker, känner värderar, agerar och uppfattar omvärlden. Utifrån Alvesson (2012) undrade vi vilka tankar och värderingar som kvinnor kunde ta med sig för att förändra kulturen och då framför allt i ledande positioner utöver den kompetens som redan existerar. Respondent ett svarar följande.

[...] lite andra värderingar, mjukare värderingar i regel om man får vara lite fördomsfull. En annan intelligens är att angripa problem. [...] man angriper ju problem lite manligt och kvinnligt skulle jag vilja säga. Jag tror män är mer svart eller vita tror jag [...] det här med hållbarhetsfrågor där får man nog säga att det är mer, alltså, en kvinnlig drivkraft [...].

(Respondent 1, mansdominerat företag)

Respondenten (mansdominerat företag) tar upp mjukare värderingar som en typisk feminin egenskap. Vidare beskrivs en annan intelligens, hur kvinnor har ett annat sätt att lösa problem, då män är mer svarta eller vita. Även hållbarhet anser han som ett typiskt feminint signalement. Ingen av dessa egenskaper som respondenten tar upp nämner Hofstede (2003) som typiskt feminina egenskaper. De delar som Hofstede (2003) betonar är samarbete, socialt fokuserade mål och att bry sig om andra och behöver alltså inte för alla framstå som de mest självklara feminina dragen. Precis som Zinn och Dill (1996) beskriver det så finns det ingen enhetlig och frikopplad bild av vad som är typiskt feminint eller maskulint. Alvesson (2012) förklarar att även inom organisationer där företagsledare har stor förståelse för vikten av kultur och hur kritisk den är för organisationen så finns det en brist i djupare förståelse för hur människor och organisationer fungerar inom den. Utefter det som efterfrågas som typiska egenskaper till företagen kan det tänkas att en viss person söker sig dit, där vissa personlighetsdrag slår ut andra. Det behöver inte vara just kvinnor som kan tillföra dessa värderingar, utan vissa personer med feminina drag. Respondenten fortsätter att beskriva hur kulturen präglas av en viss jargong.

[...] viss jargong här är jättebra tycker medarbetarna, viss jargong har vi fått jobba bort då, det jag pratade om tidigare att det var mycket grabbig jargong när det är en tjej, nu är det fem tjejer då blir det mycket svårare att den jargongen [...] viss del av den grabbiga jargongen är ju rolig, det tycker ju även de andra, men viss går bort så att säga.

(Respondent 1, mansdominerat företag)

Respondenten beskriver att det finns en jargong i företaget som är både bra och dålig. I linje med Alvesson (2012) som förklarar att människors personlighet påverkas av sociala konstruktioner där de identifierar sig med vissa sociala tillhörigheter, det finns dock alltid delar inom företagskulturen som individer inte vill associeras med. Detta kan vara ett exempel på en del av företagskulturen som skapar delade känslor. Det kan tänkas att andra infallsvinklar kommer in i gruppen när det är ett jämställt företag. Respondent tre svarar på följande sätt kring målet om att rekrytera in fler kvinnor.

[...] det är ju att gruppen, skulle det vara bra att få in en annan typ av person, det behöver ju inte just vara en kvinna [...] det kan ju vara ålder, det kan vara andra kulturer eller någonting sånt.

(Respondent 3, mansdominerat företag)

Respondent tre (mansdominerat företag) förklarar att för gruppens skull är det bättre att ha blandade identiteter och då i form av ålder, kulturskillnader samt könstillhörighet. Enligt personen leder blandade grupper till mer dynamik inom den, men att det inte specifikt behöver vara en jämn könsfördelning som tillför det. Skillnader som finns mellan män och kvinnor påpekas inte utan snarare att olika erfarenheter ger en bättre dynamik till gruppen. Respondent fyra beskriver följande på samma frågeställning.

[...] De vågar kanske inte lika mycket även om de egentligen är duktigare [...] Mycket vassare [...] De tar i lite hårdare tycker jag liksom, och har mer energi [...] Nu generaliserar jag, men jag tycker de är lite skarpare, vill verkligen göra rätt och sådär. Men det kan ju även vara det som stressar dem sen, att de är lite för duktiga flickor på nått sätt och sen orkar de inte riktigt då [...]. Det vi försöker göra är ju att vi har ett kvinnligt nätverk här på kontoret där vi liksom booster dem och jag försöker vara en bra förebild för det och att det faktiskt går att ha en bra balans och få barn och göra en bra karriär, för det gör det verkligen. Men man måste ju själv vilja, man måste själv ha en drivkraft.

(Respondent 4, jämställt företag)

Respondent fyra (jämställt företag) har märkt att kvinnor inte vågar ta för sig i lika stor utsträckning och att de är mer försiktiga. Detta anspelar på motsatsen till Hofstede (2003) beskrivning av de maskulina dragen som utmärks av bestämdhet och tuffhet. Respondenten säger samtidigt att kvinnorna tar i hårdare vilket lika gärna kan anspela på de maskulina dragen. Vidare beskrivs att kvinnor är skarpare och mer angelägna om att göra rätt för sig. Kvinnor känner att de behöver prestera mer och göra rätt för sig än vad som kanske är rimligt i förhållande till målen. Respondenten antyder att kvinnor känner större stress att vara duktiga och därför inte orkar lika mycket vilket inte finns med i Hofstede (2003) kulturdimension för feminina värden.

Fortsättningsvis analyserar vi belöningssystem kopplade till målen. Popova och Sharpanskykh (2001) förklarar att prestationer behöver övervakas mot de formulerade målen för att säkerställa framgång. Organisationens prestationer utvärderas genom att uppskatta olika resultatindikationer. Armstrong och Stephens (2005) förklarar i sin tur att styrning med belöningssystem behandlar de strategier som krävs för att säkerställa människors prestation genom både finansiella och icke-finansiella medel. Utifrån detta resonemang frågades respondenterna om vad de har för typer av målsättningar och om det finns bonussystem kopplade till dem. Respondent ett svarar följande.

[...] 260 personer åker iväg en helg på en torsdag-lördag [...] och många vill tävla då i olika sammanhang [...] och här är det mycket tävlande, man vill tjäna mycket pengar.

(Respondent 1, mansdominerat företag)

Respondenten (mansdominerat företag) betonar att medarbetarna är tävlande till sin natur och att de får belöning efter prestation. Hammond och Oakes (1992) föreslår också att tävlingsinriktning är en maskulin värdering och återfinns alltså enligt respondentens resonemang. Hofstede (2003) kulturdimensioner tar upp att maskulina mål karaktäriseras av karriär och vinst samt att självcentrerade mål och egennytta som inkomst snarare ligger i mäns intressen. Vidare beskriver respondenten.

[...] kollektivavtal i botten absolut, men, vi, är väldigt mycket baserade på vad man presterar och ännu mer kommer det bli kan jag säga, det får inte vara en jämn smet [...] prestera så blir du belönad, prestera inte så blir du väldigt lite belönad.

(Respondent 1, mansdominerat företag)

Respondenten förklarar att om medarbetaren inte presterar vad som förväntas blir denne väldigt lite belönad. Individuella prestationsbelöningar gynnar endast den person som presterat och skapar incitament för egennytta och inkomst. Respondent tre (mansdominerat företag) nämner precis som respondent ett att det använder sig både av individuella och grupprelaterade belöningsystem och tar även upp den potentiella orättvisan som kan uppstå med enskilda prestationsbelöningar. Det är något som Armstrong och Stephens (2005) beskriver som ett av de överordnade målen, att belöna människor rättvist.

[...] Det finns ju alltid dom här frågeställningarna och gränsdragningsproblem så fort du jobbar med individuell bonus. För vi vill mäta vad den personen har presterat och levererat och det är inte alltid så lätt att få den mätningen fullt ut rättvis.

(Respondent 3, mansdominerat företag)

Respondenten (mansdominerat företag) beskriver detta problem med orättvisa i samband med individuella bonussystem. Vidare beskriver han hur de inom företaget bemöter det.

Då får vi ha en dialog om det. [...] kommer vi inte fram till en gemensam bedömning så bestämmer jag och sen då, jag brukar säga det är inte alltid är det bästa men jag bestämmer men måste jag bestämma så måste jag och då tar jag ett beslut utifrån vad jag tycker verkar rimligt.

(Respondent 3, mansdominerat företag)

Det som personen har som sista lösningsalternativ är att respondenten själv bestämmer, i de fall där det behövs. Personen anser att det inte alltid är det bästa men får ändå göra en bedömning utefter vad som är rimligt. Även respondenterna från de jämställda och kvinnodominerade företagen tar upp denna potentiella orättvisa men väljer att anta andra ansatser för att bemöta detta.

Jag tror det är bra att ha en kombination av gruppmål och personliga mål [...] Alla sådana här rörliga delar är jättesvåra. Det blir aldrig riktigt bra om jag ska vara ärlig. Nej, det blir aldrig riktigt rättvist, alltså det är svårt att mäta. Det blir subjektivt, det är väldigt svårt att få det svart/vitt. Vad är det man kan påverka egentligen? Hur mycket kan jag påverka av kontorets resultat egentligen? [...] Det är svårt att få mål där man verkligen kan påverka målen [...] Hur uppmuntrar vi rätt beteende? Du får ju alltid, om du belönas på volym då kommer ju de bara se till att de säljer mycket men de bryr sig inte så mycket om vem ska leverera och hur får vi en bra kvalitet [...].

(Respondent 4, jämställt företag)

Respondent fyra (jämställt företag) nämner att det är svårt att mäta individuella prestationer på ett tillförlitligt sätt. En kombination av grupp och individuella mål är bra. Det blir ofta subjektivt och det är svårt att utläsa vem som egentligen bidragit till prestationen. Personen ifrågasätter hur mycket en person egentligen kan påverka. Hur uppmuntras rätt sorts beteenden som bidrar till en större helhet där man tar hänsyn till kvalitet och på så vis bidrar på lång sikt. Hofstede (2003) beskriver att det feminina värdesätter sociala mål högre än egennyttan. Även Parker (2008) förklarar att ett bidrag från det feminina synsättet skulle kunna vara att ifrågasätta tolkningen samt vad och hur olika nyckeltal mäter, något vi tycker att respondent fyra gör. Respondenten resonerar kring att man inte endast kan använda sig av formella nyckeltal som mäter olika försäljningsvolymmer eftersom det kan leda till att människor struntar i andra viktiga komponenter. Vidare så resonerar respondent två på följande vis.

Jag tycker vi ser en klar fördel med bonussystem om man kunde få till ett bra och rättvist [...] vi vill inte liksom ha avdelningar där man har en diskussion och all kraft går till att diskutera rättvisa eller inte. Vi vill hellre ha fokus framåt på företagets mål.

(Respondent 2, kvinnodominerat företag)

Respondent två (kvinnodominerat företag) förklarar att de ser många fördelar med bonussystem om det kan bli bra och rättvist. Personen fortsätter att säga att nackdelarna trots detta överväger eftersom det blir svårt att undvika onödiga diskussioner kring orättvisa. Detta har gjort att de inom hennes företag valt bort individuella belöningssystem. Popova och Sharpanskykh (2011) fastställer att en organisation existerar för att uppnå ett eller flera mål. För att kunna säkerställa fortsatt framgång behöver organisationer övervaka prestation i förhållande till de formulerade målen. Denna teori är något som hamnar i bakgrunden och en del av styrningen som de inom företaget missar när det kommer till individuell prestation. Detta innebär alltså att tre av respondenterna nämner den potentiell orättvisan som ett problem där de inte ser en självklar lösning. Dessa respondenterna har olika resonemang i hur de, inom deras företag, väljer att bemöta orättvisan. Vi bad respondent fyra (jämfällt företag) att utveckla sitt resonemang kring hur de mäter, om de endast var genom formella nyckeltal och då gav personen följande svar.

Ja vi har formella nyckeltal men de räcker inte skulle jag vilja säga. Utan man måste liksom även ha andra delar. Alltså hur man bidrar till en helhet, hur man skapar en positiv stämning. Alltså det kan vara mycket sådant här som är kopplat till personen som är svårt att mäta svart vitt så, utan det är ju en bedömning om man tycker att någon alltid ställer upp. Som alltid är här, nån som gör det där lilla extra eller nån som bara gör minsta ansträngning. Det är ju en känsla, det går ju inte att mäta det riktigt. Det är ju väldigt svårt att göra det.

(Respondent 4, jämfällt företag)

Respondenten från det jämfällda företaget beskriver att de behöver andra delar än de formella, att man behöver titta hur personer bidrar till en positiv stämning och en större helhet. Sådana prestationer går inte lika lätt att mäta och därför använder de sig av ytterligare ett alternativ, gratifikationer.

[...]. Jag tror man ska ha en fast lön, som är liksom marknadsmässigt för det skapar en trygghet. Sen kan man ha rörliga delar kopplat till speciella prestationer. Lite så tror jag och där har vi också gratifikationer, då kan jag ge upp till femtiotusen till personer som jag tycker har gjort nått ut över det som förväntas av dem och där de kanske inte har möjligheter till en stor bonus.

(Respondent 4, jämfällt företag)

Gratifikation är en bonus som inte kopplas till de formella nyckeltalen och behöver inte motiveras till en speciell prestation. Armstrong och Stephens (2005) förklarar att mätsystem, utöver de finansiella, även måste inkludera icke-finansiella mål som erkännande, lärande och ökat ansvar. Parker (2008) menar att kulturen inom styrningen har varit maskulint utformad och att en större betoning på social styrning är ett alternativ. I linje med Parker (2008) är ett feminint bidrag till styrningen ifrågasättandet av de formella mätsystemen och det inkluderar även icke-finansiella mål vilket Armstrong och Stephens (2005) beskrivit att det behövs. Det vi utläst från respondenternas funderingar på belöningsystemets brister, visar på just ett ifrågasättande av de formella mätsystemen. Tillsammans med mål och prestationsuppföljning spelar ledarskapet en viktig roll inom styrningen.

Salacuse (2017) tolkar att ledning och styrning handlar om att ha karisma, visioner och närvaro. Ledarskap spelar en viktig roll i belöningshanteringen eftersom det säkerställer att medarbetare utför de delegerade arbetsuppgifterna. En ledare måste samtidigt kunna upprätthålla motiverande, konstruktiva och stödjande relationer (Armstrong & Stephen 2005). Respondent ett nämner följande som de viktigaste egenskaperna hos en chef.

[...] vi försöker titta rent allmänt på utbildningar. [...] det är jätteviktigt att man tittar på, att cheferna tittar på personerna, vad det är för personer, att det inte bara blir en jämn röra utan att vi har olika färdigheter, och olika behov osv. då va. att man verkligen tittar för att stötta, det är jätteviktigt, men jättesvårt när man växer så fort också va blir det liksom bara att man måste producera då hinner chefen kanske inte titta fullt ut så det är ju ett problem.

(Respondent 1, mansdominerat företag)

Respondenten (mansdominerat företag) beskriver att en bra chef måste se personerna och anpassa sig efter deras olika färdigheter. En chef finns i linje med Armstrong och Stephen (2005) till för att stötta medarbetarna. Detta är dock inte alltid lätt att efterleva i alla sammanhang. Respondent två nämner följande som de viktigaste ledaregenskaperna.

[...] man ska behandla alla med respekt. Och att om alla har rätt förutsättningar så kan alla ta ansvar och kan man inte ta ansvar så har man inte förstått eller så har man inte rätt förutsättningar att ta ansvar utan vi talar om att alla kan ta ansvar. Vi pratar mycket om samarbete och kommunikation. Och om man får till det så funkar det.

(Respondent 2, kvinnodominerat företag)

Representant två (kvinnodominerat företag) är den enda som nämner samarbete som en viktig ledaregenskap. Burke och Collins (2001) drar slutsatsen att kvinnor oftare rapporterar att de använder sig av en mer transformativ ledarskapsstil där coaching, utveckling och kommunikation spelar en central roll. Hammond och Oakes (1992) menar på liknande sätt att en feminisering av den stereotypa ledaren visar större tendens på emotionell förståelse och socialt ansvarstagande. Alla dessa feminina egenskaper som anspelar på kommunikativ förmåga och ett ansvarstagande nämner respondent ett och två. Respondenten nämner även att en chef måste skapa rätt förutsättningar. Respondent tre svar på frågan om ledaregenskaper är följande.

[...] mycket handlar om att ge så stora förutsättningar som möjligt för att dom ska kunna göra sitt jobb på bästa sätt. Det är en grundsyn som åtminstone jag har och genom dom verktygen och möjligheten och tiden att få göra det. Och också få dom att förstå hur hela kedjan ser ut och få dom att förstå varför vi gör vissa saker gör också att dom blir mer motiverade till att genomföra det för då ser dom att deras roll i kedjan.

(Respondent 3, mansdominerat företag)

Respondent tre (mansdominerat företag) svarar i linje med respondent ett (mansdominerat företag) och två (kvinnodominerat företag) att bra ledaregenskaper är att skapa förutsättningar genom en motiverande och kommunikativ roll. Genom att ge förutsättningar att förstå och se sin roll för att kunna bidra till verksamheten. Respondent fyra resonerar på ett likartat sätt.

[...] att man verkligen är en ledare, att man är professionell och även om man får höra mycket saker så kan man inte berätta det såklart, att man har sin integritet då. Och sen så måste man tycka om människor genuint liksom annars så går det inte heller [...] Man måste bry sig och visa att det är äkta på något sätt. Så det är väl det som är viktigt, så jag skulle säga det att man är kommunikativ, att man lyssnar och ser alla och att man är väldigt rak och tydlig i sin dialog skulle jag vilja säga [...].

(Respondent 4, jämställt företag)

Utöver detta förklarar respondent fyra (jämställt företag) andra delar som anses viktiga i företaget, att en ledare måste vara rak och tydlig i sin dialog, inget som nämnts som en feminisering av ledaren. Hammond och Oakes (1992) beskriver att ledare under senare år blivit utmanade av idéer kring att ledaren borde vara socialt ansvarstagande med emotionell förståelse, vilket liknas med en feminisering av ledaren. Vi kan utifrån alla respondenternas svar se de feminina värderingar rörande ledaregenskaper som Hammond och Oakes (1992) beskriver. Vidare kan ledarskapets roll undersökas ur olika perspektiv och då synliggörs vissa

delar och andra inte. När ledarskapet ses ur ett könsneutralt perspektiv så osynliggörs könen och mansdominans blir på så sätt självklar och oproblematiserad (Wahl 1996). Respondent fyra nämner hur de behandlar detta.

[...] Så därför har vi det här just med ett förslag på en manlig chef så måste vi presentera för facket ett kvinnligt alternativ men går vi fram med en kvinnlig chef behöver vi inte göra det. Så det är ett sätt att uppmuntra till att, att utmana dem förslag vi har så att vi inte går i gamla fotspår [...] dem som sitter i styrelser är mycket män och då vill dem ha sina kompisar och då kommer kvinnor aldrig in i styrelsen. [...].

(Respondent 4, jämställt företag)

I linje med Wahl (1996) bekräftar respondent fyra att de behöver utmana de förslag som kommer upp eftersom det är lätt hänt att ledningen går i gamla fotspår. Eftersom det redan råder en mansdominans är det svårt att veta om det påverkar vilka personer som kommer upp som förslag till lediga positioner. Det kan hända att personer föreslår sina vänner eftersom de känns som nära och självklara alternativ. Som vi tidigare nämnt förklarar Salacuse (2017) att ledning och styrning handlar om att skapa visioner. Det är ledarens uppgift att se till att företagets visioner och mål upprätthålls. Ett mål som har blivit allt mer framträdande är under senare decennier är hållbarhet.

Ax och Kullvén (2016) menar att den ekonomiska hållbarheten medfört negativa konsekvenser över den ekologiska samt att företag har ett samhällsansvar när det kommer till hållbarhet. Företag måste se till att energi och naturresurser används på ett effektivt sätt och på så vis skydda miljö och människor på lång sikt. Gallén och Peraita (2017) nämner i sin studie att en högre grad av femininitet inom politiken eller inom ekonomin leder till ett mer frivilligt deltagande i hållbarhet. Vi har utifrån den teoretiska utgångspunkten analyserat hur de feminina och maskulina värderingarna tar sig i uttryck inom hållbarhet. Respondent ett svarar följande på frågan om hur de inom företaget arbetar med mervärde och hållbarhet.

[...] vi försöker naturligtvis bygga anläggningar som ska hålla i typ 50 år. Det är ju ett sätt att bidra [...] men däremot processer [...] vi kan inte hålla på att köra små laster fram och tillbaka [...] men det har ju även ekonomiskt, för det bli ju ändå att vi ska vara med och betala, så det ena driver ju det andra.

(Respondent 1, mansdominerat företag)

Precis som Ax och Kullvén (2016) beskriver så måste den ekonomiska hållbarheten samspela med den ekologiska hållbarheten. Respondenten (mansdominerat företag) förklarar att de inom företaget arbetar med hållbarhet genom varaktiga anläggningar och interna processer exempelvis transport och bränsleförbrukning. Detta resonemang om ekologisk hållbarhet grundas i en ekonomisk utgångspunkt, där det ena driver det andra i linje med Ax och Kullvén (2016). Respondent två uttalar sig på följande sätt rörande hållbarhet.

[...] våran affärsidé är hållbarhet eller alltså fler ska åka i samma fordon det är hållbart i sig liksom. Sen jobbar vi med bra bränslen och ju fler som åker och ju fler som ställer bilen så tycker vi att det blir bra Sen har vi till och med sådana här sortering och sånt där också där vi byter papper och hela det där. För vår del är det ett väldigt lite bidrag i det stora hela men det är ju dom små sakerna som är påtaglig för all personal.

(Respondent 2, kvinnodominerat företag)

Respondent två nämner att för dem är hela deras affärsidé hållbarhet eftersom kollektivtrafiken bidrar till att färre människor behöver ta bilen. Utöver det arbetar de även med bra bränslen samt sortering. Respondent tre beskriver följande.

[...] Vi har ju då definierat miljömål som vi ska försöka att nå som vi utvärderar årligen för att se på vilket sätt främjar vi miljö, hållbarheten hos oss. För det är ju klart vi säljer ju produkter som delvis är miljöskadliga och hur kan vi göra det för att ha sådan liten påverkan som möjligt på miljön då. Där har vi allt ifrån hur vi hanterar skrot till hur vi försöker styra bort flöden som olika typer av blybatterier till exempel. Kan vi hitta andra typer av produkter istället för blybatteri som vi sålde och det är ju ett sätt som vi försöker att göra.

(Respondent 3, mansdominerat företag)

Respondent tre förklarar att de inom företaget utvärderar hur de främjat miljön under året. Inom deras bransch är en del produkter som säljs miljöskadliga men de försöker styra bort dessa flöden som inte är bra för miljön. Respondenten nämner att det inom deras bransch är svårt att hitta hållbara alternativ exempelvis batterier men att han gärna hade sett ett sådant alternativ. Respondent fyra ger följande beskrivning på hur hållbarhetsarbetet inom hennes företag ser ut.

Ja vi jobbar ju mycket med sustainability och det ligger ju både i vår vision och egentligen vår roll som vi ser i samhället. Sen så gör vi så, sponsrar sådana hållbarhetsinitiativ, vi säljer hållbarhetstjänster det är en del av våran advisory verksamhet då så det jobbar vi väldigt mycket med.

(Respondent 4, jämställd bransch)

Respondent fyra (jämställt företag) beskriver i linje med respondent två (kvinnodominerat företag) att hållbarhet ligger i deras vision och deras roll i samhället inom revisionsbranschen. De sponsrar hållbarhetsinitiativ, en kostnad för att ta sitt samhällsansvar. Detta kan därför ses som ett sätt att ta sitt samhällsansvar som Ax och Kullén (2016) beskriver att företag har. Alla respondenterna verkar arbeta med hållbarhet med utgångspunkt i att ha en liten negativ påverkan på miljön. Respondent två (kvinnodominerat företag) förklarar att de integrerat hållbarhet som en del av verksamheten då det finns i deras vision och affärsidé. Vi ser inte tillräckligt med utmärkande skillnader för att i enlighet med Gallén och Peraita (2017) kunna dra slutsatsen att kvinnor i högre grad av femininitet inom politiken eller inom ekonomin kunde leda till en mer frivilligt deltagande inom hållbarhet. Vi kan inte heller i respondenternas förklaringar hänföra dessa till feminina eller maskulina resonemang.

5. Diskussion

Diskussionsavsnittet argumenterar för hur syftet besvaras. Denna diskussion fokuserar på generaliseringen av empirin mot den teoretiska referensramen för att komma fram till vissa slutsatser mellan genus och styrning.

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur genus tar sig i uttryck i styrningen inom mans- och kvinnodominerade företag. Vi har undersökt detta genom en samhällsvetenskaplig ansats där vi har intervjuat fyra personer från olika företag och branscher. Tre av dessa, de båda mansdominerade företagen och det jämställda företaget var inom konkurrensutsatta branscher. Det kvinnodominerade företaget var inom en mindre konkurrensutsatt bransch.

- *På vilket sätt uppfattas de socialt konstruerade skillnaderna mellan genus inom kärnvärden, mål, ledarskap och hållbarhet?*

För alla de konkurrensutsatta branscherna (de två mansdominerade- och det jämställda företaget) var de viktigaste egenskaperna hos deras anställda social och teknisk kompetens. Detta anspelar på Hofstades (2003) kulturdimension om traditionellt maskulina värderingar bland andra utbildning och modernitet. De karaktärsdrag som respondenterna framhävt som viktigast är egentligen inte kopplade till en viss personlighet, utan komponenter för att människor ska kunna prestera och leverera till företaget. Respondenterna från de mansdominerade företagen har i jämförelse med det jämställda och kvinnodominerade företagen i större utsträckning nämnt driv, prestation, tävlingsinriktning, försäljning och att kunna ta plats. Enligt Hofstede (2003) är tuffhet och bestämdhet traditionellt maskulint laddade värden och enligt Hammond och Oakes (1992) är tävlingsinriktning ett maskulint inslag inom styrningen. Styrningen blir på så vis resultatriktad där många av personerna har ett liknande fokus och driv. En tuff företagskultur kan slå ut andra värden som också är viktiga för att en organisation ska kunna prestera på sikt. Respondent fyra från det konkurrensutsatta, jämställda företaget tog upp några av dessa kvalifikationer samt fler personliga värden som trevnad och ödmjukhet. Personen blandade maskulina och feminina värden och vi tror att detta kan vara en konsekvens av ett mer jämställt företag. Styrning som är allt för resultatriktad kan göra att sådana värden hamnar i bakgrunden, som dock är minst lika viktiga komponenter som gör att människor trivs och litar på varandra istället för att konkurrera med varandra. Respondent två (kvinnodominerat företag) avvek helt från de övrigas värderingar och nämnde istället

samarbete och engagemang utanför sin roll vilket sympatiserar med Hofstede (2003) feminina kulturdimension. Respondenten nämnde även att personen måste vara ansvarstagande vilket ligger i linje med det som Hammond och Oakes (1992) beskrev som en feminisering av ledarskapet. Detta är såklart också viktiga komponenter som styrningen måste fokusera på.

Mellan de tre respondenterna som tillhörde konkurrensutsatta branscher (de två mansdominerade- och det jämställda företaget) fanns det ett gemensamt mål om att rekrytera in fler kvinnor för att göra det mer jämställt. Respondent tre nämnde inte feminina värderingar men menade på att gruppdynamiken blir bättre med olika människor. Detta ger en uppfattning om att respondenten inte just i detta exempel gör skillnad mellan män och kvinnors värderingar men beskrev ändå jämställdhet i antal kvinnor och män som ett av företagsmålen. Eftersom det finns skillnader i hur och män och kvinnor värderar och interagerar i olika situationer skapas en bättre dynamik i ett mer jämställt företag precis som respondenten beskriver. Styrning som är allt för enhetsfokuserad går miste om denna gruppdynamik eftersom en driven och ledande personlighet även behöver följare, som kan anta en mer iakttagande position. Respondent ett och fyra beskrev några skillnader de upplever mellan män och kvinnor. Sammantaget beskrivs de feminina dragen som ett högre hållbarhetsprioriterande, ett annat problemlösande samt traditionellt mjukare värderingar utifrån respondent ett. Inga av dessa egenskaper som respondenten tog upp nämnde Hofstede (2003) som typiskt feminina egenskaper. Det kan som Zinn och Dill (1996) beskriver bero på att det inte finns en enhetlig och frikopplad bild av vad som är typiskt kvinnligt och manligt. Respondent fyra (jämställt företag) har märkt att kvinnor inte vågar ta för sig i lika stor utsträckning och att de är mer försiktiga trots att de uppfattas som duktigare och vassare. Detta anspelar till viss del på motsatsen till Hofstede (2003) beskrivning av de maskulina dragen som utmärks av bestämdhet och tuffhet. Vidare beskrivs att kvinnor är skarpare och mer angelägna om att göra rätt för sig. Respondenten antyder att kvinnor känner större stress att vara duktiga och därför inte orkar lika mycket, vilket inte finns med som förklaring i hur genus skiljer sig åt i Hofstede (2003) kulturdimension för feminina värden. Här ställs ledarskapet inför en utmaning där styrningen behöver innefatta delar som förstärker där det brister.

De tre respondenterna från de konkurrensutsatta branscherna (de två mansdominerade företagen och det jämställda företaget) hade liknande resonemang i hanteringen av övriga mål och användningen av belöningssystem. Respondenterna uttryckte att det använder sig av belöningssystem som bygger på finansiella mått i både grupp och individuella utvärderingar.

Respondent fyra från det jämställda företaget avvek i sitt resonemang jämfört med de andra två. Trots att alla tre respondenterna hade liknande mål- och belöningssystem var respondent fyra den enda som tog upp att endast formella mätsystem är ett problem. Den potentiella orättvisan som ibland uppstår kompletterade de genom icke-finansiella gratifikationer, en form av bonus som legat utanför den formella prestationsmätningen. Respondenten (jämställda företaget) poängterade fortfarande att belöningssystemen inte är felfria men att de inte hittat en bättre metod än. Detta visar på att de ändå är öppna för nya metoder och ifrågasätter de gamla och traditionella mätsystemen. De använder mätsystem för att kunna mäta prestation hos medarbetarna, samtidigt som de reflekterar kring konsekvenser som detta för med sig för organisationen. I linje med det resonerade respondent två från det kvinnodominerade företaget som förklarade att det många gånger har varit svårt att få dessa prestationskomponenter att gå mot helheten och skapa målkongruens. Fortsättningsvis beskrev respondenten att de vill ha individuella belöningssystem men att de valt bort det för att det finns för många nackdelar. Anledningen var att detta bidrar till diskussioner mellan medarbetarna om orättvisa, något som ansågs ta onödig tid som istället hade kunnat utnyttjas till annat. Ytterligare en anledning som nämdes var att det är svårt att hitta bra mål som fungerar med de övergripande organisatoriska målen. Popova och Sharpanskykhs (2011) teori om att organisationer säkerställer fortsatt framgång genom att övervaka prestation till de formulerade målen är något som hamnar i bakgrunden och en del av styrningen som de inom företaget missar när det kommer till individuell prestation. För respondent fyra (jämlikt företag) påminde problematiseringen kring mål och belöningssystem om det Parker (2008) beskriver som feminina bidrag. Parker (2008) förklarar att det feminina synsättet kan ifrågasätta sättet vi mäter, hur det mäts och rapporteras samt tolkningen av innehållet. Den maskulina styrningen har istället fokuserat på finansiella, reducerbara värden som varit enkla att mäta. Respondenterna som representerar de mansdominerade företagen har inte problematiserat detta med samma kritiska ståndpunkt som de andra två respondenterna. Med andra ord, det kan vara så att dessa typer av mätsystem trots medkommande brister ändå ses som tillräckliga och bra nog för att inte korrigeras eller kompletteras.

Vidare har vi även analyserat hur ledarskap och hållbarhet tagit sig i uttryck i respondenternas resonemang. Alla respondenterna nämnde att en bra ledare är kommunikativ. Denna egenskap är bland annat något som Burkes och Collins (2001) beskriver som en feminisering av ledarskap. Eftersom alla respondenterna resonerade på ett liknande sätt har vi dragit slutsatsen att det i dessa företag kan ha skett en feminisering av ledarskap. Burke och Collins (2001)

studie om ledarskap utspelar sig längre bak i tiden vilket kan vara en av anledningarna till att det inte längre finns några sådana påtagliga skillnader mellan genus. Respondent två (kvinnodominerat företag) var den enda som konkret tog upp att det är viktigt att se bortom sin roll, för att skapa en bättre samverkan och ett helhetstänk. Detta är något som bidrar till företaget på lång sikt. Respondent ett tog upp vikten av att utbilda personal. Vi tycker att båda dessa resonemang ser längre än sina egna behov för att därigenom stärka medarbetarna och den organisatoriska prestationen, vilket enligt Burkes och Collins (2001) klassas som transformativt ledarskap och ett viktigt bidrag inom styrning. Inom hållbarhet kunde vi inte generalisera resonemangen i linje med Gallen och Peraita (2017).

Alla respondenterna förklarade att de inom deras företag arbetar med hållbarhet. Respondent två (kvinnodominerat företag) förklarade att de inkluderat hållbarhet i hela deras affärsidé. Hela konceptet med kollektivtrafik är hållbart eftersom det gör att färre personer använder enskilda transportmedel. Respondent ett och två från de mansdominerade företagen sa att de försöker styra bort miljöskadliga flöden genom att hitta hållbara alternativ i deras företag, något som är ett ständigt projekt. Detta är kanske det mest självklara sättet för hur man kan jobba med hållbarhet för att främja miljön. Vi kan inte urskilja det som Gallen och Peraita (2017) menar, att fler kvinnor bidrar till ett mer frivilligt deltagande rörande hållbarhetsarbete. I de mansdominerade företagen arbetade det betydligt fler män än kvinnor ändå uttalade de att hållbarhet var inkluderat i deras processer. Vi kunde genom respondent fyra observera att hennes företag i kontrast till de andra sponsrar miljövänliga alternativ. De andra två respondenterna från de mansdominerade företagen sa istället att ekologiskt värdeskapande först måste översättas i ekonomiska termer i linje med Ax och Kullvén (2016). Företag har ett samhällsansvar där de måste inkludera ekologisk hållbarhet som samspelar med de ekonomiska riktlinjerna inom styrningen. Respondent fyra var villig att ta samhällsansvar även om det sker på bekostnad av annat.

6. Slutsatser och bidrag

Denna avslutande delen sammanfattar de slutsatser vi har kommit fram till i empiri och analys samt i diskussionen Vi tar upp de slutsatser vår studie kommit fram till och hur den bidragit till nya perspektiv mellan styrning och genus. Avslutningsvis tas områden upp som skulle vara intressanta för vidare forskning.

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur genus tar sig i uttryck i styrningen inom mans- och kvinnodominerade företag. Vår slutsats är att det inom vissa områden tenderar att finnas skillnader i hur styrningen används och uppfattas som kan bero på genus och då framförallt rörande kärnvärden och mål. Vi upptäckte att kärnvärden och mål till viss del sympatiserat med Hofstede (2003) kulturdimension om maskulinitet och femininitet samt andra studier av Parker (2008) och Hammond och Oakes (1992). Vi såg framförallt en skillnad mellan genus gällande kritiserandet och problematiserandet av mätsystemets utformning. Skillnader som öppnar upp för perspektiv som är viktiga för styrning. Inom ledarskap observerade vi i vissa fall tendenser på den feminisering av ledarskapet som Burke och Collins (2001) och Parker (2008) beskrivit. Inom hållbarhet la vi inte märke till de skillnader om hur det skiljer sig mellan genus om att fler kvinnor leder till mer frivilligt deltagande som Gallén och Peraita (2017) beskrivit.

För de mansdominerade företagen och det jämställda företaget var de viktigaste egenskaperna hos deras anställda social och teknisk kompetens. Detta anspelar på Hodstedes (2003) kulturdimension om traditionellt maskulina värderingar såsom utbildning och modernitet. Respondenterna från de mansdominerade företagen har i jämförelse med det jämställda och kvinnodominerade företagen i större utsträckning nämnt driv, prestation, tävlingsinriktning, försäljning och att kunna ta plats. Enligt Hofstede (2003) är tuffhet och bestämdhet traditionellt maskulint laddade värden och enligt Hammond och Oakes (1992) är tävlingsinriktning ett maskulint inslag i styrningen. Respondenten från de jämställda företaget (respondent fyra) har utöver driv och prestation även nämnt problemlösningsförmåga och ödmjukhet. Vi tror att styrning som fokuserar på mer än endast resultatriktade egenskaper blir mer anpassningsbar och skapar en mer dynamisk företagskultur. Respondenten uppfattade även att kvinnor är mer försiktiga något som de löst genom ett kvinnligt nätverk. Denna lösning stödjer de kvinnor som inte vågar lika mycket, motsatsen till tuffhet, som Hofstede (2003) beskrev som ett maskulint drag. Respondenten från det kvinnodominerade företaget (respondent två) nämnde ansvar,

samarbete och engagemang utanför sin roll, vilket sympatiserar med Hofstede (2003) feminina kulturdimension och det Hammond och Oakes (1992) beskrivit om socialt ansvar. Respondenten från det kvinnodominerade företaget (respondent två) och det jämställda företaget (respondent fyra) problematiserade konsekvenserna inom olika områden av styrning, vad gäller rättvisa, onödiga diskussioner och att de individuella resultatindikatorerna kongruerar med övergripande företagsmål. Detta kan i linje med Parker (2008) ses som ett ifrågasättande av utformningen av mätsystem, det vill säga vad som mäts och hur det mäts. Detta kan ses som ett feminint bidrag till styrningen eftersom respondenterna från de mansdominerade företagen inte hade problematiserat prestationsindikatorerna utifrån samma kritiska utgångspunkt.

Vi anser att vår studie har bidragit till nya perspektiv inom området styrning. Vi anser att man inte kan utesluta att genus kan påverka vissa delar av styrningen och därför är det viktigt att detta perspektiv synliggörs. Förslag på vidare forskning är att på ett mer ingående sätt analysera ett av dessa områden exempelvis mål och belöningssystem mellan mans- och kvinnodominerade företag. Vi tycker att det behövs kvalitativa studier inom detta område då det även fångar in upplevelser som den kvantitativa forskningen inte gör.

7. Referenslista

Ahrne, G. & Svensson P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Los Angeles & London: Sage Publications.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.

Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers

Ax, C. & Kullvén, H. (2016). *Den nya ekonomistyrningen: Ekonomistyrning och hållbar utveckling*. 5 uppl., Liber AB.

Boschini, A., Dreber, A., von Essen, E., Muren, A., & Ranehill, E. (2015). *Genus priming and altruism in a random sample* (No. 2015: 7). Stockholm University, Department of Economics.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl., Malmö: Liber AB.

Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Genus differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.

Eriksson, P. & Kovalainen. A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Stockholm:Liber.

Gallén, M. L., & Peraita, C. (2017). The Relationship between Femininity and Sustainability Reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

Hammond, T. & Oakes, L. S. (1992). Some feminisms and their implications for accounting practice. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3).

Haynes, K. (2008). Moving the genus agenda or stirring chicken's entrails? Where next for feminist methodologies in accounting?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 539-555.

Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes Magazine*, 3.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education..

Parker, L. D. (2008). Strategic management and accounting processes: acknowledging genus. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 611-631.

Popova, V. & Sharpanskykh, A. (2011). Formal modelling of organisational goals based on performance indicators. *Data & Knowledge Engineering*, 70(4), 335-364.

Salacuse, J. W. (2017). Leadership and Negotiation—Dichotomies and Definitions. In *Real Leaders Negotiate!* (pp. 1-14). Palgrave Macmillan, New York.

Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Tidskrift för genusvetenskap*, (1), sid-15.

Zinn, M.B. and Dill, B.T. (1996), "Theorising difference from multi-racial feminism", *Feminist Studies*, Vol. 22 No. 2, pp. 321-31.

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1

Intervjufrågor

Om företaget:

- Vad är din position i företaget, vilka ansvarsområden har du, hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Hur länge har du arbetat på det här företaget?

Rekryteringsprocesser:

- Hur många män och kvinnor arbetar på det här företaget (ungefär)?
- Hur går rekryteringsprocessen till? Är det vanligt med referensanställning? Vad går ni på när ni ber någon referera?
- Hur viktigt är det med mångfald och på vilket sätt arbetar ni för att berika mångfald?
- Vilka personlighetsdrag söker ni i denna organisation, vad är det viktigaste egenskapen hos en anställd om du måste begränsa dig till 3?
- Hur arbetar ni med företagskulturen?
- Är det viktigt att personen stämmer överens med kulturen? Kan ni ta in en person vid nyanställning som beter sig på ett annat sätt för att förändra kulturen?
- Finns det något som gör att ni inte kan påverka/rekrytera de ni vill?

Målsättning/belöning

- Vad har ni för företagsmål på lång och kort sikt?
- Vilka är era målsättningar, grupp målsättningar och/eller enskilda målsättningar (exempelvis karriär, bonussystem, informella mål, driver varandra framåt)? Något som ni ser som är extra viktigt? Varför är dem extra viktiga?
- Vilka belöningsystem har ni? Varför använder ni just dessa vad tillför de?
- Har du något förslag till förbättringar eller önskade att det fanns andra typer av belöningar och målsättningar, finns det för- och nackdelar?
- Hur ofta har ni lönesamtal? Går ni enligt kollektivavtal, individuella prestationer?
- Hur mäter ni mål, resultat och säkerhetsställer att det nås?
- Hur hanterar ni när en medarbetare inte utför önskat resultat?

- Finns det något som gör att ni inte kan påverka/arbete med de målsättningar som ni vill?
- Finns det något som gör att ni inte kan påverka/arbete med mål/belöning som ni vill?

Hållbarhet

- På vilket sätt bidrar ni till mervärde?
- Hur arbetar ni med hållbarhet?
- Vad har medarbetare för ansvar kring hållbarhet och hur säkerställer ni då att det efterföljs?
- Finns det något som gör att ni inte kan påverka/arbete med hållbarhet som ni vill?

Ledning/Styrning

- Hur gör ni för att på bästa sätt få medarbetarna till att göra det som dem ska? Är vissa egenskaper extra viktiga hos en chef, vilka och varför?
- Finns det något som gör att ni inte kan påverka/arbete med styrningen som ni vill?

Avslutningsvis:

- Hur tror ni att medarbetarna uppfattar er styrning och kultur?
- Har ekonomistyrningen ändrats över tid eller har den sett likadan ut under tiden du jobbat här, varför/varför inte? Har du varit med och förändrat eller skapat?
- Vill ni förändra något med Ekonomistyrningen, varför i så fall?