



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Kontroll i fastighetsbranschen

En kvalitativ enfallsstudie om kvinnliga och manliga chefers  
upplevelser av kontroll på arbetsplatsen

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT2023

Kandidatuppsats

Författare:

Olivia Lind 981005

Julia Lindborg 000714

Handledare: Rebecka Arman

## Abstract

This essay aims to examine managers experiences of control at the workplace within the property sector, and how these experiences differ between female and male managers. This study is a qualitative single case study that intends to offer a deeper understanding of a unique case and uses an abductive method approach. The essay is based on two main theories, Foucault's (2003) theory of control and the gender system of Hirdman (1988, 2001) and is supplemented by previous studies of the modern workplace. The study is based on eighteen semi-structured interviews that aims to capture the participants personal experiences regarding control at the modern workplace, and the norms, surveillance, hierarchies, and self-discipline that make up this control. The study shows that control is practised in different ways, among those a physical presence and communication at the workplace, as well as through various digital systems. Managers have internalised the prevailing norms at the workplace and practice a high degree of self-discipline when they mean that they practise freedom with responsibility at the workplace. Differences between female and male managers have been identified, where female managers are described with words such as empathetic and warm, while male managers are described as angular and business-focused. Normalisation processes have nevertheless created a primary focus on personality before gender when it comes to control. The gender system that has historically been in practice seems closer to being eradicated the more the norms in the workplace change to focus more on personality.

**Key words:** control, norms, surveillance, self-discipline, the gender system

## Sammanfattning

Denna uppsats syftar till att undersöka chefers upplevelser av kontroll på arbetsplatsen inom fastighetsbranschen, och hur upplevelser av kvinnliga och manliga chefer skiljer sig åt. Studien är en kvalitativ enfallsstudie som syftar till att erbjuda en djupare förståelse om ett unikt fall, och använder sig av en abduktiv metodansats. Studien utgår från två huvudsakliga teorier, Foucaults (2003) syn på kontroll och Hirdmans (1988, 2001) genusystem och kompletteras med tidigare studier av den moderna arbetsplatsen. Uppsatsen bygger på arton semistrukturerade intervjuer som syftar till att fånga respondenternas personliga erfarenheter avseende kontroll på den moderna arbetsplatsen och de normer, övervakning, hierarkier och självdisciplin som utgör denna kontroll. Studien visar att kontroll utövas på olika sätt, däribland genom en fysisk närvaro och kommunikation på arbetsplatsen och genom olika digitala system. Chefer har internaliserat arbetsplatsens rådande normer och det utövas en hög grad av självdisciplin där när de menar att de tillämpar frihet under ansvar. Skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer har identifierats, där kvinnliga chefer beskrivs med ord som empatiska och varma och manliga chefer som kantiga och affärsfokuserade, men normaliseringsprocesser har ändå skapat ett huvudsakligt fokus på personlighet före kön när det kommer till kontroll. Det genusystem som historiskt har existerat verkar allt närmare att avskaffas desto mer normerna på arbetsplatsen förändras till att fokusera mer på personlighet.

**Nyckelord:** kontroll, normer, övervakning, självdisciplin, genusystemet

## Acknowledgements

We would like to express our heartfelt gratitude to the participants who have taken part in our study. Without you this essay would not be possible. Thank you to all our lecturers and fellow students in Management at the School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg, who have inspired and contributed to the development of our essay through valuable discussions. Last but certainly not least, we would like to express our warmest thanks to our outstanding supervisor Rebecka Arman for her advice and support throughout the process.

Thank you,  
Olivia Lind and Julia Lindborg

## Förord

Vi vill först och främst framföra ett riktigt stort tack till var och en av de medverkande respondenterna som har deltagit i vår studie. Utan er hade vår uppsats inte varit möjlig. Ett stort tack ska även gå till både lärare och studiekamrater i Management och organisationsteori på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som inspirerat oss och bidragit till utvecklingen av uppsatsen under berikande diskussioner. Slutligen riktar vi ett varmt tack till vår utomordentliga handledare Rebecka Arman för råd och stöttning under skrivandet av uppsatsen.

Stort tack och trevlig läsning,  
Olivia Lind och Julia Lindborg

## Innehållsförteckning

Abstract.....	2
Sammanfattning .....	2
Acknowledgements.....	3
Förord.....	3
Innehållsförteckning .....	4
Figurförteckning .....	5
Tabellförteckning .....	5
1. Inledning .....	6
1.1 Bakgrund och problemdiskussion .....	6
1.2 Syfte och frågeställningar.....	7
1.3 Uppsatsens disposition .....	8
2. Teoretisk referensram och tidigare studier .....	8
2.1 Kontroll enligt Foucault .....	9
2.2 Kontroll på arbetsplatsen i tidigare studier .....	10
2.3 Genussystemet enligt Hirdman .....	11
2.4 Genussystemet på arbetsplatsen i tidigare studier.....	12
2.5 Sammanfattning av teoretisk referensram och tidigare studier .....	13
3. Metod .....	13
3.1 Studiens design och forskningsansats .....	13
3.2 Datainsamling.....	14
3.2.1 Urval .....	14
3.2.2 Genomförande av intervjuerna .....	16
3.3 Dataanalys .....	17
3.4 Etiska ställningstaganden .....	18
4. Empiri och analys .....	20
4.1 Direkt kontroll .....	20
4.1.1 Fysisk närvaro.....	20
4.1.1.1 Analys av fysisk närvaro.....	21
4.1.2 Digitala system .....	22
4.1.2.1 Analys av digitala system .....	23
4.1.3 Dubbelkontroll.....	24
4.1.3.1 Analys av dubbelkontroll.....	25
4.1.4 Kontroll och uppföljning .....	25
4.1.4.1 Analys av kontroll och uppföljning .....	26

4.2 Indirekt kontroll.....	27
4.2.1 Frihet under ansvar .....	27
4.2.1.1 Analys av frihet under ansvar .....	28
4.2.2 Internaliserade värderingar .....	28
4.2.2.1 Analys av internaliserade värderingar .....	29
4.3 Kön och kontroll.....	29
4.3.1 Manliga och kvinnliga chefer .....	29
4.3.1.1 Analys av manliga och kvinnliga chefer.....	30
4.3.2 Personlighet .....	31
4.3.2.1 Analys av personlighet.....	32
4.3.3 Den normbrytande chefen .....	32
4.3.3.1 Analys av den normbrytande chefen.....	33
5. Diskussion.....	34
5.1 Studiens teoretiska och praktiska bidrag .....	34
5.2 Studiens begränsningar .....	36
6. Slutsatser .....	36
6.1 Hur upplever chefer kontroll på en arbetsplats inom fastighetsbranschen?.....	36
6.2 Hur upplever de skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer?.....	37
6.3 Förslag till vidare forskning .....	37
Referenser .....	38
Bilaga 1 Intervjuguide.....	40

## Figurförteckning

Figur 1. Vår illustration av relationen mellan Foucaults begrepp. ....	9
Figur 2. Vår illustration av relationen mellan Hirdmans begrepp. ....	11

## Tabellförteckning

Tabell 1. Samtliga respondenter. ....	16
Tabell 2. Fördelning av respondenter i respektive roller. ....	16
Tabell 3. Fördelning av respondenter i respektive åldersgrupper.....	16
Tabell 4. Fördelning av respondenter i respektive kön.....	16
Tabell 5. Tematisering av datan i olika teman. ....	18

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Idag har kvinnor formellt samma villkor som män på den svenska arbetsmarknaden. Den första jämställdhetslagen trädde i kraft i Sverige år 1980, med syfte att främja lika villkor för kvinnor och män i frågor som avser arbete, anställning och andra arbetsvillkor (Jämställdhetsmyndigheten, 2022). År 2023 har allt fler kvinnor tagit sig in i tidigare mansdominerade yrken där andelen kvinnor i börsnoterade bolagsledning uppgår till 28 procent. Fastighetsbranschen är en traditionellt mansdominerad bransch som har blivit alltmer jämställd under de senaste decennierna. Idag är 38 procent av ledningsgrupperna och 34 procent av styrelseledamöterna kvinnor (Stiftelsen Allbright, 2023). Branschen kan därmed anses vara relativt kvantitativt jämställd, vilket innebär att det anses vara en jämn könsfördelning när fördelningen mellan män och kvinnor uppgår till minst 40 procent vardera (Jämställdhetsmyndigheten, 2023b).

På kapitalmarknaden har ESG [Environmental, Social and Governance]-frågor blivit högst relevanta. För många externa aktörer är ett bolags fokus på ESG-frågor av stor vikt för att investera med kapital. Frågor om jämställdhet inom bolag och i bolagsledning är en del av ESG-frågorna, och ett bolags fokus på jämställdhet kan således påverka bolagets åtkomst till kapital (Henisz m. fl., 2019). Fastighetsbranschen är en mycket kapitalintensiv bransch som kräver stora investeringar, och börsnoterade fastighetsbolag är därför angelägna om att vara relevanta för investerare. En anledning till att en mansdominerad bransch som fastighetsbranschen snabbt har blivit mer jämställd kan således bero på att det är en kapitalintensiv bransch.

Trots att fastighetsbranschen blivit alltmer statistiskt jämställd gällande könsfördelningen innebär det inte att den kvalitativa jämställdheten har ökat. Den kvalitativa jämställdheten avser ett förhållande där sådant som attityder, normer, ideal och värderingar är könsneutrala (Jämställdhetsmyndigheten, 2023b). En studie genomförd av Begeny, C.T. m. fl. (2020) visade att trots en avsevärd ökning av andelen kvinnor i en tidigare mansdominerad bransch existerar fortfarande könsfördomar, och att en kvantitativt jämställd bransch inte därmed även är kvalitativt jämställd. Detta tyder på att det inte är tillräckligt att endast öka antalet kvinnor i arbetslivet, utan att det krävs ytterligare kvalitativa jämställdhetsåtgärder. För att kvinnor ska lyckas i en mansdominerad bransch krävs en resiliens i karriären (Tokbaeva & Achtenhagen, 2023) vilket innebär en större utmaning för kvinnor att uppnå en framgångsrik karriär än för män i dessa branscher. Att kvinnor besitter denna resiliens kan på sikt bidra till att avskaffa genussystemet i samhället (Tokbaeva & Achtenhagen, 2023) där även en större representation av kvinnor på ledningsnivå och i chefsroller bidrar till mindre könssegregering på arbetsplatsen (Stainback m. fl., 2016).

För att öka den kvalitativa jämställdheten krävs det att ett jämställdhetsperspektiv inkluderas i alla beslut som tas på samtliga nivåer och processer. Jämställdhetsperspektivet måste ingå i det dagliga arbetet och utföras av samtliga personer inom organisationen, inte endast utav speciellt utsedda personer (Jämställdhetsmyndigheten, 2023a). Detta innebär att

jämställdhetsperspektivet behöver ingå i de normer, värderingar och maktförhållanden som existerar inom organisationen. Det föränderliga maktförhållandet mellan män och kvinnor har varit högst närvarande i den samhälleliga debatten under de senaste decennierna och vi har därför valt att utforska detta maktförhållande på arbetsplatsen i en mansdominerad bransch. En viktig aspekt av maktförhållanden är kontroll, som kan ske på olika sätt på en arbetsplats. Vi har valt att undersöka kontroll ur ett socialt perspektiv, som kan utövas genom övervakning, normaliseringsprocesser och genom en internalisering av självdisciplin (Foucault, 2003). Den sociala aspekten av kontroll är central när det kommer till maktförhållanden, som maktförhållandet mellan könen.

Det moderna arbetslivet kan upplevas som friare idag än tidigare då de anställda inte blir kontrollerade på samma sätt (Östberg, 2021). De digitala verktyg som idag finns tillgängliga på arbetsplatsen leder dock till att den digitala kontrollen ökar alltmer (De Vaujany m. fl., 2021). Tidigare studier visar även att kontrollen utövas med andra metoder. Historiskt har kontroll främst utövats av chefer på ledningsnivå, men på dagens moderna arbetsplats utövas kontroll på samtliga nivåer i hierarkin. Kontrollen kan även vara mer lateral, där kollegor övervakar varandra (Brivot & Gendron, 2011). Medarbetare kan själva välja att synliggöra sig mer på arbetsplatsen då de upplever att de därmed undviker exkludering från gruppen och uppnår ett socialt erkännande, även om synliggörandet i sig innebär en större kontroll och övervakning (Hafermalz, 2021). Dessa olika metoder för att utöva kontroll på arbetsplatsen är mer subtila där de som kontrolleras inte nödvändigtvis är medvetna om att de blir kontrollerade.

På en arbetsplats med mer subtila former av kontroll, är det viktigt att förstå för hur dessa nya former av kontroll upplevs av anställda. Att få en djupare förståelse för hur dessa upplevelser kan se ut är betydelsefullt då det påverkar såväl enskilda medarbetare, ledningen och organisationen som helhet. De flesta studier som undersöker kontroll på arbetsplatsen fokuserar på maktförhållandet mellan medarbetare och chefer utifrån den underordnades, medarbetarens, perspektiv. Vi har valt att undersöka chefers upplevelser av kontroll, då de själva innehar kontroll och befinner sig över andra medarbetare i maktförhållandet, samtidigt som de dessutom är underordnade i maktförhållandet till sin chef. De upplever både hur det är att bli kontrollerad, och hur det är att vara den som kontrollerar, och kan därmed bidra med kunskap från två olika perspektiv. Vi hoppas därmed kunna bidra med kunskap från flera perspektiv, och möjliggöra en utveckling av hur organisationer hanterar kontroll på arbetsplatsen och hur denna utformas och utövas.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka och bidra med en ökad förståelse för hur chefer upplever kontroll på en arbetsplats inom fastighetsbranschen, och hur dessa chefer upplever skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer på arbetsplatsen.

Våra frågeställningar är:

- Hur upplever chefer kontroll på en arbetsplats inom fastighetsbranschen?
- Hur upplever de skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer?

### 1.3 Uppsatsens disposition

Uppsatsen består av en inledande del som ger en bakgrund till jämställdhet i fastighetsbranschen. Därefter sker en diskussion om kontroll och maktförhållandet mellan medarbetare och chef samt mellan män och kvinnor kopplat till tidigare studier. Inledningen avslutas med att definiera de två frågeställningarna. I uppsatsens andra kapitel presenteras den teoretiska referensramen bestående av två huvudsakliga teorier; Foucaults (2003) teori om den disciplinära makten med inriktning på kontroll och hur det sker genom övervakning, normaliseringsprocesser, och självdisciplin samt Hirdmans (1988, 2001) teori om genussystemet som sker genom isärhållande, hierarki och mannen som norm. Här presenteras även en djupare beskrivning av tidigare studier i anslutning till de två huvudsakliga teorierna i den teoretiska referensramen. De tidigare studierna bidrar med kunskap om hur den teoretiska referensramen kan tillämpas på dagens arbetsplats.

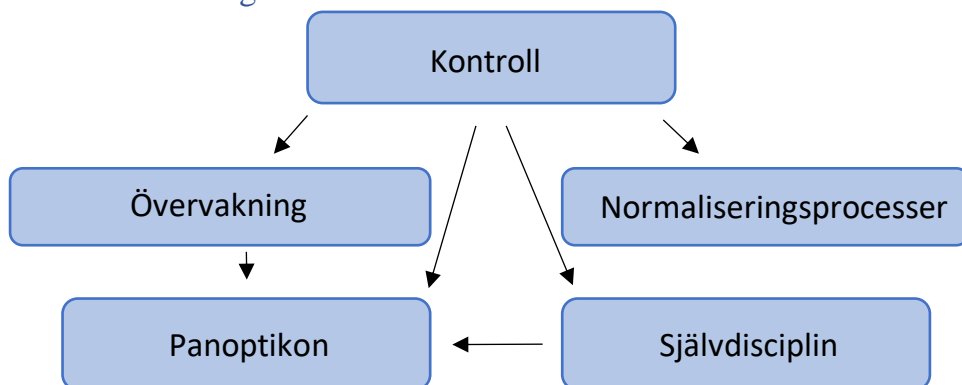
I det tredje kapitlet presenteras metoden i vår kvalitativa enfallsstudie och hur det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer som sedan bearbetats. I det efterföljande kapitlet presenteras det insamlade empiriska materialet för att sedan analyseras med stöd av den teoretiska referensramen. Det insamlade empiriska materialet tematiseras i tre huvudsakliga teman bestående av direkt kontroll, indirekt kontroll samt kön och kontroll. De delas sedan in i ett antal underteman. I uppsatsens diskussion jämförs resultatet med tidigare studier, och frågor om studiens bidrag och begränsningar diskuteras. Uppsatsen avslutas med slutsatser till rapportens frågeställningar och förslag på ytterligare forskning.

## 2. Teoretisk referensram och tidigare studier

I vår teoretiska referensram utgår vi från två teorier som undersöker maktförhållanden. Den första är Foucaults (2003) teori om den disciplinära makten med ett fokus på begreppet kontroll, som kan ske genom övervakning, normaliseringsprocesser och självdisciplin. Därefter utvecklas Foucaults teori avseende hur kontroll kan ske på arbetsplatsen i tidigare studier. Den andra teorin är Hirdmans (1988, 2001) genusteori som avser maktförhållandet mellan män och kvinnor och fokuserar på begreppet genussystem, som sker genom hierarki, isärhållande och mannen som norm. Därefter följer tidigare studier som tar upp genusförhållandet på arbetsplatsen. Vi nämner genomgående i kapitlet begränsningar och kritik av den teoretiska referensramen, och kapitlet avslutas med en sammanfattning.



## 2.1 Kontroll enligt Foucault



Figur 1. Vår illustration av relationen mellan Foucaults begrepp.

Makt är något som uppstår och aktiveras i sociala relationer, enligt den franske filosofen Michel Foucault (2003). I Figur 1 redogör vi för hur makt kan utövas i form av kontroll baserat på Foucaults begrepp övervakning, normaliseringsprocesser och självdisciplin. Enligt Foucault existerar makt i förhållanden på flera nivåer i samhället, och är inte något som en person kan besitta och någon annan vara utan. Den disciplinära makten innebär att i maktförhållanden finns det en överordnad och en underordnad, den som utövar makten och den som makten utövas på.

Utövande av makt kan uttryckas i såväl rumsliga som tidliga aspekter på arbetsplatsen. Genom att tillämpa den disciplinära makten på en rumslig indelning av individer i en miljö kan kontroll effektiviseras. I vår studie är det lämpligt att tillämpa den rumsliga aspekten på en arbetsplats, till exempel på ett öppet arbetslandskap eller i enskilda rum. Hur de individer som kontrolleras placeras i rumsliga sammanhang påverkar möjligheterna att övervaka individerna. Den tidliga aspekten av utövandet av makt kan tillämpas på arbetsplatsen i form av exempelvis arbetsdagens period, mötestider och deadlines för arbetsuppgifter. Både tidsindelningen och rumsindelningen är väsentliga för utövandet av kontroll på arbetsplatsen.

En annan maktmekanism som Foucault nämner är normaliseringsprocesser, vilket innebär att skapa en likriktning i en grupp med pålitliga och lydiga människor. Genom att utöva kontroll kan den överordnade driva normaliseringsprocesser på arbetsplatsen, och skapa en likriktning hos medarbetare som grupp. Då normer som överensstämmer med de överordnades mål uppmuntras och avvikande beteenden bestraffas kan en normaliseringsprocess genomföras. När medarbetare till slut internaliserat normer och utövar kontroll på sig själva har de uppnått en självdisciplin, vilket är den disciplinära maktens centrala mål enligt Foucault. Utövandet av kontroll kan dessutom ske genom en mer omsorgsfull typ av kontroll, med fokus på att skapa en bekväm arbetsplats för medarbetaren. Genom att visa omtanke för individen kan den överordnade därmed utöva en form av pastoral makt (Foucault, 2003).

Foucault tar upp Panoptikon som ett tydligt exempel på utövandet av självdisciplin. Panoptikon var ett fängelse byggt i en cirkel med ett vaktorn placerat i mitten. Genom att placera vaktornet i mitten av fängelset kunde vakterna övervaka samtliga fängelseceller samtidigt, men på grund av ljusförhållanden kunde fångarna i cellerna inte se vakterna i vaktornet. Detta innebar att det kunde vara tomt i vaktornet utan att fångarna visste om det. För fångarna räckte det därmed

endast med kunskapen om att det kunde finnas vakter i vaktornet för att de skulle följa fängelsets regler, och utöva självdisciplin (Foucault, 2003). Panoptikon kan appliceras på kontorslandskapet, där kollegor övervakar och kontrollerar både varandra och sig själva. Kontroll kan dessutom ske genom digitala verktyg, då majoriteten av arbetet utförs med hjälp av dessa. Enligt Foucault innebär självdisciplinering ett mindre behov av direkt övervakning och kontroll, då det räcker med endast risken för potentiell övervakning för att skapa de normer som eftersträvas på arbetsplatsen (Foucault, 2003). Figur 1 redogör för Panoptikon som en liknelse för hur kontroll kan utövas.

Foucault utgår från att det finns en underordnad och överordnad i maktrelationer, och diskuterar flera olika sådana relationer i olika organisationer som fängelset och arbetsplatsen. Det han inte diskuterar är hur detta kan se ut i maktförhållandet mellan könen, och vi har därför valt att använda oss av Hirdmans teori om genussystemet för att komplettera Foucaults teori om makt i form av kontroll. Foucaults teori myntades på 1970-talet, och kan därmed kritiseras för att vara inaktuell för den nutida arbetsplatsen. Vi redogör av den anledningen för vidareutveckling av Foucaults teorier på arbetsplatsen nedan.

## 2.2 Kontroll på arbetsplatsen i tidigare studier

Foucaults exempel med Panoptikon utvecklas av Hafermalz (2021) till den moderna arbetsplatsen. Möjligheten till kontroll på arbetsplatsen har förändrats då även synligheten på arbetsplatsen har förändrats. Många arbetsplatser tillämpar ett öppet kontorslandskap, som erbjuder en annan möjlighet att övervaka och kontrollera sina medarbetare och kollegor, samtidigt som den hybrida arbetsplatsen erbjuder en helt ny utmaning. Idag kan kontroll och övervakning ske inte bara på den fysiska arbetsplatsen, utan även med hjälp av digitala verktyg. Enligt Hafermalz är det relevant att utveckla Panoptikon till att inkludera rädslan för exkludering. Med en allt större individualisering på arbetsplatsen samt en högre konkurrens stärks medarbetares rädsla för exkludering.

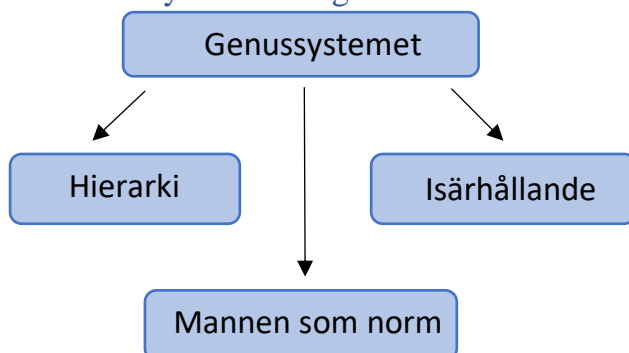
Det kan förklara varför medarbetare själva väljer att synliggöra sig på arbetsplatsen, även om detta synliggörande innebär mer kontroll och övervakning, enligt Hafermalz (2021). Dagens organisationer kan vara mer teamorienterade och mindre hierarkiska än tidigare, vilket gör att övervakningen hamnar hos teamet där kollegor kontrollerar varandra. Medarbetare har ett behov av att visa sig konkurrenskraftiga och legitima som anställda och kollegor, samt ett behov av socialt erkännande för att undvika exkludering på arbetsplatsen. Genom att synliggöra sig på arbetsplatsen kan de uppnå både socialt erkännande och undvika exkludering från gruppen. Det ökande synliggörandet på den nutida arbetsplatsen innebär därmed större möjligheter till kontroll (Hafermalz, 2021).

Kontroll sker inte bara hierarkiskt utan även lateralt, menar Brivot och Gendron (2011). De hävdar att utövandet av mer moderna digitala former av övervakning har visat att det kan leda till en mer lateral form av kontroll. Kollegor är därmed involverade i att övervaka varandra oavsett deras roll i hierarkin inom organisationen, vilket innebär att det inte längre bara finns en person eller en grupp personer i ledningen som utövar kontrollen. På den moderna

arbetsplatsen utförs kontrollen av olika nivåer inom organisationen (Brivot & Gendron, 2011). De Vaujany m.fl. (2021) hävdar att individens frihet må vara större i moderna organisationer, men samtidigt så ökar den moderna digitala kontrollen på arbetsplatser. Genom digitala verktyg som mäter och övervakar kan ledningen utöva mer kontroll, samtidigt som individen på arbetsplatsen genom de möjligheter som de digitala verktygen erbjuder har ett större självstyre över sitt arbete (De Vaujany m.fl., 2021).

Kontroll av individen kan kombineras med omsorg, skydd samt en bekväm och säker arbetsplats, anser Leclercq-Vandelannoitte (2021). Det blir alltmer relevant att notera hur kontroll på arbetsplatsen kan se annorlunda ut på den mer hemliknande arbetsplatsen, som försöker sammanföra många av hemmets fördelar med arbetsplatsen. Genom att guida de anställda i en bekväm och skyddad omgivning som den hemliknande arbetsplatsen syftar till, kan ledningen på arbetsplatsen påverka de medarbetare i den riktningen de önskar gå mot och på så sätt utöva kontroll över medarbetarna. Anställda visade sig vara mer produktiva och visade stor uppskattning för sin arbetsmiljö. De såg inte heller några problem med att spendera majoriteten av sin tid på arbetsplatsen. Ledningen kan genom att skapa mer hemliknande arbetsplatser med ett fokus på omsorg om sina anställda utöva kontroll på arbetsplatsen (Leclercq-Vandelannoitte, 2021).

### 2.3 Genussystemet enligt Hirdman



Figur 2. Vår illustration av relationen mellan Hirdmans begrepp.

Yvonne Hirdman är professor i kvinnohistoria och myntade teorin om genusystemet i slutet av 1980-talet. Enligt henne är begreppet genus en social konstruktion med grund i samhällets förväntningar och uppfattningar om könen, och genusystem syftar till en ordningsstruktur baserat på denna sociala konstruktion. Genusystem används för att förklara samhällets könsstereotyper och skiktningarna mellan könen i såväl ekonomiska, som politiska och sociala aspekter. I den etablerade genusordningen är mannen normen, och kvinnan är därmed den som avviker från normen. Denna särställning baseras på hierarki och isärhållande. Enligt Hirdman etablerar isärhållandet en maktbalans mellan könen, där olika egenskaper tillskrivs de två könen, och därmed klassas som stereotyper för könen. De stereotyper som tillskrivs mannen är positiva och önskvärda, och de stereotyper som tillskrivs kvinnan är i stället negativa och bör inte eftersträvas (Hirdman, 1988). Figur 2 illustrerar hur Hirdmans genusystem baseras på begreppen isärhållande, hierarki och mannen som norm.

Isärhållandet som finns i genussystemet innebär att förståelsen av vad som är kvinnligt förutsätter förståelsen av vad som är manligt. Det går inte att definiera kvinnan utan att först definiera vad kvinnan inte är, vilket är mannen. Mannen är normbärande i samhället, och Hirdman använder sig av tre olika könsstereotypiska förhållanden mellan kvinnor och män för att beskriva kvinnans relation till mannen. Då mannen är konstant tillskrivs han bokstaven A. I vår studie fokuserar vi på det tredje könsstereotypiska förhållandet, vilket är A – B. Kvinnan är i förhållandet motsatsen till mannen, och helt underordnad mannen i hierarkin. Det ena könet, kvinnan, definieras av det andra könet, mannen, i deras begränsningar och möjligheter, men mannen är alltid överordnad kvinnan i hierarkin och innehar därmed alltid makten och normstatusen. Maktspillet mellan män och kvinnor syftar till att befästa mannen som norm. Det kan inte finnas en A, mannen, utan att samtidigt förtrycka en B, kvinnan (Hirdman, 2001).

Dikotomin mellan könen finns i hela samhället, och blir tydligt när män tillåts roller och tillträde till platser i arbetslivet som kvinnor nekas tillträde till. Kvinnor tillåts tillträde till vad samhället anser som kvinnliga yrken, till exempel inom vården, men inte samma tillträde till typiskt manliga yrken, såsom tekniska yrken (Hirdman, 2001). Kvinnor som bryter mot dessa normer, och agerar på ett stereotypiskt manligt sätt eller söker inträde till traditionellt manliga yrken framstår som avvikande från normerna (Hirdman, 1988). Enligt Hirdman påverkar genussystemet samhällets ordningsstruktur av kvinnor och män, och kan därmed tillämpas för att skapa förståelse för förväntningar och normer på könen i samhället i stort såväl som på arbetsplatsen. Hirdmans teori om genussystemet grundades i slutet av 80-talet, endast några år efter Sveriges första jämställdhetslag trädde i kraft (Jämställdhetsmyndigheten, 2022). Det har skett stora framsteg gällande kvinnlig representation på arbetsmarknaden, och det kan därmed ifrågasättas om teorin fortfarande är relevant. Nedan följer därför några tidigare studier som tar upp just genussystemets och könets relevans på arbetsplatsen.

#### 2.4 Genussystemet på arbetsplatsen i tidigare studier

I ett relativt jämställt samhälle som Sverige finns det än idag svårigheter för kvinnor i en mansdominerad bransch. Tokbaeva och Achtenhangen (2021) undersöker IT-branschen, som i likhet med fastighetsbranschen som vi undersöker, är mansdominerad och har varit det historiskt. Enligt Tokbaeva och Achtenhangen påverkas kvinnors karriär av genussystemet som är starkt etablerade i samhället. För att en kvinna ska lyckas i en mansdominerad bransch utvecklar därför kvinnor en resiliens i karriären, vilket innebär en förmåga att fortsätta utvecklas trots störningar i arbetslivet till följd av deras kön. De lär sig att hantera förändringar, återhämtar sig och vidareutvecklas i sin karriär. Genom att utveckla en stark resiliens i karriären kan det på sikt bidra till att avskaffa det genussystem som existerar i samhället (Tokbaeva & Achtenhangen, 2021).

Stainback m. fl. (2016) undersöker om kvinnlig representation på ledningsnivå och i chefsroller påverkar den könade organisationen. Både kvinnlig representation i chefsroller och på ledningsnivå kan knytas till lägre könssegregering i organisationen som helhet och på samtliga nivåer i hierarkin. Kvinnor på ledningsnivå har en större möjlighet att påverka organisationens policies, och påverka den generella riktningen för organisationen. Stainback m. fl. menar även

att företagsledningar kan i stor utsträckning påverkas av externa aktörer, till exempel investerare och aktieägare, och av etablerade normer i branschen gällande mångfald, inkludering, och jämställdhet på arbetsplatsen (Stainback m. fl., 2016).

## 2.5 Sammanfattning av teoretisk referensram och tidigare studier

Sammanfattningsvis tillämpar vi i vår studie två huvudsakliga teorier som fokuserar på maktförhållandet mellan olika grupper. Foucaults (2003) teori om den disciplinära makten kan användas för att undersöka hur kontroll, i form av övervakning, normaliseringsprocesser och självdisciplin kan utövas på arbetsplatsen. Denna teori kompletteras av Hirdmans (1988, 2001) teori om genussystemet, som fokuserar på genussystemet mellan könen och hur det upprätthålls genom begreppen isärhållande, hierarki och mannen som norm. Samtliga begrepp används i analysen av empirin, för att skapa en förståelse för hur kontroll upplevs på arbetsplatsen. Då Foucaults teori kommer från 70-talet och Hirdmans från 80-talet har vi valt att lyfta tidigare studier som applicerar deras teori på dagens arbetsplats, och därmed visar deras bestående relevans för vår studie. Både Foucault och Hirdman utgår från sociologiska relationer och strukturer, vilket kan tillämpas väl i kvalitativa studier som undersöker individers upplevelser.

## 3. Metod

### 3.1 Studiens design och forskningsansats

Syftet med vår studie är undersöka hur chefer upplever kontroll på en arbetsplats i en mansdominerad bransch som fastighetsbranschen, och om upplevelser av kvinnliga och manliga chefer skiljer sig åt. För att erhålla upplevelser av kontroll ansåg vi att en kvalitativ forskningsansats var lämplig, då den har ett hermeneutiskt sätt att se på vetenskaplig kunskap och är ute efter att tolka uppfattningar och upplevelser snarare än kvantifierbara data (Lind, 2019). En hermeneutisk utgångspunkt innebär även att vår förförståelse för vad vi undersöker bidrar till en nyanserad tolkning som kan redogöra för en större förståelse för respondenternas upplevelser (Patel & Davidson, 2019). För att få tillgång till varierande och detaljerade upplevelser av kontroll på en arbetsplats valde vi att utföra semi-strukturerade intervjuer, vilket sedan möjliggör en omfattande analys av det empiriska materialet. Kvalitativa intervjuer kan skapa en bred förståelse för respondenternas erfarenheter av fenomenet kontroll, och en semistrukturerad intervju möjliggör att respondentens egna upplevelser och synsätt framhävs (Bryman & Bell, 2017).

Vi valde att utföra en enfallsstudie som undersöker endast ett bolag och chefer som arbetar på detta bolag. Enligt Yin (2018) är enfallsstudier relevanta om de kan erbjuda möjligheter att få en fördjupad förståelse för ett specifikt fall som tidigare inte undersökts. Vi ansåg att en enfallsstudie var lämplig då vi fick en unik möjlighet att undersöka ett antal chefer på en arbetsplats inom en mansdominerad bransch, och därmed erbjöd goda möjligheter till svar på våra frågeställningar. Yin (2018) anser att en enfallsstudie även kan vara relevant då fallet anses vara karakteristiskt för andra liknande fall. Kvalitativa studier som vår studie kan inte anses vara representativ för hela branschen men kan ändå erbjuda en unik inblick i den bransch som bolaget verkar i. I studien tillämpas en abduktiv metodansats, vilket är en kombination av induktiv och deduktiv metodansats (Bryman, 2016). En deduktiv metodansats är driven av hypoteser, som med grund i den teoretiska referensramen utformar testbara hypoteser som kan undersökas genom empiriska observationer. En induktiv metodansats utgår istället från ett antal observationer som sedan förklaras av den teoretiska referensramen. I studien växlade vi mellan induktiv och deduktiv metodansats, och tillämpade därmed en abduktiv metodansats.

Vi började med att utforma frågeställningarna baserat på Foucaults (2003) teori om den disciplinära makten, och baserade intervjufrågorna på denna teori. Vårt val av Foucault som teori hade sin grund i vår förförståelse för olika maktteorier, och valdes då den fokuserar på begreppet kontroll som vi var nyfikna på att undersöka. Under intervjuerna skedde nya oväntade observationer, då vi exempelvis noterade att det saknades ett könsperspektiv i vår teoretiska referensram vilket var högst aktuellt för respondenterna, och vi fyllde därför ut vår teoretiska referensram med Hirdmans (1988, 2001) teori om genussystemet samt tidigare studier. Denna process mellan induktiv och deduktiv metodansats upprepades flera gånger under arbetets gång. Intervjufrågorna omformulerades baserat på tidigare intervjuer och den teoretiska referensramen, och såväl syfte som problemdiskussion påverkades av observationer under insamlingen av empiri.

## 3.2 Datainsamling

### 3.2.1 Urval

Urvalet för vår fallstudie har skett genom dels bekvämlighetsurval, då en av uppsatsförfattarna har en anställning på det valda bolaget, men även genom ett snöbollsurval och ett målinriktat urval. Studien genomfördes under en begränsad tidsperiod med begränsade resurser vilket gjorde bekvämlighetsurvalet lämpligt att utgå från (Bryman & Bell, 2017). Genom tillgång till bolaget har vi sedan genomfört ett snöbollsurval, då vi genom kontakter blivit rekommenderade nya respondenter, samt genom ett målinriktat urval då vi aktivt valt ut vilka vi var intresserade av att intervjua inom bolaget. Detta målinriktade urval har skett då vi varit intresserade av att välja ut passande individer för intervjuerna som uppfyller kravet för en gruppchef, mellanchefer eller högre chefer samt en relativt jämn fördelning av kvinnliga och manliga chefer för att få så många relevanta perspektiv som möjligt. Samtliga respondenter kontaktades via mail där de tillfrågades om medverkande i studien.



Vid början av arbetet med datainsamlingen eftersträvades intervjuer med cirka femton chefer, då vi hade en begränsad tidsram som påverkade antalet möjliga intervjuer, samtidigt som vi efterlyste en bredd i perspektiv. För att säkerställa att vi fick femton intervjuer kontaktades fler än femton chefer på det valda bolaget, då vi räknade med att en del skulle tacka nej. Fler än vad vi trodde tackade ja, och vi gjorde totalt arton intervjuer för att få med så många perspektiv som möjligt. Vårt mål var att uppnå i det närmaste lika andel kvinnor och män, och hoppades på att genom att intervjua en bredd av respondenter på olika chefsnivåer kunna ta del av fler perspektiv och upplevelser. Patel & Davidson (2019) anser att observationer kan innebära mer ingående beskrivningar av handlingar och beteenden. Om vi inte hade varit begränsade av tidsramen hade observationer således varit ett passande komplement till intervjuerna.

Uppsatsen är inte en kvantitativ studie där den kvantitativa relationen mellan olika intervjugrupper är högst relevant, men även vid kvalitativa studier är det av betydelse då det erbjuder fler exempel på perspektiv till frågeställningarna i de olika intervjugrupperna (Bryman & Bell, 2017). Då urvalet är begränsat är det avgörande att de intervjuer som utförts bidrar till lämpligt underlag för frågeställningar och därmed stärker studiens träffsäkerhet (Lind, 2019). Fler kvinnor än män valde att delta, med en fördelning på strax under 40 procent män och strax över 60 procent kvinnor, vilket nästan uppfyller vad Jämställdhetsmyndigheten definierar som en jämn könsfördelning på arbetsplatsen (Jämställdhetsmyndigheten, 2023b). Vi är därmed övertygade om att studien erbjuder en relativt lika andel perspektiv från kvinnliga chefer och manliga chefer för att kunna ge en god empirisk bakgrund till diskussioner baserat på den andra frågeställningen om upplevelser av skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer. För att få öppna och transparenta svar på våra frågor valde vi att hålla både bolaget och respondenter anonyma. Hur vi behåller respondenternas anonymitet tar vi upp nedan samt i etiska ställningstaganden.

Samtliga respondenter presenteras i Tabell 1 med information om roll och kön. Respondenterna numreras för att underlätta referering i nästkommande kapitel.

Nr	Roll	Kön
1	Högre chef	Kvinna
2	Högre chef	Man
3	Mellanchefer	Kvinna
4	Mellanchefer	Man
5	Mellanchefer	Man
6	Gruppchef	Kvinna
7	Gruppchef	Kvinna
8	Mellanchefer	Man
9	Mellanchefer	Man
10	Gruppchef	Kvinna
11	Gruppchef	Kvinna
12	Gruppchef	Kvinna
13	Högre chef	Kvinna
14	Högre chef	Kvinna

15	Högre chef	Kvinna
16	Mellanchefer	Kvinna
17	Högre chef	Man
18	Mellanchefer	Man

Tabell 1. Samtliga respondenter.

Cheferna har delats in i tre olika kategorier av chefer i Tabell 2 för att i största mån bevara respondenternas anonymitet men samtidigt klargöra deras position i bolagets hierarki. Högre chefer är chefer direkt underställda VD:n, med chefer och medarbetare under sig. Mellanchefer definieras som chefer under högre chefer och med medarbetare och gruppchefer under sig. Gruppchefer ansvarar över en grupp medarbetare, och har inga chefer under sig (SACO, u.å.). En gruppchef kan även vara direkt under en högre chef, men så länge som den inte har några chefer under sig definieras den som en gruppchef. Samtliga chefer kan därmed bidra med erfarenheter av både utövande av kontroll samt hur kontroll utövats över dem. Varje respondent har åtminstone en chef över sig, och en medarbetare under sig i hierarkin. I studien delas cheferna in i tre olika ålderskategorier för att bevara respondenterna anonymitet. Samtliga respondenter är mellan 31-60 år, och delas därmed in i tre lika stora åldersspann, 31-40 år, 41-50 år samt 51-60 år vilket presenteras i Tabell 3. I Tabell 4 presenteras fördelningen av respondenter i respektive kön.

Roll	Högre chef	Mellanchefer	Gruppchef
Antal	6	7	5

Tabell 2. Fördelning av respondenter i respektive roller.

Ålder	31-40 år	41-50 år	51-60 år
Antal	7	5	3

Tabell 3. Fördelning av respondenter i respektive åldersgrupper.

Kön*	Kvinna	Man
Antal	11	7

Tabell 4. Fördelning av respondenter i respektive kön.

### 3.2.2 Genomförande av intervjuerna

Under genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna användes en intervjuguide. En intervjuguide ger en viss struktur genom valda teman och frågeställningar men även flexibilitet där respondenten har stor frihet att berätta om egna upplevelser (Bryman & Bell, 2017). I utformningen av intervjuguiden inledde vi med att identifiera ett antal teman som var centrala för att få svar på rapportens frågeställning. De teman som valdes ut var bakgrund, övervakning, kontroll och normaliseringsprocesser på arbetsplatsen samt skillnader mellan män och kvinnor och avslutning. Utifrån dessa teman formulerade vi de frågeställningar som ansågs relevanta för vår studie. Då vår studie fokuserar på chefer anpassades även frågorna utifrån denna arbetsroll. Avsikten med temat bakgrund var att få en djupare inblick i respondentens arbetsroll på företaget. Frågorna under temat avslutning syftar till att erbjuda respondenterna möjlighet att själva öppet reflektera över de tidigare frågorna och få utrymme att lägga till något om de önskar. Syftet med de andra teman var att samla in välgrundat, empiriskt material som skulle användas för att besvara forskningsfrågorna i rapporten.



I utformningen av intervjuguiden togs även hänsyn till språket som använts i frågorna där vi använt lättförståeligt språk och undvikt ledande frågor för att få respondenternas spontana och oberoende svar. Vidare kan vårt syfte att undersöka upplevelser av kontroll uppfattas som ett känsligt område och vi har därför valt att undvika begrepp som kontroll i början av intervjun. Frågor kring dessa ämnen har tagits upp längre fram i intervjuguiden för att inledningsvis forma ett förtroende med respondenten i syfte att få respondenten att uppleva en bekvämlighet och därmed våga svara öppet på frågorna (Patel & Davidson, 2019). Efter de första intervjuerna utvecklades en del frågor för att få mer konkreta svar på frågeställningarna, och anpassades beroende på vilken respondent som intervjuades enligt semistrukturerade intervjuers principer. Intervjuguiden i sin helhet finns med i Bilaga 1.

Majoriteten av intervjuerna genomfördes genom digitala möten via Teams, huvudsakligen för att effektivisera tiden för intervjuer. Det kan ifrågasättas att kommunikationen fungerar bättre vid fysiska möten, men digitala möten erbjuder även möjligheten att intervjua respondenter hemmahörande på andra orter och bidrog därmed till en större bredd i respondenterna. Två av intervjuerna genomfördes på plats på respondenternas arbetsplats, då de själva efterfrågade en fysisk intervju snarare än på Teams. Då information om några respondenters geografiska plats kan tillåta identifiering av respondenterna har detta strukits från uppsatsen.

De digitala mötena tog cirka 45 minuter till 1 timme och i största mån möjlig eftersträvades det att båda författarna deltog i intervjuerna för att vara uppmärksamma och observanta för respondenternas svar, vilket efterfrågas vid kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Variationen i intervjutid beror på intervjuernas struktur, där samtliga respondenter fick utrymme att uttrycka sig fritt i förhållande till intervjuens teman. Några respondenter talade mer fritt än andra, vilket speglas i den varierande intervjutiden. Majoriteten av intervjuerna genomfördes därmed med båda författarna, men ett mindre antal genomfördes med antingen den ena författaren eller den andra vid de tillfällen då det inte var möjligt för båda att delta. Samtliga intervjuer spelades in med samtycke och transkriberades därefter.

### 3.3 Dataanalys

Dataanalysen genomfördes med metoden tematisk analys där vi identifierade mönster och teman i vår insamlade data (Kvale & Brinkmann, 2014). Det första steget i denna process var att vi lyssnade igenom samtliga intervjuer och kompletterade transkriberingarna där eventuella missar gjorts av transkriberingsverktyget. I samband med detta började vi diskutera eventuella teman och återkommande mönster i en första kodning. För att sedan strukturera upp materialet och på ett systematiskt sätt analysera det, tilldelades respektive respondent varsitt nummer där svaren med liknande teman kategoriserades och sammanställdes.

Genom denna bearbetning av empirin kom vi fram till tre huvudteman; direkt kontroll, indirekt kontroll samt kön och kontroll som vi kunde tolka baserat på vår teoretiska referensram. Utefter dessa teman gick vi tillbaka till transkriberingarna och gjorde en andra kodning av materialet för att systematiskt urskilja underteman samt relevant material för dessa utifrån begrepp som övervakning, självdisciplin och normaliseringsprocesser. Direkt kontroll innefattar olika

former av kontroll som utövas synligt, regelbundet och direkt, med underteman fysisk närvaro, digitala system, dubbelkontroll och kontroll och uppföljning. Indirekt kontroll innefattar olika former av kontroll som utövas mer indirekt, och mer subtilt än de direkta formerna av kontroll. Underteman till indirekt kontroll innefattar frihet under ansvar och internaliserade värderingar. Teman direkt kontroll och indirekt kontroll är tydligt relaterade till vår första frågeställning, om hur chefer upplever kontroll på en arbetsplats inom fastighetsbranschen.

Det tredje huvudtemat, kön och kontroll, har en tydligare anknytning till vår andra frågeställning, som handlar om hur respondenterna upplever skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer. I vår teoretiska referensram redogör vi för hur vi kompletterar Foucaults (2003) syn på kontroll med Hirdmans (1988, 2001) teori om genussystemet för att kunna analysera maktförhållandet mellan könen på arbetsplatsen. Kön och kontroll baseras på att kontroll även sker i utövandet av normer och det genussystem som appliceras på empirin. Underteman till kontroll och kön är manliga och kvinnliga chefer, personlighet samt den normbrytande chefen. För att förtydliga relationen mellan teman redogör vi för dem nedan i Tabell 5.

<b>Tema</b>	<b>Beskrivning</b>
<i>Huvudtema 1</i>	<i>Direkt kontroll</i>
Undertema 1.1	Fysisk närvaro
Undertema 1.2	Digitala system
Undertema 1.3	Dubbelkontroll
Undertema 1.4	Kontroll och uppföljning
<i>Huvudtema 2</i>	<i>Indirekt kontroll</i>
Undertema 2.1	Frihet under ansvar
Undertema 2.2	Internaliserade värderingar
<i>Huvudtema 3</i>	<i>Kön och kontroll</i>
Undertema 3.1	Kvinnliga och manliga chefer
Undertema 3.2	Personlighet
Undertema 3.3	Den normbrytande chefen

Tabell 5. Tematisering av datan i olika teman.

Att sammanställa och analysera vår insamlade data med metoden tematisk analys underlättade hanteringen av mängden information samt möjliggjorde observationer om likheter och skillnader av respondenternas upplevelser (Kvale & Brinkmann, 2014). Flera citat från det empiriska materialet presenteras i studien för att korrekt återge respondenters upplevelser. Bryman & Bell (2017) menar att formellt språk medverkar till en större förståelse för mottagarna och vi har därför sorterat bort talspråk från citaten till ett mer formellt skriftspråk.

### 3.4 Etiska ställningstaganden

För att säkerställa att den forskning som bedrivs är etiskt krävs det enligt Vetenskapsrådet att fyra övergripande etikregler följs: information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Vetenskapsrådet, 2017). Respondenterna som är direkt inblandade i forskningen ska således informeras om undersökningens syfte, att de deltar frivilligt och har rätt att avbryta, att deras uppgifter behandlas anonymt och med största möjliga konfidentialitet samt att uppgifter som

enskilda individer delar endast används för forskningsändamålet (Patel & Davidson, 2019). Samtliga respondenter i studien informeras om deras rättigheter i enlighet med de fyra övergripande etikreglerna. När vi skickade förfrågan om intervju via mail informerade vi i mailet om de fyra etiska riktlinjerna, och upprepade informationen innan intervjun påbörjades.

För att uppfylla konfidentialitetskravet, samt för att få ärliga och tillförlitliga svar från deltagarna, eftersträvas såväl extern som intern anonymitet. För att uppnå extern anonymitet har samtliga deltagare anonymiserats i studien och bolaget som undersöks refereras endast till som ett börsnoterat fastighetsbolag. Extern anonymitet uppnås då den externa omgivningen inte kan urskilja de medverkande deltagarna eller det bolag som studien utförs på. Intern anonymitet eftersträvas i den utsträckning som är möjlig, men då några av respondenterna har blivit utvalda genom ett snöbollsurval är den interna anonymiteten inte total. Den interna anonymiteten kan endast uppnås fullt ut då inte ens kollegor på det deltagande bolaget kan identifiera respondenterna. Vi har begränsat de tillgängliga uppgifterna i redogörelsen av respondenter för att minimera möjligheten att identifiera vilka av respondenterna som valts utifrån snöbollsurvalet.

Det deltagande bolaget har valts genom ett bekvämlighetsval, då en av uppsatsens författare är anställd på bolaget. Författarens koppling till det valda bolaget utgör en unik möjlighet till access, men samtidigt ett etiskt dilemma. Då författaren har en professionell koppling till bolaget är det av särskild vikt att insamlingen av empiriskt material sker på ett korrekt och pålitligt sätt och att samtliga etiska riktlinjer efterföljs. Frågor om kontroll på arbetsplatsen är direkt relaterade till medarbetare och kollegor på arbetsplatsen, och det kan upplevas som svårt att få öppna och transparenta svar då en av medförfattarna även är en kollega. Av den anledningen har varken författarens nära kollegor eller chefer tillfrågats om att vara med i studien. Endast medarbetare som författaren inte har en nära eller regelbunden kontakt med har tillfrågats, och det har betonats att författaren följer de fyra etiska riktlinjerna och därmed inte får delge information om respondenterna till någon annan än sin medförfattare.

Begrepp som autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet är relevanta vid frågor om en kvalitativ fallstudies tillförlitlighet och trovärdighet. Pålitlighet handlar om att forskningsarbetet i studien ska genomföras på ett konsekvent och metodiskt sätt och genom det se till att personer utöver rapportens författare ska kunna bedöma rapportens procedurer. Vi har därmed redogjort för varje steg av studiens forskningsarbete på ett metodiskt och konsekvent sätt ovan. Autenticitet syftar till att datainsamlingen återges på ett korrekt sätt för att möjliggöra säkerställning av dataunderlagets äkthet, och vi använder oss därför av citat i samtliga delar av empirin för att autentiskt återge datainsamlingen. Träffsäkerheten säkerställer att datainsamlingen bidrar med relevant kunskap avseende de fenomen som rapporten undersöker (Lind, 2019). För att se till att datainsamlingen är träffsäker har vi valt deltagare som är av relevans för rapportens syfte och frågeställningar.

## 4. Empiri och analys

Vi har valt att redogöra för empirin och därefter vår analys i varje kapitel, då det underlättar förståelsen av studien. Valet att redogöra för empiri och analys i samma kapitel grundar sig även på att det minimerar upprepning och skapar en mer sammanhängande redogörelse för våra centrala teman i empirin samt hur dessa teman tolkas. Teman och underteman som identifierats i vår dataanalys utgör utformningen av underrubrikerna i kapitlet.

### 4.1 Direkt kontroll

Vi fokuserar i detta kapitel på de olika former av direkt kontroll vi identifierat i det empiriska materialet. Med direkt kontroll menar vi den kontroll som är synlig, regelbunden och utövas direkt mot individen. Vi redogör nedan för de underteman vi identifierat: fysisk närvaro, digitala system, dubbelkontroll samt kontroll och uppföljning.

#### 4.1.1 Fysisk närvaro

Vikten av närvaro på kontoret för att möjliggöra en direkt kontroll har återkommit flera gånger under intervjuerna. Hur kontoret ser ut skiljer sig åt bland de intervjuade cheferna där ungefär hälften sitter i egna rum och resterande sitter i ett öppet kontorslandskap. Flera respondenter vars kontor är ett öppet landskap menar att det ger dem en uppsyn över deras medarbetare och främjar en god kommunikation. Chef 18 är en av respondenterna som sitter i ett öppet landskap och berättar att han tycker om det då man hör vad alla talar om och menar att man: *“får lite information gratis”* (Chef 18). Han berättar vidare att han vill ha en levande arbetsplats där man kan se att alla är på plats och som främjar enkel kommunikation, vilket han menar att det öppna kontorslandskapet möjliggör.

Flera av respondenterna anser att närvaro på kontoret är en viktig del i att ha kontroll över vad deras medarbetare gör i sitt arbete, då de menar att det är viktigt att de kan se att medarbetarna sitter på sin plats och jobbar. Chef 5 betonar att det finns många kontroller men det viktigaste är att man ser dem på sin plats och att det annars inte finns någon möjlighet att veta vad de arbetar med eller vad de inte arbetar med. Han berättar att medarbetarna har möjlighet till hemarbete antingen måndagar eller fredagar men att han vill att alla ska vara på plats. *“Närvaro är A och O”* (Chef 5).

Möjlighet till hemarbete är något som merparten av respondenterna menar att de har, men då endast en dag i veckan. Chef 15 säger att hon trots det undviker att arbeta på distans, då hon menar att hon missar mycket när man inte är närvarande på kontoret. Hon anser att man får mycket information när man befinner sig på kontoret genom att man kan: *“snappa upp saker och ting”* och på så sätt får bättre koll på vad som sker. Chef 6 berättar att hon försöker ta till vara på möjligheten att arbeta hemma en dag i veckan men att detta blir mer av en dag för att rensa. Hon sitter inte hemma på dagar då det sker många möten som man bör vara på plats för: *“Det är lättare och bättre att ha möten på plats”* (Chef 6).

Flera chefer berättar att de föredrar att träffas i verkligheten snarare än digitalt. Chef 7 menar att man tappar mycket av det sociala samspelet när man ses digitalt, samtidigt som andra respondenter anser att det digitala verktyget Teams fungerar väldigt bra för möten, avstämningar eller liknande. Chef 1 berättar att hon tycker att kontakt via Teams och kontakt på plats är samma sak. Merparten av respondenterna menar även att kommunikationen blir mycket bättre när den sker på plats och alla kan delta i rummet. Samtal om komplexa frågor som kräver samarbete mellan olika funktioner inom bolaget sker bättre när alla är samlade på plats. Flera respondenter hävdar även att den dagliga kommunikationen där man diskuterar olika punkter eller tar små beslut sker bättre på plats. Chef 18 menar att det blir en tröghet i kommunikationen när alla jobbar på distans. *“En helt annan enkelhet och snabbhet i att alla sitter tillsammans”* (Chef 18).

Många respondenter uppger att kommunikation är ett sätt att ha kontroll över vad medarbetarna gör i sitt arbete. Denna kommunikation kan ske på många olika sätt. De flesta respondenter föredrar att kommunicera på plats men kommunikationen sker också digitalt via telefon, mail, sms eller digitala möten via Teams. Respondenterna berättar att de har nästan daglig kontakt med sina medarbetare där olika arbetsuppgifter diskuteras. I denna kontakt menar respondenterna att de får information om vad medarbetarna gör i sitt arbete, utan att behöva ta till olika metoder för att kontrollera sina medarbetare. Chef 2 menar att det är mer motiverande att kommunicera information till sin chef och få beröm för detta snarare än att chefen ska återkommande ställa många frågor. *“Får man positiv feedback så blir känslan av kommunikation annorlunda”* (Chef 2).

Att kommunikationen ser annorlunda ut mellan kvinnor och män är något som flera respondenter tar upp. *“Det är en annorlunda dialog och attityd i kommunikationen mellan män och män, kvinnor till män och kvinnor till kvinnor.”* (Chef 5). En annan chef, Chef 6 beskriver att man inte kommunicerar på samma sätt om det är två personer av samma kön som kommunicerar eller om det är två personer av olika kön som kommunicerar. Chef 10 menar att män pratar mer för pratandets skull än kvinnor.

Män gör sig oftast mycket mer hörda än vad kvinnor gör, men när väl en kvinna yttrar sig så är det med mycket mer substans. Man stöter sällan på den kvinna som bara pratar för sakens skull, det kan jag tycka är en ganska så stor skillnad. (Chef 10)

Sammanfattningsvis är fysisk närvaro på kontoret något som flera chefer anser är en viktig del i den direkta kontrollen, där de berättar att närvaron möjliggör en direkt uppsyn över medarbetarna samt en bättre kommunikation.

#### 4.1.1.1 Analys av fysisk närvaro

Det öppna kontorslandskapet tolkas som en del av den rumsliga kontrollen i den disciplinära makten då samtliga personer på kontoret kan övervaka varandra. Cheferna och medarbetarna får en tydlig uppsikt över vad respektive gör på arbetsplatsen, vilket vi analyserar med det Foucault (2003) benämner som Panoptikon. Genom att samtliga personer inom det öppna landskapet kan se vad andra gör kan en ständig kontroll utövas utan att personerna vet om när

den utövas. Endast medvetenhet att man kan vara kontrollerad menar Foucault leder till en självdisciplin och internalisering av normativa beteenden. Detta tolkar vi vara anledningen till att stor vikt läggs vid att medarbetare ska vara närvarande på kontoret, för att se till att medarbetarna agerar på det sätt som eftersträvas av cheferna.

Fokuset på att medarbetarna ska vara närvarande på kontoret och begränsningen av hemarbete till en dag i veckan bidrar till att anställda spenderar en stor del av sin arbetstid på kontoret. Detta möjliggör en ökad kontroll av medarbetarna inom bolaget och kan analyseras med Foucaults (2003) teori om att den disciplinära makten utövas i rumsliga och tidsliga aspekter på arbetsplatsen. Kontroll utövas här genom att det förväntas av medarbetarna att de ska befinna sig på arbetsplatsen under sin arbetstid. Genom att styra över medarbetarnas tid och rum ger det cheferna en större möjlighet till övervakning och kontroll av de anställda och vad de gör under arbetstid. Cheferna kan tydligt se vad medarbetarna gör på kontoret samt vilken tid de kommer och går, till skillnad från om medarbetarna jobbar hemifrån där inte samma rumsliga och tidsliga kontroll kan utövas.

Några respondenter menar dessutom att kommunikationen blir bättre när den sker på plats, och menar att de får kontroll över medarbetarnas arbete genom kommunikation. Det tolkar vi vara ytterligare en anledning till att de överordnade gärna ser att medarbetarna befinner sig på kontoret, för att öka deras möjlighet till kontroll. Beroende på vilka kön som talar med varandra så kan denna kommunikation se olika ut. Det är enklare för samma kön att kommunicera med varandra då de har en större förståelse för varandra än vad olika kön har. Förväntningarna ser annorlunda ut mellan män och kvinnor, och detta kan bidra till att göra kommunikationen svårare. Att män har mer att säga trots att det kanske inte är något av substans kan överensstämma med den dominerande manliga normer där mannen har en större rätt att uttala sig än en kvinna (Hirdman, 1988, 2001).

#### 4.1.2 Digitala system

Bolaget som studeras har en mängd olika digitala system, där det arbete som utförs inom bolaget loggas på olika sätt. Hur systemen används för att direkt kontrollera vad medarbetarna gör i sitt arbete varierar mellan cheferna. Flera respondenter berättar att de använder de digitala systemen som ett kontrollverktyg och att de ger en större möjlighet till att ha kontroll på medarbetarnas arbete. Chef 6 berättar att de använder många system där de bland annat har en gemensam inkorg där hon kan se vad de får för frågor, hur dessa frågor besvaras av medarbetarna samt att de genomför stickprov i systemen. Chef 11 berättar att de jobbar mycket med ärenden som kommer in från hyresgäster där samtliga av dessa ärenden loggas. Hon menar att detta är något positivt då hon kan ha koll på att medarbetarna inte slarvar i hanteringen av dessa ärenden, samt ha koll på att inga ärenden blir förbisedda då allt finns dokumenterat: *“allt ligger digitalt idag”* (Chef 11). Chef 4 säger att han kan ha väldigt god koll på medarbetarnas arbete genom systemen där han kan se exempelvis antal vakanser i hyresrätter och hur dessa hanteras.

Några av respondenterna berättar att det finns många system där statistik över medarbetarnas arbete finns tillgängligt för dem att ta del av. Dock berättar de att den statistik som finns inte alltid ger en rättvis bild över medarbetarnas arbete. “*Man får svart på vitt*” säger Chef 13, där hon tar upp att de delvis har statistik på antal ärenden per medarbetare i bolagets system. Däremot berättar hon att ett ärende kan ta 3 minuter till 3 timmar. Hon menar därför att hon inte kan kontrollera sina medarbetare utifrån statistik över antal ärenden då det inte ger en rättvis bild av deras arbete. Detta berättar även chef 1 som säger att hon inte använder statistik på antal ärenden för att ha koll av denna anledning.

Flera av respondenterna berättar att digitala system används mer för att uppmärksamma om något avviker från det normala och därmed behöver kollas upp. Chef 13 berättar att hon kan se i systemet hur många timmar medarbetare spenderar vid telefonen. Om en medarbetare skiljer sig särskilt mycket från snittet så ger det en indikation på att det behöver följas upp. Enligt Chef 13 kan hon få olika svar från medarbetarna på varför det är exempelvis orimligt många samtal, där det kan bero på att man inte trivs på jobbet eller privata angelägenheter. Det är då bra att hon via systemet kan se tecken på att något inte stämmer och sedan följa upp det med medarbetaren. Avvikelser från det normala i systemen kan också visa på hur arbetsbelastningen ser ut för medarbetarna. “*Man får veta att denna människa har för mycket att göra*” säger Chef 18 och menar att systemen kan användas för att följa upp arbetsbelastningen.

Några av respondenterna berättar att de inte använder de digitala systemen för att kontrollera eller följa upp sina medarbetare i någon större utsträckning. Chef 9 berättar att allt som medarbetarna gör och hur de gör det följs upp i digitala system. Däremot påpekar chefen att han inte arbetar särskilt mycket med att kontrollera just hur medarbetarna utför sitt arbete via systemen. Detta tas i stället upp via regelbundna träffar där medarbetarna själva får berätta om sitt arbete då han menar att: “*om jag skulle behöva gå in och dubbelkolla det för att jag inte känner mig säker på att dem säger som det är, då har vi inget förtroende och då kommer vi inte ha ett långsiktigt samarbete*” (Chef 9).

Sammanfattningsvis möjliggör digitala system en form av direkt kontroll. Flera chefer använder systemen regelbundet för att kontrollera medarbetarna, och andra chefer använder endast systemen för att uppmärksamma avvikelser. Det finns även ett fåtal respondenter som menar att de inte använder digitala system för att utöva en direkt kontroll.

#### 4.1.2.1 Analys av digitala system

De digitala verktyg och system som bolaget använder tolkar vi med det som Foucault (2003) benämner Panoptikon. Systemen tolkar vi som digitala Panoptikon där det finns en möjlighet för chefen att kontrollera medarbetarnas arbete när som helst, men medarbetarna vet inte om när detta sker. De digitala systemen tolkar vi som vaktornet i mitten av fängelset och medarbetarna blir då fångarna som när som helst kan bli kontrollerade utan sin vetskap. Endast denna medvetenhet om att cheferna kan gå in i systemen är tillräcklig för att skapa en självdisciplin hos medarbetarna.



Normer för hur de digitala systemen bör användas och för hur arbete bör genomföras skapas där medarbetarna internaliserar dessa normer. Detta uppmärksammas av flera respondenter som berättar att de digitala systemen används för att kontrollera om något avviker från det normala. Chef 13 berättar att om något skiljer sig från vad en medarbetare i genomsnitt vanligtvis genomför så följs detta upp. Detta tolkar vi som att det existerar normer för hur medarbetarna bör arbeta och om något avviker från detta går de emot de normer som eftersträvas av bolaget. Vi tolkar att denna självdisciplin och internalisering av de normer som eftersträvas på arbetsplatsen leder till ett minskat behov av direkt kontroll och övervakning, då medarbetarna till slut kommer utöva kontrollen på sig själva. Detta kan förklara varför en del respondenter berättar att de inte använder de digitala systemen för att kontrollera sina medarbetare.

#### 4.1.3 Dubbelkontroll

Flera av respondenterna berättar att de använder något de benämner som dubbelkontroll, vilket används för att direkt kontrollera medarbetarna och varandra. Delvis används detta i bolagets fakturahanteringssystem. Det finns en attestordning där olika nivåer av medarbetare och chefer har olika mandat att attestera olika belopp. När en faktura med ett högre belopp än vad som ligger inom medarbetarens mandat hamnar i deras hanteringssystem, krävs det även att en chef med högre mandat attesterar fakturan. Synen på detta system varierar bland respondenter. Vissa respondenter menar att det är bra och att de belopp som ligger inom deras mandat är rimliga för deras arbetsuppgifter och beslut. Chef 12 menar att det inte handlar om att man inte litar på att personen tar rätt beslut, utan att när det handlar om större belopp så behöver fler vara med och se över fakturan. Andra anser att beloppsgränsen är för snäv och leder till onödigt långa flöden för att hantera fakturan. *“Man tar i taket lite väl fort”* säger chef 10 och menar att det finns en känsla av begränsning. Chef 3 säger att beslut kan ältas onödigt länge på grund av attestled.

Dubbelkontroll används även inom det vanliga arbetet där syftet är att dubbelkontrollera varandra så att man har gjort rätt och utfört det arbete man ska. Chef 2 menar att detta inte sker på grund av brist på tillit till medarbetarna, utan att det används för att vara stöttande i deras arbete och följa upp hur det går för dem. Vidare menar Chef 2 att han använder detta kontrollsystem mer övergripande för att inte behöva kontrollera medarbetarnas arbete i detalj. Chef 12 säger att: *“double check används inte för att kontrollera om personen har gjort sitt jobb eller inte”*. Hon menar istället att de tar hjälp av varandra för att kontrollera och fånga upp om man har missat något i helhetsbedömningen, eller något man inte tänkt på.

Flera av respondenterna berättar att denna dubbelkontroll främst sker i form av frågor till varandra. Chef 4 menar att han har ett stort förtroende för sina medarbetare, men att han ofta ställer ett antal kontrollfrågor. Chef 3 påpekar att dubbelkontroll sker i den dagliga kontakten med sin chef. *“Det är en naturlig kontroll”* (Chef 15). Chef 15 ger medarbetarna ramverken och tillsammans gör de en plan för arbetet som hon sedan följer upp och dubbelkollar hur det går. Vidare uttrycker Chef 15 att hon gillar att de hjälps åt att dubbelkontrollera varandra, och att hon behöver den påminnelsen. Sammanfattningsvis berättar cheferna att dubbelkontroll



används för att kontrollera både medarbetare och varandra, i form av attestled och kontrollfrågor.

#### 4.1.3.1 Analys av dubbelkontroll

Vi tolkar denna dubbelkontroll som ett tydligt exempel på det som Foucault (2003) tar upp i sin teori om kontroll och övervakning. Här utövas en tydlig kontroll av medarbetarnas arbete. Fakturor godkänns i flera led där medarbetarens arbete med fakturan ses över och kontrolleras av den överordnade, som i sin tur antingen godkänner fakturan eller uppmärksammar de fel som har skett. De överordnade, cheferna, övervakar att fakturorna hanteras på ett korrekt sätt av de underordnade, medarbetarna. Detta utövas både av respondenterna gentemot sina medarbetare och för respondenterna själva som kontrolleras av sina egna chefer.

Det är inte bara i hanteringen av fakturorna som kontroll utövas utan även i det dagliga arbetet. Chef 15 uttrycker att detta är en naturlig kontroll vilket vi tolkar som att det har blivit normaliserat på arbetsplatsen. Respondenterna anser inte att det är ett kontrollerande beteende utan att det är i syfte att påminna varandra. Det betyder dock inte att det ändå ger den som utövar dubbelkontrollen en kontroll i vad medarbetarna gör i sitt arbete. Vår tolkning är att det blivit så normaliserat och internaliserat av en del av respondenterna, att de inte ens anser det vara kontroll längre.

#### 4.1.4 Kontroll och uppföljning

Respondenterna berättar att avstämningsmöten är en viktig del i deras direkta kontroll, något som benämns som beslutsmöten på arbetsplatsen. Detta sker både i kontakten med respondentens egen chef och med medarbetarna under dem. Högre chefer arbetar i mindre utsträckning med beslutsmöten med sin chef. De berättar att deras chef inte har möjlighet att genomföra beslutsmöten varje vecka, och att deras chef inte kan ha den kontrollen på vad de gör i sitt arbete. Chef 13 säger att det är hennes ansvar att det löpande arbetet ska fungera, om det inte fungerar så är det hennes ansvar att ta kontakt med sin chef. Även Chef 2 berättar att han inte har beslutsmöten med sin chef utan att de har ett upparbetat system där Chef 2 vet vilken information hans chef behöver, och ger honom den informationen. Chef 2 berättar att detta grundar sig i att han har ett arbete högt upp i hierarkin som förutsätter en stor mängd eget ansvar, där möten med hans chef endast sker med anledning av större händelser.

Majoriteten av mellanchefer och gruppchefer har beslutsmöten med sina respektive chefer, och respondenterna berättar att användningen av beslutsmöten är en riktlinje från ledningen. Dessa möten sker ofta en gång i veckan under trettio till sextio minuter där de stämmer av vad som kommer ske under veckan samt följer upp arbetet veckan innan. Chef 10 berättar att det är främst genom beslutsmötena med sin chef som hennes chef har koll på vad hon gör i sitt arbete. *“Vi har fasta avstämningsmöten där vi dokumenterar allting och allting ska följas upp så att ingenting hamnar mellan stolarna”* (Chef 10). Även Chef 7 menar att hennes chef främst har kontroll på hennes arbete via beslutsmötena där de diskuterar frågor som uppkommit, följer upp arbetet veckan innan samt stämmer av det arbete som ska ske kommande vecka.

Samtliga respondenter berättar att de har beslutsmöten med de medarbetare som de är chefer över. Många menar att kontroll av medarbetarnas arbete främst sker genom dessa möten, utöver den dagliga kontakten eller avstämningar i system. Dessa möten sker på samma sätt som de möten respondenterna har med sin chef där de främst diskuterar medarbetarnas arbete, men även hur personen mår. *“Går igenom vad som har hänt och vad som förväntas hända kommande vecka”* (Chef 9). Chef 9 berättar att de går igenom vad medarbetaren faktiskt har gjort veckan innan och att det ger honom kontroll över vad hans medarbetare gör. *“Våra beslutsmöten är ett sätt att kontrollera att saker faktiskt blir gjorda”* säger Chef 4. Han menar att han genom beslutsmötena får en stor kontroll på sina medarbetares arbete, men att dessa möten inte bara är till för att kontrollera om medarbetarna sköter sig utan även ge medarbetarna stöttning i deras arbete.

Bolaget etablerade nyligen en ny struktur för medarbetarsamtal i varje kvartal, med riktlinjer för hur dessa ska utföras. Under medarbetarsamtalen sätts målsättningar, däribland personliga målsättningar för varje medarbetare på arbetsplatsen. Strukturen för medarbetarsamtal följs av majoriteten av respondenterna. *“Det handlar både om att utveckla sina mål och en personlig avstämning om hur det är med dem”* (Chef 1). Några få respondenter menar att de inte använder sig av just den strukturen, men har andra sätt att diskutera personliga målsättningar med sin chef och sina medarbetare. Sammanfattningsvis berättar cheferna att beslutsmöten och medarbetarsamtal används i stor utsträckning inom bolaget och att det ger dem en kontroll av medarbetarnas arbete. Samtliga respondenter har beslutsmöten med sina medarbetare, och många respondenter har det även med sina chefer.

#### 4.1.4.1 Analys av kontroll och uppföljning

Användning av medarbetarsamtal och beslutsmöten på arbetsplatsen analyseras med Foucaults (2003) teori om den tidsliga aspekten av den disciplinära makten. Det är en maktmekanism som är en väsentlig del av kontroll och sker genom att styra över medarbetarnas tid. Att boka in möten varje vecka med varje medarbetare tolkar vi som ett sätt för chefen att utöva kontroll på medarbetarnas tid och vad de gör under denna tid. Beslutsmötena ger också chefen en kontinuerlig kontroll över medarbetarna då dessa möten sker varje vecka där medarbetarens arbete stäms av. Under beslutsmötena går chefen och medarbetaren igenom vad medarbetaren har gjort och ska göra, där även chefen ger sina kommentarer på detta. Vi tolkar att denna interaktion i sig är en form av normaliseringsprocess där avvikande beteende uppmärksammas av chefen och rättas till. Detta leder till att medarbetaren internaliserar de beteenden som chefen eftersträvar, och på grund av det utvecklar en självdisciplin.

Även att kvartalsvis diskutera medarbetarens målsättningar via medarbetarsamtal är ett sätt för den överordnade chefen att ha kontroll på medarbetarens mål, och kan därmed vid nästa kvartalsmöte mäta och utvärdera hur det går med målen. Dessa möten bidrar till att chefen har en god återkommande kontroll på vad medarbetaren vill göra på arbetsplatsen, och medarbetarens väg framåt. Den personliga kontakten, där några chefer nämner att även medarbetarens mående tas upp, tolkar vi som ett sätt att utöva makt genom omtanke. Att merparten av respondenterna genomför dessa möten tolkar vi som att det har blivit ett normativt beteende. Foucault (2003) menar att normaliseringsprocesser har som mål att skapa en

likriktning i en grupp. Riktlinjerna gällande beslutsmöten från bolagsledningen efterföljs och har blivit normaliserat för nästintill samtliga inom bolaget. Det är inte något som ifrågasätts av respondenterna utan något som anställda inom bolaget förväntas följa. Vår tolkning är att det har skapats en likriktning för chefer och medarbetare i bolaget då merparten av dem genomför dessa beslutsmöten.

## 4.2 Indirekt kontroll

I detta kapitel fokuserar vi på de former av indirekt kontroll vi identifierat i det empiriska materialet. Med indirekt kontroll menar vi den kontroll som är mer subtil, underliggande och utövas indirekt mot individen. Nedan redogör vi för de underteman vi identifierat: frihet under ansvar och internaliserade värderingar.

### 4.2.1 Frihet under ansvar

Uttrycket frihet under ansvar är något som har återkommit flera gånger under intervjuerna, där flera respondenter menar att de har frihet i sitt arbete men även ett ansvar att se till att deras arbete blir utfört på ett korrekt sätt. Detta sker både från deras egen chef och i hur de leder sina medarbetare. Chef 1 berättar att hennes chef leder med frihet under ansvar. Hon menar att hennes chef inte detaljstyr hennes arbete, utan att chefen har 100 procent tillit till de beslut hon tar. Chef 2 hävdar att: *“det är en extrem stor frihet under ansvar”* (Chef 2) vilket han menar är motiverande och möjliggör optimerandet av medarbetarens prestation. Han berättar även att han upplevt stor frihet under ansvar i flera olika roller på olika hierarkiska nivåer som han har innehaft på bolaget, vilket han menar tyder på att detta är något som många värdesätter. Vidare berättar han att han själv leder sina medarbetare med frihet under ansvar, där han säger till dem att han betraktar dem som ansvariga för sitt arbete: *“Du är chef, kung och ansvarig”* (Chef 2).

Flera av respondenterna berättar att de eftersträvar att ge sina medarbetare den frihet som ryms inom ramen för deras arbete, och att de tror att deras medarbetare upplever stor frihet i sitt arbete. Dock vill respondenterna gärna stämna av med sina medarbetare att arbetet går som det ska, samtidigt som medarbetarna själva gärna stämmer av och diskuterar saker med sin chef. Chef 9 berättar att hans medarbetare har frihet i sina arbetsuppgifter, men att han förväntar sig att bli informerad om stora förändringar eller beslut. Han menar att han har kontroll på att friheten går i rätt riktning: *“Deras frihet är ju frihet under ansvar”* (Chef 9). Chef 4 berättar att han ger mycket frihet till sina medarbetare att ta beslut, men att många av dem gärna vill diskutera tankar och idéer, vilket han uppskattar. Samtidigt så berättar han att när det kommer till stora beslut som påverkar många avdelningar så stämmer han av besluten med medarbetarna innan de genomförs.

Ett fåtal av respondenterna berättar att de upplever begränsningar i sin frihet när det gäller större beslut, eller att deras chef involverar sig i arbete som de borde ha friheten att utföra själva. Chef 6 berättar att hon upplever stor frihet i det jobb hon utför i organisationens system, men mindre frihet när det kommer till större frågor. Vidare berättar hon att hon har lärt sig att själv ta fler beslut i saker som hon är ansvarig för. Däremot upplever hon att hennes chef gärna lägger sig i, och beslutar om sådant som hon själv kan besluta om. Chef 6 hävdar att hon vill

ha mer självbestämmande i frågor som hon jobbar med. Sammanfattningsvis berättar respondenterna att frihet under ansvar används i stor utsträckning, både från deras chefer och för deras medarbetare. Dock menar några att de inte upplever frihet under ansvar i den utsträckning som de förväntar sig.

#### 4.2.1.1 Analys av frihet under ansvar

Frihet under ansvar är något som frekvent uppkommer under intervjuerna och kan med hjälp av Foucaults (2003) teori om normalisering och självdisciplin tolkas som att det blivit en norm inom bolaget. Att leda och bli ledd under denna princip är något som eftersträvas på bolaget och genom att majoriteten av personerna arbetar med denna princip blir det normaliserat. Detta finner vi både i att respondenternas chefer leder dem med frihet under ansvar, och respondenterna i sin tur leder sina medarbetare på samma sätt. Denna normaliseringsprocess genomförs genom att medarbetarna uppmanas att ta ansvar för sitt eget arbete och då även får en frihet i det, samtidigt som olika kontroller i form av avstämningar och uppföljningar genomförs. Genom att chefen kontrollerar att medarbetaren tar ansvar för sitt arbete kan avvikande beteenden uppmärksammas och korrigeras. Detta leder i sin tur till att personerna internaliserar de beteenden som eftersträvas av cheferna, och tillslut anammar den självdisciplin som krävs för att följa normerna.

Att frihet under ansvar har blivit en norm inom bolaget tolkar vi beror på att självdisciplin har uppstått. Meningen med frihet under ansvar är att medarbetaren har frihet i sitt arbete så länge personen också tar det ansvaret som krävs för arbetet. Detta kräver en självdisciplin och en kontroll över sig själv. Att chefen har möjlighet att låta sina medarbetare arbeta med frihet under ansvar, och inte behöver kontrollera deras arbete i någon större utsträckning kan förklaras av att när självdisciplin existerar så minskar behovet av kontroll. Detta då medarbetarna utövar den disciplinära makten på sig själva.

#### 4.2.2 Internaliserade värderingar

Flera respondenter tar upp att ledningens värderingar är av stor vikt för organisationen, och att deras ställningstaganden påverkar hela organisationen, däribland chef 14 som anser att: *"Värderingar och normer från högsta ledningen är viktigt då det genomsyrar organisationen"* (Chef 14). En annan chef menar att det finns en otrolig trygghet i organisationen som helhet: *"Här får man vara sig själv – det enda kravet som finns är att man ska göra det utifrån företagets bästa perspektiv. Oavsett kön eller placering i organisationen är alla lika viktiga"* (Chef 3). När det kommer till kvinnlig representation inom fastighetsbranschen betonar en annan chef följande: *"Man har lyckats bra med det i branschen i allmänhet, väldigt bra med det på vårt bolag i synnerhet"* (Chef 9). Flera chefer påpekar att det historiskt har funnits olika förväntningar på män och kvinnor i fastighetsbranschen, men att det inte är något som de märker av på sin nuvarande arbetsplats.

Många respondenter tar upp en känsla av gemenskap, däribland Chef 17 som anser att: *”det är uttalat att det är bättre att göra saker ihop än själv, något jag lärt mig under min tid på bolaget”* (Chef 17). En annan chef menar att ledningen genuint bryr sig om personerna som arbetar på bolaget och att det nästan känns som en familj, vilket upplevs som väldigt tryggt. Bolagets två högsta chefer är män. Enligt Chef 13 är deras värderingar viktiga för organisationen: *”De har aldrig visat skillnad på kön. De ser personer på arbetsplatsen, en syn som skickas ner i organisationen.”* (Chef 13). Samtidigt poängterar samma chef att det är viktigt att inte bara visa det i kommunikationen, utan även i representationen. Enligt henne är en stor andel kvinnliga chefer ett tecken på att deras handlingar överensstämmer med deras värderingar. Sammanfattningsvis är det tydligt att ledningens värderingar genomsyrar bolaget, och påverkar upplevelser av trygghet, gemenskap och normer avseende kvinnor och män.

#### 4.2.2.1 Analys av internaliserade värderingar

Det blir tydligt att ledningen har en normdrivande roll på arbetsplatsen. Foucault (2003) menar att en maktstrategi är normaliseringsprocesser, och kan användas för att skapa en likriktning i en grupp med pålitliga människor. De överordnade, i det här fallet ledningen, driver normerna på arbetsplatsen som sedan genomsyrar hela bolaget. De normer som överensstämmer med ledningens värderingar uppmuntras starkt, såsom ett fokus på företagets bästa och att lika behandling av kvinnliga och manliga kollegor. Det blir tydligt i det här fallet att många respondenter känner igen sig i ledningens normer, vilket vi tolkar som att de har internaliserat deras värderingar och därmed utöver en typ av självdisciplin till dessa normer.

Flera respondenter tar upp att det ser annorlunda ut i fastighetsbranschen som helhet, men att det på denna arbetsplats är tydligt att det inte ska göras någon skillnad på behandling av kvinnor och män. Det i sin tur kan tyda på att beteenden som avviker från ledningens normer inte uppmuntras inom organisationen, även om dessa beteenden kan existera i branschen som helhet. Hirdman (1988, 2001) menar att mannen är normen, och är därmed normdrivande i samhället. De två högsta cheferna som beskrivs av Chef 13 är män, vilket kan ha bidragit till deras normers genomslag i organisationen som helhet. Samtidigt har ledningen blivit mer jämställd de senaste åren, med fler kvinnor i ledningen och i chefsroller. Detta kan ha bidragit till att ytterligare förstärka dessa normer.

### 4.3 Kön och kontroll

I detta kapitel fokuserar vi på de former av kontroll vi har identifierat relaterat till kön, då vi i vår andra frågeställning undersöker upplevelser av skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer. Nedan redogör vi för de underteman vi identifierat; manliga och kvinnliga chefer, personlighet samt den normbrytande chefen.

#### 4.3.1 Manliga och kvinnliga chefer

Upplevelserna av manliga och kvinnliga chefers skiljer sig åt mellan respondenterna, men det går att se flera teman. Samtliga respondenter har haft manliga chefer under sina karriärer, men flera respondenter har aldrig haft någon kvinnlig chef. En chef som bara haft manliga chefer redogör för sin erfarenhet: *”Jag har bara haft manliga chefer, och har ingen personlig*

*erfarenhet av hur det är att ha en kvinnlig chef”* (Chef 7). Det är både kvinnliga och manliga respondenter som påpekar att de endast har haft manliga chefer, och kan därmed inte redogöra för några skillnader i sina personliga upplevelser av manliga chefer i jämförelse med kvinnliga chefer, utan endast för sina erfarenheter av manliga chefer.

Vid frågor om kvinnligt och manligt chefskap nämner majoriteten av respondenterna att de kan urskilja vissa skillnader mellan den kvinnliga och manliga chefen. Flera respondenter använder nyckelord som empatiska, varma, och lyhörda för att beskriva sina kvinnliga chefer, och affärsfokuserade, tydliga och hierarkiska för att beskriva sina manliga chefer. En chef beskriver sina erfarenheter av kvinnliga och manliga chefer enligt följande: *“Min erfarenhet av kvinnliga chefer är att de är mer empatiska och förstående. De har större förståelse för ens liv utanför arbetet. Manliga chefer skulle jag nog beskriva som något mer hårdare och bryr sig om hierarkin mycket mer.”* (Chef 18). En annan chef, Chef 2, framhåller att de upplevs som mer empatiska i sina beslut och framtoning. *“Kvinnliga chefer är nog bättre lyssnare än manliga”* poängterar Chef 15.

En respondent menar att den manliga chefen skiljer sig från den kvinnliga enligt följande: *“Det är ju mindre känsla, det empatiska benet är lite kortare på männen som jag har erfarenhet av... det är väldigt fyrkantigt och organisatoriskt”* (Chef 3). Flera respondenter tar upp mjuka och hårda värden. De menar att kvinnliga chefer fokuserar mer på de mjuka värdena, till skillnad från manliga chefer som är mer fokuserade på de hårda värdena. Ett hårdare manligt ledarskap kan bero på att manliga chefer agerar som de tror att en chef ska agera, anser Chef 8: *“Manliga chefer kan vara mer tuffa ibland, för man tror att man ska vara det som chef”* (Chef 8). Även Chef 14 tar upp detta: *“Manliga chefer fokuserar mer på hur man ska vara som en chef, lägger mer normer i det”* (Chef 14). Enligt Chef 9 är män mer inriktade på prestationen och att nå det slutgiltiga resultatet: *“Mina manliga chefer har varit prestationsinriktade och skarpare i sin framdrift, mer fokuserade på det slutgiltiga resultatet”* (Chef 9). Sammanfattningsvis menar flera respondenter att de kan se skillnader i deras upplevelser av manliga och kvinnliga chefer, då de upplever kvinnliga chefer som empatiska, varma och lyhörda och manliga chefer som tydliga, hårda och hierarkiska.

#### 4.3.1.1 Analys av manliga och kvinnliga chefer

Respondenternas syn på vad de anser vara typiska drag hos kvinnliga chefer och hos manliga chefer överensstämmer väl med de stereotypiskt manliga och kvinnliga attribut som Hirdman (1988, 2001) beskriver i genussystemet. Den könsstereotypiska förhållande A – B, där mannen och kvinnan definieras som motsatser kan vi tolka i hur kvinnliga chefer beskrivs som varma empatiska, men manliga som motsatsen, mer hårda och kalla. Denna skillnad etablerar ett isärhållande och en maktbalans mellan de två könen.

Hirdman (1988, 2001) beskriver att de manliga egenskaperna beskrivs som positiva och eftersträvansvärda enligt de rådande normerna, men de kvinnliga som negativa och ej eftersträvansvärda. Den tolkningen kan vi inte göra av vår empiri, då de typiskt kvinnliga normerna som fokuserar på empati och mjuka värden inte beskrivs som något negativt av respondenterna. Tvärtom menar flera respondenter att de generella kvaliteter de ser hos



kvinnliga chefer kan i sig vara något eftersträvansvärt. Det kan i stället kopplas till Foucaults (2003) pastorala makt, där han beskriver att ett fokus på omsorg i sig kan vara ett sätt att påverka individer i den riktning som ledningen önskar och därmed utöva kontroll.

Flera chefer tar upp att manliga chefer agerar som de uppfattar att en chef ska agera. I en mansdominerad bransch har männen historiskt varit ledande, vilket vi tolkar som att det innebär att deras normativa bild av hur en chef ser ut på arbetsplatsen överensstämmer med hur en man är som chef. Hirdman (1988, 2001) beskriver hur män vill efterlikna andra män som de upplever innehar de normativa egenskaperna i branschen, något som vi även tolkar från våra respondenters svar. Foucault (2003) menar att ledarna på arbetsplatsen skapar normerna och är de som utövar kontrollen, och vi kan då göra tolkningen att de manliga cheferna strävar efter att efterlikna ledarna som utövar den huvudsakliga kontrollen på arbetsplatsen.

#### 4.3.2 Personlighet

Samtidigt som respondenterna upplever att de kan urskilja skillnader mellan den kvinnliga och manliga chefen, menar samtliga respondenter att hur chefer agerar först och främst har att göra med personlighet. Respondenter visar i tidigare kapitlet att kön har en påverkan, men det är personlighet som idag är viktigast. Chef 4 anser att:

Jag ser ingen skillnad, kvinnligt och manligt är i min värld egentligen inte viktigt. Din personlighet oaktat kön kommer lysa igenom i ditt ledarskap. Jag tror till exempel att jag är mjukare i mitt ledarskap än en specifik kvinnlig kollega. Jag gör ingen skillnad mellan kvinnor och män. (Chef 4)

En annan respondent menar att kön inte har så stor betydelse utan att det främst beror på personlighet: *"Jag tror inte att kön har så stor betydelse, utan snarare personlighet"* (Chef 8). Chef 2 menar att vi håller på att städa bort de manliga och kvinnliga stereotyperna i branschen i stort, och att det idag handlar mer om personlighet. Kontroll av medarbetare beror inte på kön, utan är relaterat till deras personlighet och livssituationen enligt Chef 4. Chef 6 framhåller att det finns samma krav på vad man ska uppnå som man och kvinna på arbetsplatsen, oavsett kön. När det kommer till normer och sociala förväntningar på arbetsplatsen menar respondenterna att även om de inte ser någon skillnad på kön idag, har det hänt mycket inom branschen de senaste åren. Chef 3 ger ett exempel på hur det kunde se ut för några år sedan:

Att kliva in på ett bygge som en tjej i 20-årsåldern var inte jättelätt då. Det var ett lilla gumman-beteende, vad kan hon möjligtvis kunna? Bara genom att vara tjej och unge åkte man riktigt långt ner på kunskapsskalan. Då var man tvungen att ha vassa armbågar, och jag tror det är många tjejer som upplevt det tufft. Men successivt har det ändrats till det bättre och på bolaget jag jobbar på idag tror jag att det är noll skillnad mellan könen. (Chef 3)

Chef 15 sammanfattar upplevelsen av manliga och kvinnliga chefer inom fastighetsbranschen enligt följande: *"På ledarskapssidan var det bara män förr, fastighetsbranschen är ganska gubbig. Det har bara varit gubbar överallt."* (Chef 15). Denna attityd menar Chef 16 har

påverkat kvinnliga chefer idag: *”Det finns så många bra kvinnliga chefer, för de har alltid behövt jobba lite hårdare för att ens komma dit de är”* (Chef 16). Flera respondenter upplever att fler kvinnor inom branschen har bidragit till färre skillnader i upplevelser av kvinnliga och manliga chefer idag. Sammanfattningsvis upplever respondenterna att chefskap har mer att göra med personlighet än kön.

#### 4.3.2.1 Analys av personlighet

Hirdman (1988, 2001) menar att i en mansdominerad bransch är det svårare för kvinnor att träda in. De avviker från den stereotypiska normen för vilka som ska arbeta inom en mansdominerad bransch, och hindras i större utsträckning från tillträde till en sådan bransch. Kvinnan är branschens norm, mannens, motsats och hålls isär från mannen. Kvinnans kön begränsar hennes möjligheter i en mansdominerad bransch, samtidigt som män tillåts tillträde till en sådan arbetsplatsen då de överensstämmer med de rådande normerna och i regel är de som utövar kontroll.

Att chefskapets fokus har skiftat från huvudsakligen kön till att främst handla om personlighet, tolkar vi som att det har skett normaliseringsprocesser på arbetsplatsen. Flera chefer beskriver hur normerna såg annorlunda ut förr i tiden, där kön var centralt i hur manliga och kvinnliga chefer utövade kontroll på arbetsplatsen. Idag beskriver däremot respondenterna att även om olika normer gällande män och kvinnor existerar, så är personlighet det primära i chefs agerande. Vi tolkar det som att det har skett en normaliseringsprocess där normerna har förändrats över tid. Det har under de senaste decennierna skapats en ny likriktning i gruppen, och genom att de överordnade ledarna har bidragit till att driva denna process har beteende som överensstämmer med de nya normerna uppmuntrats. Chef 5 beskriver att beteende som avvikit från normerna har bestraffats och hanterats, vilket har ytterligare drivit normaliseringsprocesserna framåt. Det blir tydligt att respondenterna är medvetna om en förändring i dessa normer, vilket kan tyda på att de själva har internaliserat de nya normerna.

#### 4.3.3 Den normbrytande chefen

Flera respondenter tar upp att de har upplevt att en eller flera kvinnliga chefer, till skillnad från deras generella upplevelse av kvinnliga chefer, är tuffare och mer stereotypiskt manliga i sitt chefskap. Chef 3 tar upp ett sådant exempel:

Jag har haft en kvinnlig chef som har fått kriga sig genom hela sitt karriärliv bara för att hon var kvinna i fastighetsbranschen, och fått armbåga sig fram bland gamla gubbiga män. Hon hade skinn på näsan så att det räckte och blev över, vilket även påverkade hennes ledarstil, som var hård och kantig. (Chef 3)

Chef 4 menar att en tuff attityd kan ha krävts för att nå framgång i en mansdominerad bransch. Chef 14 har en liknande upplevelse av en tuff kvinnlig chef: *”Jag märker att det finns kvinnliga chefer som tagit sig an väldigt manliga attribut och egenskaper på grund av att det är en mansdominerad bransch vilket man har förståelse för, antar att de är en produkt av sin tid.”* (Chef 14).



Några respondenter nämner att det finns undantag för den generella upplevelsen av den manliga chefen, specifikt en manlig chef som benämns med termer som varm och empatisk. Chef 2 hävdar att: *"Sen finns det manliga chefer som är exakt lika empatiska, min chef är nästan ett unikum i hur empatisk och kramgo han är"* (Chef 2). En annan respondent beskriver en manlig chef enligt följande: *"Han är för mjuk, har så mycket hjärta i sig så han representerar inte min version av den manliga chefen"* (Chef 1). Samtliga respondenter som beskriver denne chef har en positiv upplevelse av dessa egenskaper hos chefen.

#### 4.3.3.1 Analys av den normbrytande chefen

Det som flera respondenter beskriver som tuffa kvinnliga chefer överensstämmer väl med vad Hirdman (1988, 2001) beskriver om en kvinnas tillträde på en mansdominerad bransch. Kvinnan är begränsad i sina möjligheter att verka i en mansdominerad bransch, och kan därmed i stället agera på ett stereotypiskt manligt sätt för att få tillträde till arbetsplatsen då mannen är normen. Chef 14 beskriver hur den tuffa kvinnliga chefen har behövt anpassa sig till ett manligt beteende för att få tillträde, och att denna erfarenhet har påverkat hur hon är som chef idag. Respondenterna som beskrivit en tuff kvinnlig chef har generellt sett haft en mindre positiv upplevelse av denna chef, samtidigt som de uttrycker förståelse för varför hon agerar på det sätt hon gör. Denna attityd kan tolkas med både vad Hirdman (1988, 2001) och Foucault (2003) menar sker när någon avviker från normer. De som avviker från normen, i det här fallet den tuffa kvinnliga chefens beteende, upplevs inte som något positivt eller eftersträvänsvärt och motarbetas av de som följer normerna på arbetsplatsen.

Män som bryter mot de rådande normerna och tar sig an vad som beskrivs som mer kvinnliga normer, är i sig inte avvikande då det är männen som etablerar normerna på arbetsplatsen (Hirdman, 1988, 2001). De som beskriver denne mjuke manliga chef anser att dennes beteende är något mycket positivt, vilket stämmer överens med att en man har större acceptans när de ändrar sitt beteende, än vad en kvinna har. Då mannen är normen blir hans beteende inte avvikande, utan kan snarare tolkas som ett normskifte.

## 5. Diskussion

### 5.1 Studiens teoretiska och praktiska bidrag

Vår studie visar att kontroll kan ske genom flera typer av direkt kontroll, däribland i användandet av digitala system och en form av dubbelkontroll. Våra resultat har likheter med De Vaujany m.fl. (2021) som menar att digitala verktyg leder till en större kontroll i form av övervakning och mätbara siffror. De Vaujany m. fl. anser att de digitala verktygen även erbjuder ett större självstyre över sitt arbete, något som skiljer sig åt från våra resultat. Flera av respondenterna tar upp att mycket dubbelkontrolleras, och att det sällan är något som de kan godkänna helt själva. Vår studie tyder således på att mer digitala system kan ha bidragit till mer synlig och direkt kontroll, men inte nödvändigtvis större självstyre som De Vaujany m. fl. hävdar.

Ett annat sätt att utöva en direkt kontroll är i den fysiska närvaron på arbetsplatsen. Hafermalz (2021) menar att medarbetare själva kan välja att synliggöra sig på arbetsplatsen, även om det innebär mer övervakning och kontroll för andra. Detta för att högre konkurrens och en rädsla för exkludering bidrar till att de vill visa sig vara en legitim medarbetare, och därmed uppnå socialt erkännande och inkludering i normerna. De utövar en form av självdisciplin och har internaliserat normerna. Vi kan se i vår studie att medarbetare är mer synliga idag, i både system och närvaro på arbetsplatsen, men kan inte från empirin avgöra om det beror på att de själva önskar synliggöra sig eller om det är en effekt av det öppna kontorslandskapet som tillämpas för många av respondenterna. Samtidigt är det möjligt att vikten som placeras vid hög kommunikation med chefer tyder på ett visst synliggörande av medarbetare.

Arbetsplatsen utformning kan även tyda på möjligheten till lateral kontroll. Våra resultat visar att det är vanligt med ett öppet kontorslandskap för mellan- och gruppchefer, och att en fysisk närvaro på kontoret möjliggör utövandet av kontroll. Flera respondenter tar upp och beskriver hur deras laterala kollegor agerar, något som är kännetecknande för den laterala kontroll som Brivot och Gendron (2011) undersöker. I kommunikationen och medarbetarsamtal med medarbetare visar chefer även en omsorg för medarbetares mående, och det sociala samspelet är av stor vikt. Detta resultat kan relateras till Leclercq-Vandelannoitte (2021) som menar att visa omsorg är ytterligare ett sätt att kontrollera anställda, som en mer indirekt form av kontroll.

Flera av respondenterna beskriver att de historiskt har upplevt tydliga skillnader, en segregering, på arbetsplatsen mellan män och kvinnor, men att detta har förändrats desto fler kvinnor som har fått chefsroller. Fler kvinnor på ledningsnivå och i chefsroller har bidragit till mindre normskillnader i deras chefskap på arbetsplatsen. Våra resultat stämmer överens med Stainback m. fl. (2016) som menar att kvinnor på ledningsnivå och i chefsroller bidrar till en lägre segregering på arbetsplatsen, samt att kvinnor på ledningsnivå har en större möjlighet att påverka organisationens policier och strategiska riktning. De anser även att ledningar kan påverkas av externa aktörer och etablerade normer i branschen samt i samhället som stort. Våra resultat tyder på att respondenterna har internaliserat ledningens värderingar och normer, trots att de kan skilja sig från andra normer inom branschen vilket särskiljer sig något från studien av Stainback m. fl. (2016).

Tokbaeva och Achtenhangen (2021) menar att det finns svårigheter för kvinnor att få tillträde till en mansdominerad bransch, och att det krävs en resiliens av kvinnor för att ta sig fram. Detta överensstämmer med våra resultat, där flera respondenter tar upp att det historiskt varit svårare för kvinnor att ta sig in på en mansdominerad bransch som fastighetsbranschen. Flera chefer tar upp att det krävs mer av en kvinna för att lyckas som chef, och att man måste kunna hantera motgångar, något som även Tokbaeva och Achtenhangen tar upp i sin studie. På sikt menar de att fler kvinnor med stark resiliens i en mansdominerad bransch kan bidra till att avskaffa det genussystemet som existerar i samhället. Vi kan se i vår studie att desto fler kvinnor som blivit chefer på bolaget, desto större fokus har det blivit på personlighet snarare än kön. En majoritet av respondenterna lyfter att det för bara några decennier sedan var stora skillnader i normerna mellan män och kvinnor, men att det idag handlar främst om personlighet. Vårt resultat tyder således på att genussystemet kan vara på väg att avskaffas, då det blir mindre skillnader mellan könen och mer betoning på varje individ och deras personlighet.

De flesta studier som undersöker kontroll på arbetsplatsen, undersöker detta utifrån den underordnades, i det här fallet medarbetarens, perspektiv. Vår studie har bidragit med att undersöka den som både utövar kontroll och som upplever utövandet av kontroll, och bör således vara av intresse för studier inom forskningsfältet management. Studien har bidragit med kunskap om hur chefer upplever kontroll i en mansdominerad bransch, fastighetsbranschen, som på ledningsnivå blivit allt mer jämställd. Således bidrar den med upplevelser av kvalitativ jämställdhet i en bransch som blivit mer kvantitativt jämställd, och undersöker om denna kvalitativa syn återspeglar den kvantitativa jämställdheten. Detta bör vara betydelsefullt för branscher som blivit allt mer kvantitativt jämställda men där den kvalitativa jämställdheten ännu inte är undersökt.

Vår studie är av intresse för samhället i stort då den bidrar med kunskap om upplevelser av könsskillnader i en mansdominerad bransch. Den bidrar även med hur kontroll kan upplevas på en modern arbetsplats med de nya digitala verktyg för kontroll som hör till. Studien visar att Foucault och Hirdmans teorier fortfarande är relevanta att applicera på en nutida arbetsplats, men att formerna av kontroll och skillnaderna mellan könen har förändrats. Den är högst aktuell med tanke på att branscher som historiskt varit oerhört mansdominerade blivit mer jämställda och vår studie kan därmed bidra med ett förhållningssätt till detta. Samtidigt som studien kan bidra praktiskt på samhällsnivå bidrar den dessutom med kunskap till det bolag som studien har utförts på. Studien bör vara av intresse för chefer som arbetar på arbetsplatsen, och för bolaget i stort, då den bidrar med kunskap om hur olika chefer ser på kontroll på den specifika arbetsplatsen, och hur de upplever sådant som normer och skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer. Även om studien undersöker ett specifikt börsnoterat fastighetsbolag, bör den även vara betydande för andra liknande börsnoterade fastighetsbolag inom branschen.

## 5.2 Studiens begränsningar

I vår analys utgår vi från vår teoretiska referensram för att tolka empirin. Vårt mål har varit att spegla en bredd i upplevelser från olika respondenter, samtidigt som vi har valt teman utifrån vår teori. Med en annan teoretisk referensram är det möjligt att empirin hade tolkats på ett annat sätt, och det är främst genom teorin som vi anser att det skulle kunna göras alternativa tolkningar. Vår studies resultat har inte en generaliserbarhet då det är en kvalitativ enfallsstudie av ett enskilt bolag. Studiens empiri bygger på arton intervjuer, och kan inte anses vara representativa för alla chefer inom fastighetsbranschen. För en generaliserbarhet krävs en betydligt större studie över hela branschen alternativt en större studie med en kvantitativ metod. Syftet med vår studie har inte varit att presentera en generell syn på kontroll inom fastighetsbranschen och skillnaderna mellan manliga och kvinnliga chefer, utan snarare visa på djupare personliga upplevelser av några specifika chefer inom ett utvalt bolag inom branschen.

Efter samtliga intervjuer hade vi en relativt jämn fördelning mellan de olika grupperna av chefer; högre chefer, mellanchefer och gruppchefer. Vår andra frågeställning grundade sig i skillnader mellan de två könen, men i en större studie med större tidsram hade vi även kunnat undersöka skillnader mellan åldersgrupper och chefsgrupper. Något som vi observerade under intervjuernas gång var att chefer uppfattar begreppet kontroll på olika sätt och har inte samma bild av vad begreppet innebär. Majoriteten av respondenterna menade att kontroll kunde vara både positivt och negativt, men en märkbar andel såg på kontroll som något negativt och tyckte därmed att det var svårt att prata om kontroll. Flera respondenter besvarade frågor om kontroll med exempel på hur de utövade kontroll, men menade samtidigt att de inte upplevde detta som en form av kontroll. Vi uppfattade att denna åsikt var kopplad till just en negativ syn på kontroll, och hade vi gjort om studien hade vi nog frågat dem hur de skulle beskriva kontroll för att få en djupare bild av detta.

## 6. Slutsatser

### 6.1 Hur upplever chefer kontroll på en arbetsplats inom fastighetsbranschen?

Vår slutsats är att kontroll kan ske både direkt och indirekt på arbetsplatsen. Många chefer upplever att en fysisk närvaro på kontoret är centralt för att kunna utöva kontroll på medarbetare då det ger dem en tydlig insyn i vad medarbetarna gör i sitt arbete och under arbetstiden. Närvaro på kontoret möjliggör även en god kommunikation mellan chefer och medarbetare som flera chefer menar är av stor vikt för deras kontroll av medarbetarna. Merparten av cheferna upplever att kommunikation i form av beslutsmöten och medarbetarsamtal ger dem en stor kontroll över medarbetarnas arbete. Att det är en kontinuerlig kontroll som genomförs varje vecka ökar ytterligare möjligheten till kontroll då en stor del av medarbetarnas arbete följs upp återkommande.

Digitala system och dubbelkontroller är högst relevant för utövandet av kontroll. De digitala systemen ger cheferna möjligheten att kontrollera vad medarbetarna har gjort i sitt arbete genom statistik och andra medel. Samtidigt upplever några chefer att systemen inte alltid ger en verklig bild. Dubbelkontroller genom muntliga frågor till varandra skapar en stor kontroll som

dessutom kan användas när de digitala systemen inte räcker till. Många chefer lyfter att frihet under ansvar är ledande på arbetsplatsen vilket tyder på en stor grad av självdisciplin. Båda dessa former av kontroll, direkt och indirekt, bidrar till en självdisciplinering hos medarbetarna som internaliserar de beteenden som chefen eftersträvar. Sammantaget kan vi dra slutsatsen att det är tydligt att normer avseende kontroll på arbetsplatsen har internaliserats, både i hur chefer utövar kontroll på sina medarbetare och hur de upplever kontroll från sina chefer.

## 6.2 Hur upplever de skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer?

Vi kan dra slutsatsen att det finns skillnader i upplevelser av kvinnliga och manliga chefer, där deras chefskap beskrivs på olika sätt. Kvinnliga chefer beskrivs som empatiska, varma och lyhörda, och manliga chefer beskrivs som tydliga, hierarkiska och affärsfokuserade, något som stämmer överens med de olika stereotyper som Hirdmans (1988, 2001) genussystem beskriver. Samtidigt som samtliga respondenter menar att det finns generella skillnader mellan kvinnliga och manliga chefer, anser alla respondenter att det handlar först och främst om personlighet.

Flera chefer beskriver att det fanns stora normskillnader förr i tiden, men att det idag är fokus på personlighet på arbetsplatsen, och att det inte görs någon skillnad i kontroll av kvinnor och män. Slutsatsen är att chefer som utövar kontroll inte skiljer sig åt främst på grund av kön, utan på grund av personlighet, vilket tyder på att det har skett en normaliseringsprocess där normerna har gått från tydliga skillnader mellan män och kvinnor till att inte göra någon större skillnad på manliga och kvinnliga chefer. Vi kan dra slutsatsen att denna normaliseringsprocess har drivits av chefer och ledningen, även när den har avvikit från de existerande normerna i branschen som helhet, och har bidragit till att majoriteten av respondenterna upplever att personlighet är viktigare än kön när det kommer till kontroll på arbetsplatsen. Vi kan därmed dra slutsatsen att det genussystem som Hirdman (1988, 2001) beskriver, och som historiskt varit högst närvarande i normskillnader mellan män och kvinnor, håller på att avskaffas.

## 6.3 Förslag till vidare forskning

I uppsatsen har vi valt att undersöka chefers perspektiv på kontroll. Under uppsatsens gång fick vi kontakt med flera olika typer av chefer, och delade således in dem i tre huvudsakliga grupper; högre chefer, mellanchefer och gruppchefer. Flera av respondenterna har en relation till varandra, där högre chefer är chefer till flera mellanchefer och gruppchefer, och mellanchefer är chefer till flera gruppchefer. En intressant vidare studie kan vara en mer hierarkisk analys av kontroll där chefer i samma hierarkiska led intervjuas, vilket kan bidra till större förståelse för upplevelser av samma kontroll från olika perspektiv. Två andra faktorer som flera respondenter menade påverkade deras upplevelse av kontroll var ålder och erfarenhet. En vidare studie skulle kunna fokusera på att undersöka skillnader i upplevelser av kontroll men i stället fokusera på hur lång erfarenhet cheferna har i deras roll och göra en jämförelse därefter. Vidare forskning skulle även kunna fokusera på skillnader mellan olika åldersgrupper av chefer, och hur deras ålder påverkar deras upplevelser av kontroll. Vår studie är en enfallsstudie av ett börsnoterat bolag inom fastighetsbranschen, men en intressant analys skulle kunna jämföra olika börsnoterade fastighetsbolag för att se om det skiljer sig åt inom branschen eller om upplevelserna liknar varandra.

## Referenser

- Begeny, C.T., Ryan, M.K., Moss-Racusin, C.A., Ravets, G. (2020) In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists - Perpetuated by those who think it is not happening. *Science Advances* 6(26), eaba7814. DOI:10.1126/sciadv.aba7814
- Brivot, M., & Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*. 36(3), 135-155. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.03.003>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Femte upplagan). Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Tredje upplagan). Liber.
- De Vaujany, F.X., Leclercq-Vandelannoite, A., Munro, I., Nama, Y., & Holt, R. (2021) Control and Surveillance in Work Practice: Cultivating Paradox in 'New' Modes of Organizing. *Organization Studies*. 42(5), 675-695. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/01708406211010988>
- Foucault, M. (2003). *Övervakning och straff* (Femte upplagan). Arkiv förlag.
- Hafermalz, E. (2021). Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*. 42(5), 697-717. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/0170840620909962>
- Hirdman, Y. (1988) Genussystemet - reflexioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift. Volym (3)*, 49-63. <https://doi.org/10.55870/tgv.v9i3.5365>
- Hirdman, Y. (2001) *Genus – om det stabilas föränderliga former* (Andra upplagan). Liber AB.
- Jämställdhetsmyndigheten (2023a, 21 september). *Jämställdhetsintegrering*. <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhet/jamstalldhetsintegrering/>
- Jämställdhetsmyndigheten (2023b, 20 november). *Vad är jämställdhet?* <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhet/vad-ar-jamstalldhet/>
- Jämställdhetsmyndigheten. (2022, 21 januari). *Viktiga årtal* <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhet/viktiga-artal/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Tredje upplagan). Studentlitteratur AB
- Leclercq-Vandelannoite, A. (2021). The new paternalism? The workplace as a place to work – and live. *Organization*, 28(6), 949-975. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/1350508421101537>
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet* (Andra upplagan). Studentlitteratur AB
- Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (November 2019) Five ways that ESG creates value. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder* (Femte upplagan). Studentlitteratur AB
- Saco. (u.å). *Chef*. Hämtad 2023-11-29 från <https://www.saco.se/studieval/yrken-a-o/chef/>

- Stiftelsen Allbright. (2023). *Alarmer som väckte börsern - Allbrihtrapporten Juni 2023*. [https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/649986934bd4f56b4ada33d4/1687783064403/Allbrihtrapporten\\_2023.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/649986934bd4f56b4ada33d4/1687783064403/Allbrihtrapporten_2023.pdf)
- Stainback, K., Kleiner, S., & Skaggs, S. (2016). WOMEN IN POWER: Undoing or Redoing the Gendered Organization?. *Gender and Society*. 30(1), 109-135. DOI: 10.1177/0891243215602906
- Tokbaeva, D., Achtenhagen, L. (2021) Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective. *Gender, Work and Organization*. 30(1), 223-262. <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1111/gwao.12671>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God Forskningssed*. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (Sjätte upplagan). Sage Publications, Inc.
- Östberg, D. (2021, 11 mars). Övervakning av anställda ökar lavinartat. *Kollega*. <https://kollega.se/digitalisering/overvakning-av-anstallda-okar-lavinartat>



## Bilaga 1 Intervjuguide

### Introduktion

- Introducerar oss och vad vi studerar, samt beskriver rapportens syfte och frågeställningar. Går igenom aidentifiering, förstörande av material efter att uppsatsen är klar, samt forskningsetiska aspekter med respondenten.
- Stäm av med respondenten om det är okej att intervjun spelas in.

### Bakgrund

1. Berätta om dig själv och din roll på bolaget.
2. Hur ser organisationen ut på bolaget och var befinner du dig i organisation? Hur många chefer respektive anställda har du under dig?

### Kontroll, övervakning och normaliseringsprocesser på arbetsplatsen

3. Beskriv en vanlig arbetsdag.
4. Hur ser din arbetsplats ut?
5. Hur har du kontakt med din/dina chef/er?
6. Hur har kontakt du med dina medarbetare under dig?
7. Berätta om hur du har koll på vad dina medarbetare gör i sitt arbete.
8. Berätta om hur din chef har koll på vad du gör i ditt arbete?
9. Hur stor frihet upplever du inom ditt arbete? På vilka sätt har dina medarbetare frihet?
10. Hur påverkar digitala verktyg din möjlighet till uppsyn över dina medarbetares arbete, och vice versa?

### Skillnader mellan män och kvinnor

11. Vad är din erfarenhet av kvinnliga chefer? Skiljer sig upplevelsen åt historiskt och idag? Kan du beskriva deras ledarskap med några nyckelord?
12. Vad är din erfarenhet av manliga chefer? Kan du ge exempel? Skiljer sig upplevelsen åt historiskt och idag? Kan du beskriva deras ledarskap med några nyckelord?
13. Upplever du att normerna och sociala förväntningar skiljer sig åt gällande kontroll och övervakning av män och kvinnor på arbetsplatsen? Kan du ge några exempel på hur det ytrar sig i praktiken?
14. Upplever du att din kontroll och övervakning skiljer sig åt mellan dina manliga och kvinnliga medarbetare?

### Avslutning

15. Vill du lägga till något? Är det något annat jag borde ha frågat om, för att förstå skillnader mellan könen och frihet/styrning av chefer?
16. Om nya frågor eller oklarheter uppstår, kan vi höra av oss till dig?