



## 6. Ledarskap, entreprenörskap och genus

Av Professor Monica Lindgren och Professor Johann Packendorff

*Denna text ingår i en skriftserie om genus och jämställdhet som har tagits fram av forskare vid KTH inom ramen för KTH:s arbete med att integrera kunskap om jämställdhet, mångfald och lika villkor i utbildningen. Syftet med skriftserien är att i tillgänglig form sprida kunskap från genusforskningen inom olika ämnesområden som är relevanta för KTH:s studenter, doktorander och lärare.*

Det är sedan många år tillbaka känt att olika företeelser i den moderna ekonomin är *könsmärkta*, dvs. att det finns kulturella föreställningar i samhället om att saker och ting kopplas samma med män eller kvinnor. Exempelvis ses byggnation som en manlig bransch medan barnomsorg ses som en kvinnlig bransch. Dessa föreställningar kan variera över tid och mellan olika platser, och även förändras. Det som ses som manligt i en viss tidsepok kan ses som kvinnligt i en annan, och därtill kan det förekomma stora skillnader mellan olika länder. Det handlar således inte om biologiska könsskillnader som gör kvinnan eller mannen mer eller mindre lämpade för sina sysslor, utan om just kulturella föreställningar om kön, det som i forskningen också kallas för genus.

Könsmärkning innebär att en företeelse kan betraktas som antingen kvinnlig eller manlig, och att det inte ses som helt naturligt att avvika från detta ens i länder med en hög grad av jämställdhet. Könsmärkningen blir på det sättet påtaglig i arbetslivet när den upplevs som hindrande eller möjliggörande för individen - när kön blir en fördel eller nackdel i exempelvis ens yrkesval, karriärval, jobbsökande eller i värderingen av ens prestationer. Det ses som mer "naturligt" och "passande" för en kvinna att arbeta inom barnomsorgen än inom byggsektorn, och tvärtom för en man. Detta syns till exempel tydligt i svensk arbetsmarknadsstatistik där olika yrken och branscher har varierande andelar av män och kvinnor bland sina utövare; män och kvinnor har i hög grad olika arbetsgivare, olika yrken och olika arbetsuppgifter.

Denna kulturella uppdelning innebär även att individen tar med sig sitt kön och därmed de föreställningar som omgärdar könet, in i sin yrkesverksamhet. Det kan då innebära att män förväntas agera på ett traditionellt manligt sätt både som

barnskötare och som byggnadsarbetare – som starka, tuffa och aktiva – medan kvinnor förväntas vara mer emotionella, omhändertagande och empatiska. Detta följer med i företagandet där kvinnor och män startar företag i olika branscher.

Könsmärkningen gör inte att det som anses vara kvinnligt respektive manligt blir likvärdigt. Det som betraktas som manligt tenderar att värderas högre i samhället än det som ses som kvinnligt. Även detta tar sig uttryck i praktiken där branscher som antalsmässigt domineras av kvinnor också förknippas med lägre status och sämre villkor jämfört med branscher som antalsmässigt domineras av män. Inom yrken finns motsvarande könsmärkningar och statuskillnader; till exempel återfinns fler kvinnor bland familjejurister än bland affärsjurister, och det finns fler kvinnor som är geriatriker än neurokirurger. Det kan också innebära att män får ett större handlingsutrymme, som att de blir mer välkomnade in i barnomsorgen, än jämfört med kvinnor som söker sig till byggsektorn. Könsmärkningen av ett yrke kan också förändras när det sker förändringar av arbetsvillkoren som också hänger ihop med förändringar i könsfördelningen inom yrket.

#### *Ledarskap och entreprenörskap – könsmärkning i praktik och teori*

Ledarskap och entreprenörskap är två företeelser som vanligtvis är manligt könsmärkta. Med "ledarskap" menas den sociala rollen att utöva inflytande över andra i organisationer, ofta med basen i en formell chefsroll. "Entreprenörskap" handlar om att driva fram innovationer och bygga upp nya organisationer. Ofta går företeelserna in i varandra; entreprenörer utövar ledarskap i sina projekt, start-ups och företag, och ledare förväntas ofta agera entreprenöriellt för att utveckla och förändra sina verksamheter.

I bägge fallen finns en tydlig uppdelning mellan kvinnligt och manligt – flertalet ledare/chefer i samhället är män, flertalet företag startas och ägs av män – vilket innebär att ledarskap och entreprenörskap stämplas som manliga sysslor som kräver traditionellt manliga egenskaper. Men här finns också en statuskillnad i och med att ledarskap och entreprenörskap är högt värderade och positivt laddade företeelser i samhället, som ofta framhålls som centrala för ekonomisk utveckling och välstånd. Ledarskapets motsats – följarskapet, eller entreprenörskapets motsats – förvaltandet, stagnerandet och det tillbakadragna livet, är något män förväntas undvika och inte vill bli förknippade med.

Både ledarskap och entreprenörskap är såväl praktiska företeelser som teoretiska forskningsfält. Här finns en växelverkan där den positiva laddningen av de praktiska företeelserna ger upphov till omfattande forskning om hur de kan stödjas och effektiviseras. Följaktligen bedrivs ledarskaps- och entreprenörskapsforskningen världen över, vid flertalet handelshögskolor och universitet, ofta syftande till att finna mer effektiva, välfungerande och lönsamma sätt att leda organisationer och nyföretagande. Forskningen kommer då att ligga till grund för utbildningsinsatser,

ledarutvecklingsprogram, inkubatorer, rådgivningsorganisationer, politiska åtgärdsprogram, mentorprogram och ledarskapsböcker. Det bidrar också till att individuella toppledare och framgångsrika företagare behandlas som hjältar och kändisar. Forskningen har i många fall bidragit till könsmärkningen – genom att främst studera män och framhålla manliga egenskaper som centrala – men även uppmärksammat och kritiserat de kulturella föreställningar som omgärdar ledare och entreprenörer.

Forskningsfälten kring ledarskap och entreprenörskap har historiska rötter i ett intresse för individen – den individuella chefen eller den individuella företagaren. När ”ledarskap” eller ”entreprenörskap” studerats som företeelser, har dessa företeelser definierats som något en ensam individ med särskilda egenskaper utför, gärna egenskaper som för tankarna till hjältar. I bägge fallen har det inneburit att klassiskt manliga personlighetsdrag – som att vara dominant, självsäker, tuff, oberoende, risktagande, orädd – kopplats samman med framgång i ledarskapet eller företagandet. Senare forskning har visat att detta inte stämmer särskilt väl med praktiken – både ledarskap och entreprenörskap innebär väldigt mycket kollektivt arbete i grupp eller team, nätverkande, relationsskapande, omsorg och empati. Men bilden av den ensamme, starke mannen tenderar likväl att dröja sig kvar i samhällskulturen som en normaliserad förväntan om hur en ledare eller företagare skall se ut och bete sig.

#### *Ledarskaps- och entreprenörskapsforskning ur ett genusperspektiv*

Den forskning som sätter ledarskap och entreprenörskap i relation till kvinnor och män har i många fall inte haft en tydlig genusteori som grund för sina tolkningar. Men ett fokus på ”kvinnligt entreprenörskap” har ändå varit viktigt för att driva fram könsuppdelad näringslivsstatistik och för att konstatera att gruppen kvinnor som företagare uppvisar nog så stor variation som manliga företagare vad gäller beteende eller personlighetsdrag – det finns ingen typisk ”kvinnlig entreprenör” som skiljer sig radikalt från sina manliga kollegor. Däremot utövas detta ”kvinnliga entreprenörskap” ofta i kvinnligt könsmärkta sektorer som handel, omsorg och vård – vilket leder till att kvinnors företagande tenderar att bli osynliggjort och värderas lägre än mäns företagande inom industri, teknik och IT. Kvinnor är inte heller så ofta synliga som entreprenören, utan arbetar ofta mer i det fördolda med administration och liknande uppgifter. Exempelvis har forskning visat på hur hustrur i familjeföretag spelat en minst lika viktig roll i verksamheten som deras makar, men att maken ofta haft den synliga positionen som verkställande direktör och därmed framstått som en ensam företagsledare och entreprenör.

Ett genusperspektiv på entreprenörskap innebär att man eftersträvar förståelse för hur normer för kvinnlighet och manlighet konstrueras i relation till entreprenörskap, och hur det påverkar människors sociala samspel. Om entreprenörskap konstrueras till att vara en manlig aktivitet, som utövas av personer med typiskt manliga

egenskaper i branscher och sektorer som är mansdominerade – så blir följden att många kvinnor inte ser sig som entreprenörer utan väljer andra vägar i livet. Dessutom bidrar den manliga könsmärkningen av entreprenörskap till att kvinnor möter andra villkor än män som entreprenörer, t.ex. i offentligt innovationsstöd eller tillgång till riskkapital. Det finns studier som visar att manliga entreprenörer som söker riskkapital oftast får positivt laddade frågor från investerare och analytiker – om drömmar, ambitioner och framtidssatsningar. Kvinnor får istället mestadels skeptiska frågor om hur de investerade pengarna skall kontrolleras och skyddas från risker. Konsekvensen är att kvinnliga entreprenörer i slutändan får tillgång till betydligt mindre resurser i sitt företagande.

Inom ledarskapsforskningen finns motsvarande tradition att studera kvinnor som är ledare som något slags avvikande grupp relativt ”vanliga” (manliga) ledare. Ofta fokuserar man på könsskillnader i beteenden – som t.ex. att män som ledare agerar rationellt, principfast och osentimentalt, och att det därför kan vara bra att de kompletteras med ledare som är kvinnor som därför förväntas ta mer ansvar för den sociala samvaron på arbetsplatsen och hanterar anställda med mer empati och omsorg. På senare år har flera forskare hävdade att just detta ”mjuka” ledarskap egentligen är mer önskvärt och att kvinnor därmed skulle passa bättre som chefer än många män. Statistik visar också att kvinnor återfinns på särskilda chefspositioner, till exempel inom HR och andra stabsfunktioner, samt inom kvinnodominerade sektorer så som vård, skola och omsorg. Däremot är det fortfarande ovanligt med kvinnor på poster som VD eller styrelseordförande i stora privata företag, och de få kvinnor som återfinns på dessa nivåer upplever ofta att de blir annorlunda behandlade och förväntas anpassa sitt beteende till de omgivande männen. Studier visar att kvinnor som avviker i dessa miljöer – genom sitt kön men även i andra dimensioner som t.ex. hudfärg – blir samtidigt både synliga och osynliga. Synliga genom att de avviker från merparten av de omgivande männen, osynliga genom att de som avvikande inte blir inkluderade i det organisatoriska ledarskapsarbetet. Tillhör man en avvikande grupp får man också förväntningar på sig att agera i enlighet med stereotypa förväntningar på denna grupp och att representera denna grupp och inte bara sig själv.

Ett genusperspektiv på ledarskap innebär således att man söker förstå hur ledarskap associerats med kvinnliga och manliga egenskaper och beteenden, samt vilka konsekvenser detta får. Ledarskap som begrepp är högt värderat i samhället och kopplas ofta samman med en viss typ av manlighet – den självsäkre och dominante alfahannen. För att kunna ifrågasätta detta har forskare föreslagit nya synsätt på ledarskap som betonar att ledarskap är något som skapas genom relationer och processer, och som ifrågasätter nyttan av det klassiska enhetsbefälet i byggandet av tillit, engagemang och entusiasm i organisationer.

Sammantaget resulterar den manliga könsmärkningen av ledarskap och entreprenörskap i att kvinnor och män har olika möjligheter att göra karriär och förverkliga sina idéer. Det gör också att kvinnor som grupp inte får samma möjlighet som män till makt och inflytande i organisationer eller i samhället.

### **Ange följande referens när du refererar till denna text:**

Lindgren, Monica och Packendorff (2021) Ledarskap, entreprenörskap och genus. *KTHs skriftserie om genus och jämställdhet, nr 6*. Tillgängligt på:

<https://www.kth.se/om/equality/necessaren-larande-for-jamstallldhet-mangfald-och-lika-villkor/filmer-och-texter-1.1139358>

### **Referenser**

Ahl, Helene (2002) *The Making of the Female Entrepreneur*. Jönköping: Jönköping International Business School. Tillgänglig på: <http://his.diva-portal.org/smash/get/diva2:3890/FULLTEXT01>

Berglund, Karin (2007) *Jakten på entreprenörer: om öppningar och låsningar i entreprenörskapsdiskursen*. Västerås : Mälardalens högskola. Tillgänglig på: <http://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:120598/FULLTEXT01.pdf>

Collinson, David & Hearn, Jeff (1996) *Men as Managers, Managers as Men*. London. Sage.

Crevani, Lucia, Lindgren, Monica, & Packendorff, Johann (2007) Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.

Holmquist, Carin & Sundin, Elisabeth (red.) (2002) *Företagerskan: Om kvinnor och entreprenörskap*. Stockholm: SNS Förlag.

Kanze, Dana, Huang, Laura, Conley, Mark A., & Higgins, E. Tory (2018) We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586-614.

Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Lindgren, Monica & Packendorff, Johann (2007) *Konstruktion av entreprenörskap: Teori, praktik och interaktion*. FSF 2007:1. Örebro: Forum för Småföretagsforskning.

Lindgren, Monica (2000) *Kvinnor i friskolor: Om kön, entreprenörskap och profession i identitetsskapandet*. FSF 2000:3. Örebro: Forum för Småföretagsforskning.

Wahl, Anna (1992) *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.  
Tillgängligt på: <https://ex.hhs.se/dissertations/222014-FULLTEXT01.pdf>

Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia & Linghag, Sophie (2018) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön (3:e upplagan)*. Lund: Studentlitteratur.

Wajcman, Judy (1998) *Managing like a man: women and men in corporate management*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press

Smith, Alexis Nicole, Baskerville Watkins, Marla, Ladge, Jamie J. & Carlton, Pamela (2019) Making the invisible visible: Paradoxical effects of intersectional invisibility on the career experiences of executive Black women. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1705-1734.