

Facit – för kvinnor som vill nå chefsbefattningar

SANDRA ILMRUD

Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell organisation

FÖRETAGSEKONOMI C



ABSTRACT

Luleå University of Technology, Institution of Industrial Economics and Social Science

Author: Sandra Ilmrud

Sweden is one of few countries where almost as many women as men are working today. Despite that, there are still very few directors that are women, especially on the highest levels. Why do so few women directors exist? The purpose of this essay is to get an understanding of the factors that promote women to reach high positions. To be able to fulfil this purpose eight women in top positions, both within public and private sector, were interviewed. They had to answer which strategies and experiences they have come across during their careers. However not any general strategies and factors for all situations could be established. The result showed that the most important difference between women's and men's leadership was that women are more relationship orientated. The most common strategy that many successful women had used is the surrounding world strategy, which means that the women understand their own situation on the basis of the differences in condition between men and women. The most important factors that will prevent women from making a career are secluded male networks, women's attitude towards not daring take on responsibility, having too high achievement demand and the attitude of not thinking that career and family life can coexist. The factor that had the biggest impact on the careers of women is the creation of contact net; both throw women only and mixed networks. Other factors that will facilitate for women are introduction of a more open recruitment process and better support at home and work, increase self-confidence, help from mentors and equality between the sexes at home.

Keywords: Leadership, career woman, strategy and career obstacle.

SAMMANFATTNING

Luleå tekniska universitet, Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Författare: Sandra Ilmrud

Sverige är ett av de få länder där nästan lika många kvinnor som män arbetar idag. Trots detta finns det fortfarande relativt få kvinnliga chefer, framför allt på höga nivåer. Varför finns det då så få kvinnliga chefer? Syftet med denna uppsats är att få en förståelse för faktorer som främjar höga befattningar för kvinnor. För att uppfylla detta syfte intervjuades åtta högt uppsatta kvinnliga chefer, inom både offentliga och privata sektorn. De fick svara på vilka strategier och erfarenheter de stött på under sina karriärer. Däremot kunde inte några generella strategier och faktorer, som gäller i alla situationer fastställas. Resultatet visade att den mest betydande skillnaden mellan kvinnligt och manligt ledarskap var att kvinnor är mer relationsorienterade. Den vanligaste strategin som framgångsrika kvinnliga chefer i stor utsträckning använt sig av är omvärldsstrategin, vilket innebär att de förstår sin egen situation utifrån de skillnader i villkor som finns för män och kvinnor. De viktigaste faktorerna som hindrar kvinnor att göra karriär är slutna manliga nätverk, kvinnors egna inställningar angående att de inte vågar hoppa på ansvar, har för höga prestationskrav och synen att det inte går att kombinera karriär med familjeliv. Den faktor som har störst positiv påverkan på kvinnors karriärer är skapandet av kontaktnät både genom enbart kvinnliga och blandade nätverk. Andra faktorer som underlättar för kvinnor är införandet av en mer öppen rekryteringsprocess, ökat självförtroende, hjälp från mentorer, införandet av bättre stödfunktioner och jämställdhet mellan könen i hemmet.

Nyckelord: Ledarskap, karriärkvinna, strategi och karriärshinder.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	1
1.3	SYFTE	2
1.4	PROBLEMFORMULERING	2
1.5	AVGRÄNSNINGAR	2
1.6	DISPOSITION	2
2	METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	4
2.1	VETENSKAPLIGA FÖRHÅLLNINGSSÄTT	4
2.2	FORSKNINGSANSATS	4
2.3	UNDERSÖKNINGSANSATS	4
2.4	DATAINSAMLINGSMETOD	5
2.4.1	<i>Sekundärdata</i>	5
2.4.2	<i>Primärdata</i>	5
2.4.3	<i>Kvalitativ metod</i>	5
2.4.4	<i>Kvalitativa intervjuer</i>	6
2.4.5	<i>Urval</i>	6
2.5	METODDISKUSSION	7
2.5.1	<i>Validitet</i>	7
2.5.2	<i>Reliabilitet</i>	8
3	TEORETISK REFERENSRAM	9
3.1	KVINNLIGT LEDARSKAP	9
3.2	KVINNLIGA STRATEGIER	9
3.2.1	<i>Könsrelaterade strategier</i>	10
3.2.2	<i>Karriärstrategier</i>	10
3.3	FAKTORER SOM HINDRAR KVINNOR ATT GÖRA KARRIÄR	12
3.3.1	<i>Slutna manliga nätverk och arbetsgivarens stereotypa föreställningar</i>	12
3.3.2	<i>Dåligt självförtroende och höga prestationskrav</i>	12
3.3.3	<i>Konflikter mellan arbetsliv och familjeliv</i>	13
3.4	FAKTORER SOM UNDERLÄTTAR FÖR KVINNOR ATT GÖRA KARRIÄR	13
3.4.1	<i>Kvinnliga nätverk och öppen rekryteringsprocess</i>	13
3.4.2	<i>Bättre kommunikation och vilja, tydliga riktlinjer och hjälp från mentorer</i>	14
3.4.3	<i>Stödfunktioner i hemmet och avlastning på arbetet</i>	15
4	EMPIRI OCH RESULTATREDOVISNING	16
4.1	RESPONDENTERNAS BAKGRUNDER	16
4.2	KVINNLIGT LEDARSKAP	16
4.3	KVINNLIGA STRATEGIER	17
4.3.1	<i>Könsrelaterade strategier</i>	17
4.3.2	<i>Karriärstrategier</i>	18
4.4	FAKTORER SOM HINDRAR KVINNOR ATT GÖRA KARRIÄR	19
4.4.1	<i>Slutna manliga nätverk och arbetsgivarens stereotypa föreställningar</i>	19
4.4.2	<i>Dåligt självförtroende och höga prestationskrav</i>	20
4.4.3	<i>Konflikter mellan arbetsliv och familjeliv</i>	20
4.5	FAKTORER SOM UNDERLÄTTAR FÖR KVINNOR ATT GÖRA KARRIÄR	21
4.5.1	<i>Kvinnliga nätverk och öppen rekryteringsprocess</i>	21
4.5.2	<i>Bättre kommunikation och vilja, tydliga riktlinjer och hjälp från mentorer</i>	21
4.5.3	<i>Stödfunktioner i hemmet och avlastning på arbetet</i>	22
4.5.4	<i>Övriga råd och riktlinjer</i>	23
5	ANALYS	25
5.1	KVINNLIGT LEDARSKAP	25
5.2	KVINNLIGA STRATEGIER	25
5.2.1	<i>Könsrelaterade strategier</i>	25
5.2.2	<i>Karriärstrategier</i>	26

- INNEHÅLLSFÖRTECKNING -

5.3	FAKTORER SOM HINDRAR KVINNOR ATT GÖRA KARRIÄR	26
5.3.1	<i>Slutna manliga nätverk och arbetsgivarens stereotypa föreställningar</i>	26
5.3.2	<i>Dåligt självförtroende och höga prestationskrav</i>	27
5.3.3	<i>Konflikter mellan arbetsliv och familjeliv</i>	27
5.4	FAKTORER SOM UNDERLÄTTAR FÖR KVINNOR ATT GÖRA KARRIÄR	28
5.4.1	<i>Kvinnliga nätverk och öppen rekryteringsprocess</i>	28
5.4.2	<i>Bättre kommunikation och vilja, tydliga riktlinjer och hjälp från mentorer</i>	28
5.4.3	<i>Stödfunktioner i hemmet och avlastning på arbetet</i>	29
5.4.4	<i>Övriga råd och riktlinjer</i>	30
6	SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER	31
6.1	FINNS DET NÅGON SKILLNAD PÅ KVINNligt OCH MANligt LEDARSKAP?	31
6.2	VILKEN STRATEGI ANVÄNDER KVINNliga CHEFER SIG AV FÖR ATT NÅ HÖGRE BEFATTNINGAR?	31
6.3	VILKA ÄR DE KRITISKA FAKTORERNA SOM HINDRAR KVINNliga CHEFER ATT AVANCERA UPPÅT I SIN KARRIÄR?	31
6.4	VILKA ÄR DE FAKTORER SOM HAR EN POSITIV EFFEKT PÅ KVINNliga CHEFERS KARRIÄRER?	31
6.5	AVSLUTANDE REFLEKTIONER	32
6.6	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	32
7	REFERENSER	33
8	BILAGOR	I

1 INLEDNING

I detta kapitel diskuteras bakgrunden till uppsatsen och själva problemet och syftet presenteras. En förklaring till varför just detta ämne är intressant att studera ges. Även de avgränsningar som är gjorda med anledning till uppsatsens innehåll presenteras i detta kapitel.

1.1 Bakgrund

Sverige är ett av de få länder där nästan lika många kvinnor som män arbetar idag. Andelen kvinnor i åldern 20-64 år som tillhör arbetskraften är 79 procent och för männen är motsvarande andel 84 procent. (SCB, 2004) Trots detta finns det fortfarande relativt få kvinnliga chefer, framför allt på höga nivåer. Detta konstaterande gäller såväl ledning, styrelse som samtliga anställda på företag. Andelen kvinnor i styrelsen är nämligen i de 242 granskade företagen på Stockholmsbörsen i genomsnitt 17,0 procent och i ledningsgrupperna 10,5 procent. Av de anställda är bara 32 procent kvinnor. (Folksam, 2005)

Kvinnor arbetar idag i lika stor utsträckning i offentliga sektorn som i den privata sektorn, medan männen till största delen arbetar inom den privata sektorn. Andelen chefer inom de olika sektorerna ska avspegla detta mönster, men gör det verkligen det? Inom den offentliga sektorn är 56 procent av cheferna kvinnor och för män är siffran 44. Könsfördelningen kan tyckas jämn, men med tanke på att 73 procent av de anställda inom denna sektor är kvinnor är könsfördelningen inte jämn. Detta jämfört med att det inom den privata sektorn endast är 19 procent av alla chefer som är kvinnor och 81 procent som är män. Andelen kvinnor av samtliga anställda inom den privata sektorn är 45 procent och för män 55 procent. (SCB, 2004)

Detta innebär att en snedfördelning existerar, både när det gäller uppdelningen av makt och inflytande, men även att män och kvinnor söker sig till olika yrkesområden. Män har fortfarande den största makten och inflytandet i och med flest chefspositioner innehas av män i förhållandet till utbudet. Enligt dessa siffror skulle kvinnor förfoga över många fler chefspositioner. Argumentet att det finns få kvinnor inom arbetslivet existerar inte längre. Dessutom är andelen samtliga anställda inom den privata sektorn relativt jämn. En kvinnorepresentation som står i proportion till kvinnors andel av befolkningen uppfyllas inte. Så trots att kvinnors andel som chefer ökar, utgör andelen kvinnliga chefer endast en alltför liten del av vad den skulle kunna vara (Renstig, 2003).

1.2 Problemdiskussion

Varför finns det då så få kvinnliga chefer och hur har den lilla andelen som finns lyckats? Dessa frågor intresserar mig mycket, dels för att jag själv är kvinna och dels för att jag tycker att jämställdhet inom arbetslivet är viktigt. Jämställdhet handlar om att kvinnor och män skall inneha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Det innebär att män likaväl som kvinnor har en roll i jämställdhetsarbetet och att arbetet handlar om att förändra villkoren för både kvinnor och män. (Näringsdepartementet, 2005) En förändring av villkoren för kvinnor skulle kunna vara att synliggöra hindren och fördomarna som gör att kvinnor inte når höga befattningar är min åsikt. En anledning till att kvinnor är en minoritet bland diverse maktpositioner kan nämligen förklaras av att det kan finnas hinder och fördomar gentemot kvinnligt ledarskap. Om dessa hinder och fördomar kan synliggöras kommer kvinnor, som jag själv, som är på väg upp i karriären få en möjlighet att få kunskaper och erfarenheter om dessa. Vi kan då agera utifrån dessa och på så sätt lyckas i vår karriär och inte trilla ner i de fallgropar som finns.

Vilka dessa hinder och fördomar som påverkar kvinnors karriärer negativt är råder det skilda åsikter om. De manliga förklaringar som ofta hörs är att kvinnor inte vill, de saknar självförtroende, prioriterar hem och familj, föder barn och har fel utbildning. Kvinnorna själva kommer med helt andra förklaringar. De ser på problemet utifrån mäns konservativa attityder, arbetslivet hierarkiska struktur och dess traditionella organisationer som hinder för att deras kompetens inte tas till vara. (Sensky och Vieglins, 2004)

Det finns naturligtvis många fler anledningar till denna låga kvinnorepresentation angående chefsposterna, men även om alla anledningar kan identifieras kvarstår problemet hur dessa hinder skall tas bort. Lösningar på problemen behövs därför också identifieras. Dessutom kan det vara intressant tycker jag, att veta vilken strategi som de kvinnor som lyckats nå höga befattningar använt sig av och om det är någon skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap, som gör att kvinnor behandlas på annat sätt.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få en förståelse för faktorer som främjar höga befattningar för kvinnor, genom att undersöka erfarenheter och upplevelser från kvinnor som innehar höga poster.

1.4 Problemformulering

Jag tycker att faktumet att det behövs mer kvinnliga chefer ytterligare måste uppmärksammas. Jag vill därför fortsätta diskutera ämnesområdet kvinnliga chefer. Detta ämnesområde är stort men utifrån det ovan uppställda syftet har jag valt att undersöka och besvara följande forskningsfrågor:

- Finns det någon skillnad på kvinnligt och manligt ledarskap?
- Vilken strategi använder kvinnor sig av för att nå högre befattningar?
- Vilka är de kritiska faktorerna som hindrar kvinnor att avancera uppåt i sin karriär?
- Vilka är de faktorer som har en positiv effekt på kvinnors karriärer?

1.5 Avgränsningar

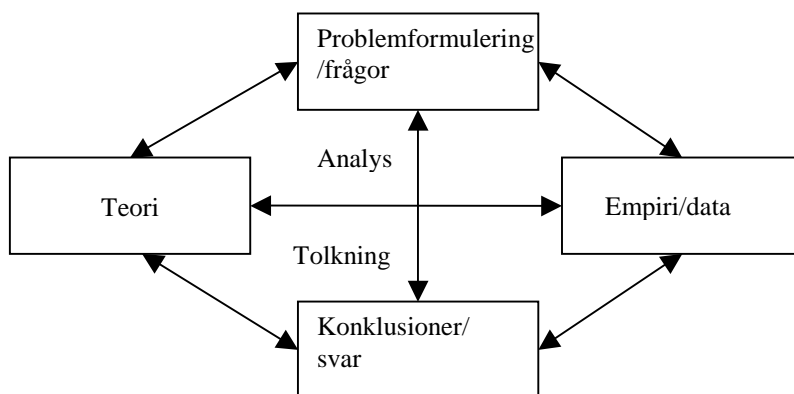
Denna uppsats kommer inte att kunna fastställa generella strategier och faktorer som gäller i alla situationer, utan exempel kommer att lyftas fram. Undersökningen är endast gjord från ett genusperspektiv, utifrån kvinnors upplevelser och erfarenheter. Dessutom har jag begränsat mig angående att analysera dessa kvinnors karriärer, endast när det gäller ett formellt hierarkiskt avancemang att nå högre befattningar inom yrket, vilket är en nyare definition av begreppet karriär (Arthur och Rousseau, 1996). Istället för att använda den äldre och bredare definitionen som innebär att alla utvecklande steg inom ett yrkesverksamt liv skall beaktas, oavsett person (ibid.).

1.6 Disposition

Jag har studerat teorier för att få en förkunskap, som jag sedan utnyttjade till genomförandet av intervjuerna och empiriinsamlandet. Med stöd av dessa har jag sedan parallellt tagit fram teoretiska resonemang, som ligger som stöd för min analys och slutsatser. Analysen grundar

- INLEDNING -

sig i empirin som sedan har kopplats till teorierna. En översiktsbild över dispositionen kan ses i figur 1.



Figur 1. Kunskapsproduktionsprocessens huvudelement och arbetsgång (Andersen, 1998)

2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

I detta kapitel beskrivs det valda vetenskapliga förhållningssättet, forskningsansatsen, undersökningsmetoden, tillvägagångssättet för insamling och bearbetning av data och dessutom de metodproblem som uppkommit under arbetets gång.

2.1 Vetenskapliga förhållningssätt

Det finns två vetenskapliga förhållningssätt, positivismen och hermeneutiken. Positivismen har sin grund i empirin och det naturvetenskapliga synsättet. Kunskapen ska bygga på iakttagelser som är logiskt prövbara. Det andra förhållningssättet hermeneutiken, innebär tolkningslära och är en vetenskaplig inriktning som innebär studier, tolkningar och försök att förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen. (Patel och Davidson, 2003)

Jag har valt ett hermeneutikiskt synsätt, eftersom det stämmer bäst överens med syftet med min studie, om att få en förståelse om vad som gör att kvinnor når framgång. Jag är dessutom väldigt intresserad och engagerad i ämnet, vilket medfört att jag har en del förkunskaper. Jag kommer därför enligt hermeneutiksikt syn, att använda mig av mina förkunskaper vid utformningen av och under intervjuerna.

2.2 Forskningsansats

Det finns tre olika typer av ansatser att relatera teori och empiri i ett vetenskapligt arbete: induktion, deduktion och abduktion. Induktion utgår ifrån empirin och deduktion utgår från teorin. Det abduktiva synsättet är en kombination av induktion och deduktion, då pendlningar mellan det teoretiska och det empiriska materialet sker. (Alvesson och Sköldberg, 1994)

Den abduktiva ansatsen valdes, eftersom både induktion och deduktion användes under utformandet av denna uppsats. Jag identifierade problemet med hjälp av mina tidigare kunskaper inom ämnet för undersökningen. Därefter undersöktes relevanta teorier som en grund för empirin genom att använda det deduktiva synsättet. Dessa teorier stod även till grund för intervjufrågorna. Vidare har även det induktiva synsättet använts genom letandet av relevanta teorier utifrån empirin. Alvesson och Sköldberg (1994) menar att under processens gång utvecklas dels empirin successivt och dels justeras teorin. Vid bearbetandet av svaren fick justeringar i teorin genom tillägg och borttagningar av sådant som inte var relevant göras.

2.3 Undersökningsansats

Undersökningsmetoder finns i olika skapelser som kan användas vid olika former av undersökningar. Dessa metoder är: surveystudier, dynamiska studier, tidsföljdstudier, framåtriktade förloppsstudier, bakåtriktade förloppsstudier, ex post facto-studier, fältexperiment och fallstudier. (Andersen, 1998)

Den mest lämpade undersökningsansats för denna uppsats är bakåtriktade förloppsstudier. Denna ansats kännetecknas av att de upplysningar som behövs, samlas in genom utfrågning av personer. Informationen som söks är konkreta händelser eller förlopp i det förflutna. I detta fall är händelserna karriärvägar och faktorer som påverkat på positivt eller negativt sätt under karriären. (ibid.)

2.4 Datainsamlingsmetod

Arbnor och Bjerke (1994) menar att det finns två huvudtyper av tekniker för datainsamling: antingen att samla in sekundärdata eller primärdata. Dessa kan enligt Andersen (1998) utföras med hjälp av två olika typer av inriktningar: kvalitativa och kvantitativa.

2.4.1 Sekundärdata

Den första typen är sekundärdatainformation och innebär att forskaren utnyttjar redan insamlat material (Dahmström, 2000). För att samla in sekundärdata har en litteratursökning via Luleå tekniska universitetsbibliotek genomförts. Litteratursökningen har skett via databaserna Lucia och Libris där sökord som ledarskap, framgångsrikt, karriär, strategi och kvinnligt användes. Sökorden har kombinerats med varandra för att begränsa antalet träffar. Även sökning i databaserna Emerald och Ebsco gjordes för att utöka informationssökningen ytterligare. De sökord som användes var: leadership, women, successful, career och strategy. Vidare utfördes sökningar av författarnamn, i dessa båda sökdatabaserna, som förekom i andra författares referenser. Yin (2003) menar att när datainsamling genomförs, är det en fördel att använda sig av många källor, därför har en gedigen referenslista upprättats. Dessutom har sökningar i databasen Sveriges största företag, tillhörande Luleå tekniska universitet, efter kvinnor i ledande positioner i företag gjorts. Insamling av information från Internet gjordes också genom att söka i sökmotorn google. Sökorden som användes var kvinnligt ledarskap, strategi, karriärhinder och kvinnlig chefsutbildning.

2.4.2 Primärdata

Den andra typen av datainsamlingsmetod heter primärdatainformation, vilket innebär att ny data samlas in (Arbnor och Bjerke, 1994). Denna information kan samlas in genom enkäter, intervjuer och direkt observation (Dahmström, 2000).

Jag har valt att samla in primärdatainformation genom intervjuer, eftersom den metoden lämpar sig bäst för att besvara mina forskningsfrågor. Motiveringen till valet är att jag kan få fram mest information och dessutom utföra tydliga förklaringar vid behov, angående oklarheter om frågor. Enkäter skulle inte ge tillräckligt med information och inga följdfrågor skulle kunna ställas. Observation skulle inte kunna användas genom att det problem som denna uppsats skall besvara har att göra med vad som har hänt och därmed är inte observation lämplig, eftersom informationen som samlas in, handlar om vad som händer just nu.

2.4.3 Kvalitativ metod

Datainsamlingen kan också ha olika inriktningar, där den första metoden är kvalitativ studie, som innebär att olika typer av datainsamling kan skapa en djupare förståelse av det problem som skall studeras. Den symboliseras av fördjupning, närhet och flexibilitet. Arbetsmaterialet när det gäller kvalitativa metoder är i grova drag texten, som är det centrala uttrycket. (Andersen, 1998) Den andra inriktningen är kvantitativ studie, som symboliseras av breddning, avstånd och strukturering och arbetsmaterialet är tal och siffror (Holme och Solvang, 1997).

Jag har valt att inrikta mig på kvalitativa metoder, eftersom att jag ville få en djupare förståelse inom ämnet och den mest lämpligaste metoden var då kvalitativ metod. Denna studie symboliseras även av att materialet som studerades utgjordes av text och inte någon sammanställning av tal och siffror.

2.4.4 Kvalitativa intervjuer

Vid utformandet av kvalitativa intervjuer skall både graden av standardisering och graden av strukturering tänkas över. Standardisering handlar om frågornas utformning och inbördes ordning, medan strukturering handlar om i vilken utsträckning frågorna är fria för intervjupersonen att tolka fritt, beroende på sin egen inställning eller tidigare erfarenheter. Kvalitativa intervjuer har så gott som alltid en låg grad av standardisering. Om struktureringen är hög eller låg beror däremot på själva situationen. (Patel och Davidson, 2001)

Jag valde att använda mig av en intervjuform med låg standardisering, det vill säga frågorna som jag ställde gav utrymme för intervjupersonen att svara med egna ord. Relativt hög struktureringen valdes, det vill säga frågorna ställdes i en ganska så bestämd följd, eftersom jag hade svårt att förutse svaren. En viss struktur var däremot nödvändig för att ingen av frågorna skulle missas. Intervjuguiden (se Bilaga A) utarbetades innan intervjuerna genomfördes och den gav utrymme för spontana synpunkter och följdfrågor.

Det är viktigt att skilja mellan informant- och respondentintervju. Respondentintervju går ut på att de intervjuade personerna själva är delaktiga i företeelsen, som studeras. Jag har därför i denna studie använt mig av respondentintervjuer, eftersom studien gick ut på att de intervjuade berättade om sina egna erfarenheter angående sina karriärer.

Utförande av intervjuerna

Respondenterna kontaktades först via telefon antingen personligen eller via sekreterare, för att få ett medgivande till deltagande i studien och för att boka en tid för en eventuell intervju. Respondenterna erhöll sedan frågeformuläret, information om uppsatsen och instruktioner över hur själva intervjun skulle utföras via e-post. Motivet till att respondenterna fick frågeformuläret innan intervjun var att de skulle få tillfälle att gå igenom frågorna innan. Det skulle göra att respondenterna hade chans att tänka igenom frågorna innan och att intervjun därmed kunde skötas smidigare och tidsåtgången begränsas. En minskad tidsåtgång är viktigt för personer med höga poster och därmed oftast har lite tid till sitt förfogande. Intervjuerna genomfördes sedan via telefon, eftersom besöksintervjuer skulle kosta för mycket.

Under intervjuerna ställdes de på förhand utskickade frågorna. Svaren antecknades på förtryckta intervjuformulär. Själva intervjun spelades även in, efter medgivande från respondenterna, med hjälp av en bandspelare. Genom att en bandspelare användes behövdes endast stödanteckningar göras, vilket ledde till att intervjuaren lättare kunde följa med och ställa eventuella följdfrågor. Direkt efter intervjun sammanställdes svaren dels med hjälp av stödanteckningar och dels via avlyssning från det inspelade bandet.

2.4.5 Urval

Urvalet av undersökningsenheter gjordes systematiskt utifrån medvetet formulerade kriterier. Dessa kriterier kan vara strategiskt definierade. Strategiskt kan till exempel innebära att söka efter extrema fall eller genomsnittliga. (Holme och Solvang, 1997)

Extrema fall användes istället för genomsnittliga, för att få en så stor variationsbredd som möjligt i materialet. De extrema fallen var initialt kvinnor som innehar vd-position. Jag bestämde mig därför för att bara intervjua kvinnliga vd: ar för att kunna ta del av deras föreställningar om hinder de stött på under deras väg till toppen och deras eventuella strategier, då de har en lång erfarenhet. Men jag valde även att intervjua personer med andra toppbefattningar. Anledningen var att de respondenterna med högsta positionen i ett företag

- METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN -

eller organisation kanske inte stött på många hinder, utan avancerat snabbt uppåt. Jag ville därför utvidga studien genom att intervjua kvinnliga chefer med höga positioner men inte enbart positionen vd, eftersom deras problem kanske är annorlunda. Jag ville även att de kvinnliga cheferna skulle verka i olika branscher med olika andelar kvinnliga anställda och chefer, för att öka chansen till mer information om strategier, hinder och lösningar. Därför valde jag företag inom både privat och offentliga sektorn, eftersom andelen kvinnliga chefer varierar mycket dessa två emellan (se tidigare avsnitt 1.1). Kriterier för urvalet bestämdes med anledning av ovanstående resonemang till kvinnor som innehar antingen vd, ekonomichefs, marknadschefs eller biträdande verksamhetschefs befattningar inom både privata och offentliga sektorn.

För att finna lämpliga kvinnor till studien använde jag mig av databasen, *Sveriges största företag*, på Luleå tekniska universitets biblioteks hemsida. Jag använde både sökningen ”de största företagen (omsättning)” och ”de största vinstföretagen” för att hitta stora och framgångsrika företag. Jag gick igenom företagen en efter en för att se om de var kvinnor på de valda posterna. Om det var det ringde jag för att se om de kunde och ville vara med i min studie. Jag utvidgade sökande efter lämpliga personer, genom att dessutom använda rekommendationer från personer i min närhet.

När det gäller antalet intervjuer som skall göras, anser Repstad (1999) att intervjuaren ska sluta när en mättnad på information uppstår, vilket innebär att inga fler intervjuer ska göras när intervjuaren inte längre får reda på något nytt eller lär sig något. Eftersom det var svårt att på förhand förutsäga hur många intervjuer som skulle behövas göras i denna typ av studie valde jag att använda mig av ovanstående mättnadsmetod. Jag intervjuade åtta högt uppsatta kvinnliga chefer inom både den privat och offentliga sektorn, innan jag kände att ingen ny information tillkom. Tre av kvinnorna var anställda inom privata sektorn och fem från den offentliga sektorn, vilket var en överkomlig spridning, med tanke på att det finns mer kvinnliga chefer inom den offentliga sektorn än den privata, enligt tidigare uppgifter.

2.5 Metoddiskussion

De bestämda valen av metoder ovan kunde ha gjorts på en annorlunda sätt, men för att ytterligare förtydliga varför dessa val är tagna följer här några reflektioner. Anledningen till att använda kvalitativ metod, var att studien skulle präglas av öppenhet för ny kunskap och ny förståelse, vilket den kvalitativa metoden tar hänsyn till. Så styrkan ligger i att den ger en ständigt bättre och mer grundläggande förståelse, av den frågeställning som ställts. Svagheter med denna metod däremot, är det är svårt att jämföra information från de olika personerna.

Styrkan med att använda telefonintervjuer är att det går snabbt och är billigt. En annan fördel var att om oklarheter uppstod skulle de vara lätta att redas ut. Dock så finns vissa svagheter med telefonintervjuer, som noga tänktes igenom. För det första så är risken stor att personen inte är anträffbar. Detta förhindrades genom att i ett tidigt skede bestämma tidpunkt för intervjun. En annan svaghet är att inga anonymitetsskyddande åtgärder är möjliga. Detta åtgärdades genom att en garanti om anonymitet utlovades till respondenterna. Dessutom är det inte möjligt med en allt för lång intervju eller alltför krångliga och känsliga frågor. En lösning på det problemet var att skicka frågorna till respondenterna i förväg, vilket både förenklade och förkortade intervjun.

2.5.1 Validitet

Definitionen av validitet är, i vilken utsträckning det som avses mätas verkligen mäts, alltså att de teoretiska och de empiriska begreppen överensstämmer så mycket som möjligt

- METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN -

(Paulsson, 1999). Det är viktigt för validiteten att forskaren är medveten om och reflekterar över de val som görs i hanteringen av informationen och hur detta kan påverka analysen (Patel och Davidsson, 2003).

För att få en så hög validitet som möjligt har jag valt att forma intervjufrågorna med hjälp av teorin. Teorin bearbetas sedan ifrån vad som framkommit i empirin. På detta sätt uppnåddes stor överensstämmelse mellan de teoretiska och empiriska begreppen.

Reflektioner över valet beträffande hanteringen av information innefattar valet att använda av en bandspelare. Det finns några nackdelar med att använda en bandspelare vid insamling av information. En nackdel är att intervjuaren tillåter sig att slappna av för mycket och därför lätt glömmer att följa med i respondentens svar. En annan nackdel är att en bandspelare också lätt får respondenten att känna sig spänd och mindre anonym, då allt som sägs spelas in och det blir svårare att dela med sig av känslig fakta. Den stora fördelen med användandet av bandspelare är att ingen information går förlorad. (Jacobsen och Nilsson, 1993) Jag anser att fördelen är större än nackdelarna för att använda bandspelare i detta fall. Detta eftersom anonymitet garanterades och intervjuaren var medveten om att inte slappna av för mycket så att okoncentration skulle uppkomma.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet står för graden av tillförlitlighet i mätinstrument, det vill säga i vilken utsträckning samma värde uppstår vid upprepning av mätningen (Paulsson, 1998). Vid användandet av intervjuer är studiens tillförlitlighet i hög grad relaterad till intervjuarens förmåga. Intervjuaren gör bedömningar när han/hon registrerar svar och här kan olika typer av bedömarfel uppträda. Förutsättningen för god reliabilitet är att intervjuaren är tränade att tänka på detta. (Patel och Davidsson, 2003)

Eftersom denna studie utfördes på människor är det svårt att uppnå hög reliabilitet, men en så hög reliabilitet som möjligt har eftersträvat. Författaren var väl medveten om att bedömarfel lätt kan uppstå vid registrering av svar och valde därför att använda bandspelare. Reliabiliteten förbättrades genom att svaren bevarades och ingen viktig information försvann.

Ivägskickandet av intervjuguiden kunde också medföra vissa reliabilitetsproblem genom att intervjun inte längre blev lika öppen på grund av att intervjuguiden kunde styra respondenten. Jag anser ändå att en öppen dialog kunde föras kring de frågor som de intervjuade mottagit och faktumet att tidsåtgången minskade, enligt tidigare resonemang, var av större betydelse.

3 TEORETISK REFERENSRAM

Detta kapitel syftar till att ge en inblick och förklaring till ämnet som denna uppsats behandlar, såsom kvinnligt ledarskap, kvinnliga strategier och faktorer som påverkar kvinnors karriärer negativt och positivt.

3.1 *Kvinnligt ledarskap*

Kvinnors ledarskap och kvinnligt ledarskap har inte synonyma innebörder även om de inte sällan används synonymt. Skillnaden kan hänföras till skillnaden mellan biologiskt och socialt kön, allmänt betecknade som kön och genus. Betydelsen av att göra denna distinktion är att kvinnor kan anamma ett manligt ledarskap, fast de är kvinnor, likväl som män kan utöva ett kvinnligt sådant. (Nyberg och Sundin, 1997) Jag anser att denna skillnad bör tas i beaktande, men i denna studie är det kvinnor som är chefer då det står kvinnliga chefer, trots att det även skulle kunna vara män som utövar ett kvinnligt ledarskap.

Alvesson och Billing (1999) anser att det går att inta två olika synsätt, till kvinnligt och manligt ledarskap och det är antingen att de präglas av likheter eller olikheter i ledarstilarna. Dessa olika synsätt kan därför benämnas likhetsfeministerna och särartsfeministerna. Likhetsfeministerna anser att ett bra chefskap, ser ut på ungefär samma sätt vare sig det rör sig om en kvinnlig eller manlig chef. Särartsfeministerna däremot tar fasta på kvinnliga chefsers särdrag och menar att olikheterna är själva poängen med kvinnligt chefskap. (Fagerfjäll, 2003)

En av likhetsfeministerna är Höök (2001) som anser att inget kvinnligt ledarskap går att identifiera. En annan likhetsfeminist som beskrivs i Eriksson (2004) är Barbro Dahlbom-Hall. Hon menar att det viktiga är att hitta sitt eget bästa sätt att leda och integrera sin könsidentitet i det. Även Cederborg och Olofsson (1996) anser att det inte finns någon större skillnad mellan män och kvinnor, avseende ledarattityd och stil. De menar även att könsskillnaderna försvinner när studierna tar hänsyn till ålder, utbildning och erfarenheter.

Ahltopp och Franke (1992) är en av förespråkarna av det andra synsättet och menar att kvinnor är mer relationsorienterade och lägger stor vikt vid personalens välmående samt att de använder sig av sin sociala kompetens mer än männen. Cooper och Davidsson (1984) tar även upp att kvinnor tenderar att ha dåligt självförtroende, delegeringssvårigheter samt behov av att vara omtyckta av andra. Jochnick (1997) anser dessutom att kvinnligt ledarskap kännetecknas av färre konflikter.

Kraven och förväntningarna på kvinnliga chefer har förändrats under de senaste åren. Enligt en undersökning gjord av ledarna, Sveriges chefsorganisation, tyckte 70 procent av de tillfrågade kvinnliga cheferna att arbetsgivarens krav har skärpts. Däremot ansåg endast 45 procent av de kvinnliga cheferna att de underordnades krav har skärpts under de senaste åren. (Ledarna, 2002)

3.2 *Kvinnliga strategier*

Forskning med utgångspunkt från könsperspektivet syftar bland annat till att undersöka hur kvinnor är aktiva i förhållande till de villkor som råder. Under mansdominerade miljöer har dagens kvinnor skaffat sig olika strategier om hur karriär skall nås och hur konflikter skall hanteras, både av att vara kvinna och ledare. (Franzén et al, 1994)

3.2.1 Könsrelaterade strategier

Wahl (1992) skriver om flera strategier, som kvinnor använder i mansdominerande miljöer. Dessa strategier anser hon beskriver kvinnors sätt att hantera gapet mellan könsstruktur och självkänsla. De är på sätt och vis överlevnadsstrategier där den enskilda kvinnans behov av förståelse för sig själv i den miljö hon befinner sig är nödvändig för hennes eget handlande. Dessa strategier är fyra av antalet och kallas könsneutral strategi, det relativa synsättets strategi, positiv strategi och omvärldsstrategi. (ibid.)

Könsneutral strategi

Det könsneutrala förhållningssättet innebär att kvinnan förnekar könets betydelse i organisationen och framhåller sig själv som en könsneutral individ. Könets betydelse görs osynligt, dolt och oproblematiserat. Gapet mellan mansdominans och självkänsla försvinner. Strategin kan vara utmärkt för att få respekt, som en kompetent chef och den kan överbrygga gapet mellan egen god självkänsla och egen tillhörighet i en underordnad kategori. Nackdelen med denna strategi är en avsaknad av en könsidentitet, därför blir kvinnor som använder sig av denna strategi bemötta som kompetenta chefer, men anses förneka sin kvinnlighet. De har också svårt att samarbeta med andra kvinnor, för att förändra villkoren i organisationen. Könsneutralitet betyder ju att det finns ett förnekande av att det finns betydelser av kön i organisationer. (ibid.)

Det relativa synsättets strategi

Det relativa synsättet innebär att mansdominansen ses som relativ, och helt kopplad till antalet kvinnor och män. När antalet kvinnor är större än normalt blir kvinnorna synliga, och då upphör mansdominansen. Det som är normalt är med andra ord relativt. Eftersom mansdominansens upphör, hotas inte självkänslan. (ibid.)

Positiv strategi

Många kvinnor byter strategi, efter att ha gjort erfarenheter både i arbets- och familjelivet, till den positiva strategin. Den innebär att den kvinnliga chefen betonar fördelarna med att vara kvinna framför nackdelarna. Det innebär att trots minoritetssituation och underordning hittar kvinnan personliga fördelar, vilket håller självkänslan intakt. De personliga fördelarna kan till exempel vara att få mer uppmärksamhet och uppskattning. Kvinnor som använder sig av den positiva strategin uppfattas som normal kvinna, men som något sämre chef. (ibid.)

Omvärldsstrategi

När kvinnor genom erfarenheter i livet inte kan förhålla sig könsneutralt längre uppstår behovet av nya strategier. Omvärldsstrategin däremot utgår från att hänföra negativa situationer till omvärlden istället för till den egna personen. Hon kan förstå sin egen situation utifrån de, oftast omedvetna, skillnader i villkor som gäller för män och kvinnor. Förklaringar till diskriminering, brist på identitet och isolering söks i omvärlden, i form av andra individer eller i strukturer, det hotar därför inte självkänslan. Kvinnor med omvärldsstrategin kräver att bli respekterade som kvinnor, som individer och som ledare. (ibid.) Tolkningar i organisationer av kvinnor med omvärldsstrategier har inte specifikt beskrivits i forskningen, men det har kunnat konstateras att denna strategi ofta skapar ett motstånd mot förändringar, vilka syftar till att bryta könsordningen och kvinnligheten ifrågasätts (Franzén et al, 1994).

3.2.2 Karriärstrategier

Den strategi som de flesta vd: ar och styrelseordförande, mer än 60 procent, använt sig av är att göra karriär i en och samma bransch. Närmare hälften av dessa har dessutom arbetat inom ett och samma företag eller koncern hela tiden. De flesta, nämligen 70 procent, blir erbjudna

sin position som toppchef när någon form av mellanhand (headhunter) varit inblandad i rekryteringsprocessen (Göransson, 2004). Men till skillnad mot männen har kvinnornas karriär sällan varit planerad och inte heller särskilt rak eller kontinuerlig enligt Conradson och Rundqvist (1997). Det har identifierats tre typiska mönster/strategier över kvinnors karriärvägar, den sena karriären, passivitet och den medvetna strategin (Cooper och Davidson, 1984).

Den sena karriären

Det sena karriärbeslutet kan definieras som ett beslut kvinnor fattar, att på sikt avancera. Det kommer när de tillryggalagt cirka tio år av sin karriär och därtills främst koncentrerat sig på arbetet dag för dag. (Cooper och Davidson, 1984) En undersökning visade att hela 54 procent av de kvinnliga chefer som intervjuades tagit beslutet att avancera på sikt och där ingen direction under tidigare yrkesår existerade. En tydligare beskrivning över denna karriärväg finns i Bilaga B. (White, Cox och Cooper, 1992) Ytterligare en annan undersökning visade att även om många kvinnor inte hade haft en målinriktad karriärplanering hade ungefär hälften av gruppen som intervjuades haft tankar om att bli chef innan de blev utnämnda. En del hade haft ganska målmedvetna tankar om att bli chef tidigare, medan andra ansåg att tanken nog hade funnits mer omedvetet eller mognat fram successivt. (Muhonen, 1999)

Passivitet

Det andra mönstret är, enligt Cooper och Davidson (1984) passivitet och innebär att kvinnor påstår att befordran är något som bara händer. I en undersökning gjord av Muhonen (1999) kom det fram att de kvinnor som inte haft tankar på att bli chef, ansåg att det var mer en tillfällighet att de blev det. Dessutom hade 58 procent av kvinnorna fått erbjudanden, blivit tillfrågade eller uppmanade att söka en chefpst och hade alltså inte sökt självmant. Detta kunde bli en positiv cirkel, på så sätt att kvinnorna fick visa sin kapacitet på en högre befattning och därmed får de ett bra rykte som sprider sig. Undersökningen visade även att de som inte planerat och varit mer målorienterade i sin karriär hade bromsats i sin karriärutveckling, genom att en klar linje i yrkesutvecklingen saknades. (Muhonen, 1999) En ytterligare beskrivning finns i Bilaga C (White et al, 1992).

Den medvetna strategin

Det tredje mönstret är den medvetna strategin, enligt Cooper och Davidson (1984), som lägger tonvikten vid att kvinnor själva blir bättre, som den avgörande faktorn för karriärutvecklingen. Denna strategi innebär att en medveten strävan efter karriär kan identifieras. White et al (1992) beskriver denna karriär som professionell och tydligare beskrivning finns i Bilaga D.

I en studie framkom det att endast en minoritet, 16 procent, av de kvinnliga cheferna gav uttryck för att de hade haft en medveten strävan efter att göra karriär. Många hade själva sökt tjänster utan uppmaningar med motiveringar att de ville göra något nytt och utvecklas i sitt arbete eller att något i samband med deras livssituation hade förändrats. (Muhonens, 1999)

Viktigt med att ha en väl genomtänkt strategi är att ha viljan och drivkraften att avancera. De vanligaste motiven för att vilja avancera inom yrkeslivet är att lära sig något nytt, att få intressanta arbetsuppgifter, att ha utmaningar i arbetet, att kunna påverka och att känna sig bekräftad.(ibid.)

3.3 Faktorer som hindrar kvinnor att göra karriär

De viktigaste faktorerna som påverkar kvinnliga chefers karriärer negativt och därmed utgör ett hinder för dessa kvinnor att nå högre befattningar kan vara av olika karaktärer. De negativa faktorerna som tas upp i denna uppsats är: uteslutande från manliga nätverk, arbetsgivarens stereotypa föreställningar, dåligt självförtroende, höga prestationskrav och svårigheten att kombinera karriär och familjeliv.

3.3.1 Slutna manliga nätverk och arbetsgivarens stereotypa föreställningar

Kvinnors karriärmöjligheter är begränsade på grund av att rekrytering sker inom slutna nätverk av män (Göransson, 2004). Det finns flera undersökningar som påvisar skillnader i mäns och kvinnors tillträde till informella nätverk på arbetet. Resultaten visar att män oftare har relationer med personer av samma kön i sina nätverk än vad kvinnor har. Kvinnliga nätverk var uppdelade på så sätt att socialt stöd söktes hos andra kvinnor medan däremot instrumentella tillgångar söktes hos män. (Burke, 1984)

En annan begränsning är arbetsgivarens inställning, de är nämligen konkreta grindvakter då det är dessa personer som anställer nya människor till företaget och därmed bestämmer vem som ska rekryteras till vilken befattning. Huruvida de har stereotypa föreställningar om kön eller jobb är av stor betydelse i detta avseende. (Alvesson och Billing, 1999) Beslutsfattare i de flesta situationer föredrar personer som socialt liknar dem själva och det är dessa som uppmuntras och hjälps framåt (Cederborg och Olofsson, 1996).

Dessa två fenomen utgör ett hinder för kvinnor att nå de allra högsta positionerna i ett företag och brukar därför kallas glastak. Glastaket är inte ett individuellt hinder, det vill säga det grundar sig inte på personliga brister i kompetens och egenskaper, utan det är ett hinder som möter kvinnor som kategori, just för att de är kvinnor. Det visar på att det är kvinnors villkor istället för deras egenskaper som står i fokus. (Sandkulla, 2002) Glastaket gör att kvinnor känner motstånd och missgynnas på sina arbetsplatser, anser 23 procent av kvinnorna (Ledarna, 2004). Detta motstånd kommer inte bara från män utan även från kvinnor, främst jämnåriga, men även äldre kvinnor på samma nivå (Wetterberg, 2002).

3.3.2 Dåligt självförtroende och höga prestationskrav

Kvinnor upplever sig vara sämre än männen på att ställa krav och visa sina drivkrafter. Deras möjligheter för vidareutveckling och befordran blir därmed begränsade. (Sandkulla, 2002) Motivet till kvinnors agerande, kan bero på bristande självförtroende. Kvinnor i en annan studie visade nämligen att kvinnor är dåliga på att marknadsföra sig själva och tvivlar på sina egna förmågor och begåvningar. De är rädda för att misslyckas eller att deras personlighet skulle begränsa karriärutvecklingen. (Muhonen, 1999) Ytterligare en studie visar på att kvinnor har sämre självförtroende och därmed försiktigare inställning. Denna studie åskådliggjorde att när kvinnor ombeds att beskriva sina starka respektive svaga sidor, börjar de oftast med att beskriva sina sämre kvalitéer och har sedan svårt att tala om vad de är duktiga på. (Cooper och Davidsson, 1984)

Ytterligare en inställning hos kvinnor, som förhindrar deras karriärmöjligheter är att de inte känner sig förberedda och inte vet vad det innebär att vara chef. De blir därför tveksamma till att satsa på en chefsbefattning. (Sandkulla, 2002)

En annan anledning till att kvinnliga chefer har svårt att klättra på karriärsstegen är att de hela tiden är i minoritet, vilket gör att de får mer uppmärksamhet än männen och känner därutav en extra stress. De måste hela tiden bevisa att de är lika bra eller bättre än män. (Cooper och

Davidsson, 1984) Kvinnans prestationer ses som symboliskt för vad en kvinna kan prestera. Kvinnan representerar inte sig som individ utan kvinnor som kategori. Detta leder till att hon måste prestera mer än sina manliga kollegor för att få sin kompetens erkänd. (Cederborg och Olofsson, 1996)

En annan konsekvens av kvinnliga chefers minoritet är att de kan känna sig isolerade. Anledningen till isoleringen kan vara att de istället för att få för mycket uppmärksamhet inte få någon alls och detsamma gäller uppskattning och uppmuntran (Wahl, 1992). Denna isolering kan därmed utlösa en känsla av osäkerhet, eftersom det är betydligt svårare för en kvinna att anpassa sig till en manlig miljö, än för en man (Alvesson och Billing, 1999). Män däremot har lättare att anpassa sig till den kultur, som finns i organisationen. De befinner sig aldrig utanför, utan känner sig delaktiga i företagskulturen från initialskedet. (Börjeson, 1992)

3.3.3 Konflikter mellan arbetsliv och familjeliv

Förhållandet mellan arbete och familj missgynnar kvinnor. Det är svårt för kvinnorna att kombinera att ha småbarn och göra karriär. Kvinnorna i en studie ansåg att när de kommit till en punkt i livet, där allt krockat mellan jobb och familj kan de välja att satsa på arbetet senare. (Alvesson och Billing, 1999) En konflikt mellan arbetsliv och familjeliv uppstår.

Det har identifierats att en kvinna kan stå inför tre typer av konflikter, då hon försöker kombinera arbets- och familjeliv, nämligen tids-, tanke- och rollmässiga konflikter. Det är svårt att få tid till barnen, men det är även svårt att släppa tankarna på familjen på kontoret med ständiga funderingar angående deras välmående. Rollerna i hemmet och på arbetet kan också vara oförenliga, när olika beteenden förväntas på jobbet respektive i hemmet. Kvinnorna ska visa sina barn trygghet och vara omhändertagande i hemmet, medan hon på jobbet behöver ha en mer strikt och distanserad ledarroll. (Greenhaus och Beutell, 1985)

Ojämnt ansvar angående hushållsarbetet, kan också utgöra ett hinder. Skillnaderna mellan kvinnor och mäns andel av hushållsarbete är relativt stora. Det är 66 procent av männen som anser sig göra mindre än hälften medan 46 procent av kvinnorna anser att de gör mer än hälften. Totalt sett anser fler kvinnor än män, att hushållsarbete varit ett hinder i karriären. (Nyberg och Sundin, 1997)

Med anledning av den snedfördelningen, att kvinnor gör mer av hushållsarbetet, skulle någon form av hemhjälp vara positivt och underlätta för kvinnor. Det har dock ansetts vara fullt med hemhjälp, varför en del kvinnor har valt att avstå, trots att de har haft ekonomisk möjlighet, vilket därmed kan utgöra ett hinder (Muhonen, 1999).

3.4 Faktorer som underlättar för kvinnor att göra karriär

Det finns även faktorer som gör att det blir lättare för kvinnor att göra karriär. De viktigaste faktorerna som tas upp i denna uppsats är: Kvinnliga nätverk, öppen rekryteringsprocess, bättre kommunikation och vilja, tydliga riktlinjer, hjälp från mentorer, stödfunktioner i hemmet och avlastning på arbetet.

3.4.1 Kvinnliga nätverk och öppen rekryteringsprocess

Muhonens (1999) studie visar att det är viktigt att initialt i karriären skapa kontaktnät med viktiga personer. Det är speciellt viktigt för att uppnå toppnivåer. En lösning kan vara att kvinnor tillsammans med andra kvinnor i företaget, bildar egna nätverk. Dessa nätverk underlättar för kvinnor att föra fram sina synpunkter och konkreta förslag på åtgärder till ledningen, eftersom de kan göra det gemensamt. Ett kollektivt handlande gör att varje enskild

individ inte behöver bli utpekad som besvärlig och problemskapande. (Brooks och Brooks, 1999) Ett exempel på kvinnliga nätverk är chefsutvecklingsprogram för kvinnliga ledare "Ruter dam", som ger tillgång till informella kontakter och nätverk samt uppmärksammas på informella rekryteringsvägar. "Ruter dam" påbörjade sin verksamhet 1987 och går idag i spetsen inom sin bransch. Målet är att bidra till fler kvinnliga chefer på höga nivåer i större företag. Hittills har cirka 700 kvinnliga chefer deltagit i det ettåriga programmet och ungefär 65 procent har befordrats minst en gång. (Arhén, 2005) En annan lösning på att skapa viktiga kontakter, vore att utöka och nyttja redan befintliga nätverk där tillgång finns i blandade nätverk. Det kan vara att nyttja sitt kontaktnät "i den manliga finansvärlden" genom att de "ändå springer på varandra". (Conradson och Rundqvist, 1997)

Själva rekryteringsprocessen måste även ses över för att flera kvinnor skall kunna få höga befattningar. En öppen rekryteringsprocess och metoder som rensar bort föreställningar om kön kan göra att rekryteringen inte påverkas av om den sökande är kvinna eller man. Ett exempel på detta är en studie, gjord i USA, av hur antagningen till orkestrar går till. Studien visade att när rekryteringsprocessen gjordes mer öppen genom annonsering och provspelningar ökade kvinnors representation i orkestrarna dramatiskt. (Goldin och Rouse, 2000) Ett annat sätt att hjälpa kvinnliga chefer är att nyttja kompetenspooler och namnbanks, det vill säga särskilda arbetsgrupper eller medarbetare som bevakar frågan genom rutiner som säkrar att även kvinnliga kandidater lyfts fram genom medveten annonsering. (Göransson, 2004)

3.4.2 Bättre kommunikation och vilja, tydliga riktlinjer och hjälp från mentorer

Kvinnor måste tala om för sina arbetsgivare hur deras förväntningar om en fortsatt karriär ser ut och att de faktiskt kan, vill och vågar lika mycket som män (Andersson, 1997). De måste även bli medvetna om sin egen potential och vilka möjligheter de har att påverka. (Drake och Solberg, 1996) Dessutom måste kvinnor våga ta det avgörande steget, att erkänna för både sig själv och andra att ledarskapet och makt lockar. (Wetterberg, 2002)

En annan faktor är att kvinnor måste få hjälp att hantera "duktiga flickor" syndromet. Det får inte bli så att prestationsångest blir självförgörande. (ibid.) En faktor som skulle kunna underlätta detta fenomen är om chefsrollen konkretiserades. Företag ska förmedla vad chefsrollen innebär, vilka krav som ställs på en chef och vilka riktlinjer som förväntas. De kan dessutom aktivt försöka förbereda personen genom till exempel utvecklande arbetsuppgifter, delaktighet i strategiska beslut, chefsutbildning och att låta potentiella chefer prova chefsrollen under en period. (Sandkulla, 2002)

En tredje faktor, som skulle kunna underlätta för kvinnors karriärer är hjälp och stöttning från mentorer. Organiserade mentorskapsprogram rekommenderas att fungera som stöd och aktivt hjälpa kvinnor i deras karriärer. (Nyberg och Sundin, 1997) Den tidigare nämnda chefsutbildningen "Ruter dam" är ett exempel på mentorskapsprogram. Programmet ska fungera som ett nätverk, utbilda kvinnliga chefer och erbjuda mentorskap. Tanken är att mentorrelationen ska föra fram fler kvinnliga ledare, som med mentorers hjälp bland annat får stöd och tillgång till informella kontakter. (Arhén, 2005) Mentorskap ska ses som ett instrument att skapa och utveckla nya ledare. Detta kan vara viktigt om hårt motstånd påträffas. Mentorskap för kvinnor är dessutom ett relativt nytt inslag i svensk chefsutveckling, enligt Cederborg och Olofsson (1996).

3.4.3 Stödfunktioner i hemmet och avlastning på arbetet

Om företagen anstränger sig mer, för att förbättra för barnfamiljer att kunna kombinera familj och arbetsliv skulle kvinnor och män ges samma möjligheter att ha det förhållande de vill till sina barn. Kvinnor skulle ha lättare att få ledande positioner och barnen skulle därmed se att det inte är ovanligt att en kvinna är chef. Införande av stödfunktioner och eventuell avlastning är en lösning på problemet. (Kimmel, 2002) Dessa stödfunktioner ska göra att det går att kombinera privatliv och yrkesliv. Exempel kan vara flexibla arbetstider och arbetsplatser, erbjudande om barntillsyn och hjälp av hushållstjänster. (Drake och Solberg, 1996)

Flexibla arbetstider, innebär att kvinnorna själva kan ha möjlighet att bestämma var, när och hur de vill arbeta. Barntillsyn och hushållstjänster såsom tvätt- och städhjälp skulle leda till att hemarbetet minskas och kvinnor därmed vågar satsa på chefsposter, eftersom de får mer tid till annat än hemarbete. Själva avlastningen, kan innebära att låta någon assistent eller sekreterare göra rutinuppgifter och viss administration. Kvinnorna får då understöd på arbetet och kan därmed använda tiden effektivare och av samma anledning som ovan och våga hoppa på höga befattningar (Sandkulla, 2002).

En annan nog så viktig faktor är att stöd och förståelse kommer från hemmet, annars är det omänskligt att göra karriär (Arhén och Zaar, 1997). Det framkom i en studie att över femtio procent av kvinnorna som deltog i studien ansåg att stödet från olika personer hade underlättat deras karriärutveckling. Speciellt stödet om jämställdhet från ens partner, ansåg många av kvinnorna. (Muhonens, 1999)

4 EMPIRI OCH RESULTATREDOVISNING

I detta kapitel presenterar jag det insamlade empiriska materialet. Det empiriska materialet är uppdelat på samma nivåer som i referensramen. Syftet med detta är att det ska vara lätt för läsaren att följa min tankegång från referensramen och vidare in i det empiriska kapitlet. Den intervjuguide jag använt mig av, återfinns som bilaga i slutet av uppsatsen.

4.1 Respondenternas bakgrunder

Åtta stycken telefonintervjuer genomfördes med kvinnliga chefer på höga befattningar. Eftersom denna uppsats syftar till att lyfta fram exempel ansåg jag att en betydande bakgrund av varje respondent var nödvändig. Denna bakgrund skall spegla respondenternas erfarenhet (chefsbefattning, styrelseuppdrag och tidigare chefsbefattningar), förutsättningar (födelseår, giftermål och barn) och branschens karaktär som de är yrkesverksamma i (antalet anställda, andelen kvinnliga anställda och andelen kvinnor i företagsledningen). Detaljerad fakta om respektive respondent finns i Bilaga E.

Fyra av respondenterna hade chefsbefattningen verkställande direktör. Andra förekommande chefsbefattningar var marknad- och kommunikations direktör (en), biträdande verksamhetschef (en) och ekonom- och finansdirektör (två). Alla utom en respondent har eller har haft styrelseuppdrag av olika former. Respondenternas tidigare chefsbefattningar varierade mycket, men alla har lång erfarenhet från olika chefsposter. Födelseåren för respondenterna skiftade från år 1944 till 1963. Alla respondenter var gifta och hade barn utom en som var gift men däremot inte hade några barn. Branschens karaktär varierade även den mycket: antalet anställda från 30 till 35 000, andelen kvinnliga anställda mellan 21 till 75 procent och andelen kvinnor i företagsledningen mellan 0 till 50 procent (när hela organisationen ses över).

4.2 Kvinnligt ledarskap

Den första frågan som ställdes till respondenterna var, om de ansåg att det är skillnad på kvinnliga och manliga chefer. Ifall de ansåg detta, på vilket sätt yttrade sig skillnaden. På denna fråga svarade fem av respondenterna att de ansåg att skillnader finns. Beskrivningen av dessa skillnader var dock mycket olika. En respondent tyckte att eftersom vi är uppfostrade olika i olika miljöer, som formar och påverkar oss, gör det att vi behandlar människor olika om vi är man eller kvinna. En annan menade att alla är olika i grunden kvinnor och män, vilket enligt respondenten leder till att chefskapet också blir annorlunda. En annan åsikt var att kvinnliga chefer vågar erkänna brister och vågar be om hjälp på ett annat sätt än män, vilket speglar olika chefstilar. Kvinnor söker dessutom mer dialoger och delaktighet ifrån personalen och diskuterar mycket med andra innan ett beslut fattas, än vad män gör, framkom från ytterligare en respondent. Ett annat förslag på skillnad, var att kvinnliga chefer är lite rakare och ärligare än män, men kanske inte riktigt lika taktiska.

En respondent hävdade att inga skillnader finns, medan två respondenter var mer tveksamma. En av dessa svarade:

”Jag tror att en viss skillnad mellan manligt och kvinnligt finns, men jag tror att skillnaden mellan personer i ren allmänhet är större än skillnaden mellan manligt och kvinnligt.”

Även den andra av de två respondenter som var tveksamma, menade på samma slutsats:

”Jag kan inte säga angående beteende att en kvinna skulle vara mer omhändertagande utan nästan tvärtom. Så det går inte att säga vare sig ja eller nej på frågan. Men hur man tar hand om varandra på den manliga sidan, där har vi lite att lära oss.”

Respondenterna tillfrågades även om de ansåg att det är olika förväntningar på kvinnliga och manliga chefer och i så fall hur. På denna fråga svarade sex respondenter att det finns olika förväntningar på kvinnor och män. De flesta respondenterna ansåg att folk i allmänhet kan vara lite mer skeptiska till kvinnliga chefer. Dessutom om vanan att få kvinnliga chefer finns, kan olika förväntningar i olika branscher uppstå. En av respondenterna svarade:

”Det är tuffare att vara kvinnlig chef än manlig chef. Människor ser mer kritiskt på en kvinnlig chef, än vad de gör mot en manlig. Personer är av tradition så vana vid att chefer är män så jag upplever att det finns större förväntningar på kvinnor än män.”

De övriga två respondenterna menade att de förväntningar som finns är desamma oavsett kön och det är att prestera i linje med målen. Den ena av dessa respondenter tyckte dock att kvinnor i ett tidigt skede kan behöva prestera dubbelt så bra för att bli sedda och därmed kunna få chansen, men när en högre position är nådd är förväntningarna desamma.

4.3 Kvinnliga strategier

4.3.1 Könsrelaterade strategier

Alla respondenter fick besvara frågan om de hade använt sig av någon strategi eller tankesätt för att överleva i en mansdominerad miljö. Svaren varierade, men hälften av respondenterna svarade att de använt sig av någon form av strategi eller tankesätt, medan den andra hälften ansåg sig själva inte använt någon form av strategi, utan snarare sättet att vara. Tre av respondenterna som ansåg sig använda en form av strategi menade att de använt någon form av anpassning. De menade att de lärt sig att leva i en mansdominerad miljö genom att anpassa sig till den.

Ingen av respondenterna hade strategier i linje med att vara lite mer på den manliga planhalvan eller spela på sin kvinnlighet. Dock var det två som anpassat sitt sätt att vara lite för att vara till fördel till att bemöta män. Den ena respondenten menade att hon tänker på hur hon uttrycker sig, så att män skall lyssna. Den andra respondenten ansåg att män vill ha tydlighet och hennes strategi var därför att vara väldigt konkret och tydlig med att föra fram information till män. Hon förtydligade detta genom att svara:

”Vi kvinnor kan många gånger prata runt saker med ett lite mjukare sätt innan vi kommer till sak. Vi vill samma, men vi kan prata lite mer runt om det och det går inte hem bland män.”

En strategi av en respondent var att helt enkelt att vara sig själv och föra fram det som personen ifråga tror på. En av respondenterna som inte ansåg sig använt någon strategi menade att om kvinnor skall ha en chans i mansdominerade miljöer, måste de visa sig väldigt duktiga. Hon själv hade löst detta problem med att vara väldigt engagerad i de tjänster och uppgifter hon haft och därmed alltid vilja göra väldigt goda resultat. En annan som ansåg att det var lite överdrivet att kalla det för en strategi och förklarade att det hänger på hur du är som person. Hon menade att hon var analytisk som person och därför funderade igenom saker väldigt mycket och därutav på hur olika människor reagerar. Den sista av de som ansåg att de ej använt någon strategi utan snarare ett sätt att vara, använde ett sätt att skaka av sig saker och gå vidare och inte ta saker personligt.

4.3.2 Karriärstrategier

En fråga som ställdes till respondenterna var hur de har gått till väga för att vara i den positionen de är idag. På denna fråga skiftade svaren mycket, men de flesta berättade dock att de blivit tillfrågade eller uppmanade att söka tjänsten som de besitter idag, via en headhunting process. En av kvinnorna uppgav dock att hennes nuvarande chef hade ringt och frågat om hon var intresserad av den tjänsten hon innehar idag. I ett annat fall försvann chefen till respondenten som då blev ombedd att ta över posten. Endast en av respondenterna sökte sin nuvarande tjänst internt på egen hand, utan påtryckningar från något håll.

En respondent menade, att när personer kommit upp till chefspositioner så blir de ofta ombudda att söka. Anledningen är att dessa tjänster inte utlyses på samma sätt som vanliga. Däremot måste det finnas en vilja och ambition att våga sticka ut hos dessa personer, för annars hade förfrågningarna aldrig kommit.

Andra frågor som ställdes till respondenterna var för det första, om de använt sig av någon strategi för att nå chefspositioner. Den andra frågan var om de prioriterat att göra karriär, det vill säga om det funnits i huvudet att de ville nå chefspositioner. En respondent menade angående den första frågan att hon inte kommit dit hon är idag om hon inte signalerat till sina chefer att hon ville bli chef. Alla övriga respondenter menade att kvinnor även måste tala om vad de kan, vad de har gjort och vad de vill (vilka positioner inom företaget eller organisationen de är intresserade av). Detta är en form av strategi, ansåg kvinnorna. En respondent svarade att hon alltid varit mån att vara sig själv, vara ärlig, glad och kunnig, vilket hjälpt henne. En annan ansåg även att hennes strategi var att välja sina krig:

”Man kan inte gå in och kriga om allt som man kanske skulle vilja, utan man väljer det som är viktigt och sen så rycker man åt axlarna för resten.”

På den andra frågan svarade sex respondenter, att de inte från början hade tänkt så mycket på om de ville bli chefer, men att de på sikt ändå haft ambition att uppnå högre positioner. En av dessa respondenter menade att hon prioriterat att göra karriär, men på något sett hade de skett undermedvetet. En respondent svarade på följande sätt på frågan:

”Från början var det nog så att det bara blev och det dröjde väldigt länge innan jag, för mig själv uttalade att jag ville göra karriär.”

En respondent menade att hon varken haft någon medveten strategi eller på sikt vilja avancera till högre positioner, utan att det var mer jobbet som sådant som styrde. Likaså var det bara en enda respondent som ansåg att hon alltid strävat efter att ha ett inflytande och inneha en chefsposition.

Respondenterna tillfrågades, varför de ville bli chefer och svaren skiftade mycket. Flera av respondenterna svarade att de ville kunna styra över sig själva och lättare kunna föra fram sina idéer. Flera respondenter påpekade att det handlar om en vilja att påverka. En respondent uttryckte även att det måste finnas en blandning av vilja och ett ”duktighets” syndrom, som gjorde att hon ville bli chef.

Respondenterna tillfrågades även om de i efterhand kunde beskriva sina vägar till sina nuvarande positioner som krokiga, raka eller med något annat ordval. Hela sex stycken av de tillfrågade svarade att deras karriärväg var ganska rak, med motiveringen att de hållit sig inom i stort sett samma bransch. Två respondenter ansåg dock att vägen kunde beskrivas som

krokig. Varav den ena, menade att vägen varit så krokig som den skulle kunna bli. Hon hade arbetat i flera olika branscher under en lång tid och dessutom omskolat sig och haft annorlunda drömmar från början.

4.4 Faktorer som hindrar kvinnor att göra karriär

De frågor som ställdes till respondenterna för att få reda på vilka faktorer som hindrar kvinnliga chefer att avancera var: Har du någonsin känt dig orättvist behandlad i karriären för att du är kvinna? Vad tror du är anledningen till att det finns så få kvinnor i ledande befattningar? Har du känt ett motstånd från kvinnliga/manliga medarbetare/kollegor? Har du någon gång känt att du måste vara ”duktig” eller ”jobba hårdare” än dina manliga kollegor? Slutligen ställdes frågan: Vilka anser du är de största hindren för kvinnor som är på väg uppåt i karriären idag?

4.4.1 Slutna manliga nätverk och arbetsgivarens stereotypa föreställningar

Fyra respondenter ansåg, att män väljer män när de rekryterar i sina manliga nätverk och att det utgör ett stort hinder. En av respondenterna menade att männen lätt känner igen sig i beteende och känner sig trygga med andra män, eftersom de är vana att se män på höga positioner. Dessutom vet de inte, enligt en respondent, hur de ska behandla kvinnor. En annan respondent menade att det framför allt är äldre som har denna skeptiska inställning till kvinnor i ledande befattningar. Ett exempel på detta är att tillsättning av högre befattningar inom industrin, sker genom att någon utför ett gott handverk till exempel svetsar och därmed blir chef över svetsavdelningen. Dessa personer är oftast män, men svetskompetens är inte enligt en respondent nödvändigt för att en person skall vara duktig på att leda ett svetsföretag. En annan respondent tyckte att män är rädda för att rekrytera en kvinna, därför att hon kan misslyckas. Samma respondent tyckte dessutom att flera män tror att kvinnor inte riktigt vill.

En respondent utvecklade och menade att det istället är det gamla synsätt att kvinnor inte jobbar lika mycket, som gjort att många kompetenta kvinnor inte fått chansen. Dessutom menar samma respondent att den bild som idag finns på chefer är en bild av en man, som ytterligare förstärker detta synsätt. Denna bild verkar dock vara på väg bort, sade en respondent. Ytterligare en orsak till detta synsätt, är enligt en annan respondent, att kvinnor och män talar olika språk. Enligt denna studie var det tre respondenter som känt motstånd av manliga kollegor. Ett annat motstånd enligt en respondent är att kvinnor gärna hjälper andra kvinnor, fast bara upp till samma position som sig själva och inte till högre positioner. Detta motstånd från andra kvinnor hade fyra respondenter känt av. Till exempel hade en respondent under sin karriär känt av att äldre sekreterare bara hjälper sina manliga chefer, medan de kvinnliga cheferna får klara sig själva. Ett annat exempel som två respondenter menade var att kvinnor gärna vill ha män som chefer och att de har svårare att accepterar kvinnliga chefer. En av dessa svarade:

”Vi är varandras största fiender. Det håller dock på att förändras.”

En annan respondent menade att bara för att det finns få kvinnor i dessa nätverk så ses de på ett annat sätt, men det behöver inte vara ett negativt sätt. Män tycker snarare att det är väldigt intressant. En respondent menade att detta beteende från de manliga nätverken inte förekom i offentliga sektorn. En annan ansåg att dessa manliga nätverk är ett utdöende fenomen. Hon ansåg att fenomenet finns i hennes generation, men att det inte är lika vanligt i den yngre generationen. En anledning till denna förändring, enligt respondenten, är att företag inser att det finns fördelar med att inte ha en alltför homogen grupp.

4.4.2 Dåligt självförtroende och höga prestationskrav

Den viktigaste faktorn för en respondent, var inställningen hos kvinnorna själva. Hon tyckte att kvinnor inte tror lika mycket på sig själva som männen gör. Hon menade också att förutom kvinnors inställningar, finns det inget uttalat hinder i den offentliga sektorn. Anledningen till att kvinnor inte tror lika mycket på sig själva beror på dåligt självförtroende, som kan uppstå på grund av att dagens utseendefixering bryter ner självkänslan hos unga, enligt en respondent. Därutav kanske kvinnor är fegare än männen på att våga hoppa på ansvar, enligt en annan respondent. Respondenten sade också:

”Kvinnor är rädda för att sätta ner foten och säga, nu ska vi faktiskt ha kvinnor. Ibland gör vi inte alltid vad vi kan, för att vi är rädda för att bli mobbade av våra manliga kollegor.”

Ett annat hinder är att kvinnor avskräcks, när de ser männen på ledande befattningar som jobbar jämt och tänker att de inte vill göra det, menade en respondent. Dessutom kan ett hinder vara att kvinnor måste inse att det är en tuff situation att vara i en position som chef, ansåg en annan. Hon sade även:

”Det är inte världens enklaste jobb. Herrar i 40 års ålder som vill göra karriär kan vara ganska jobbiga. Det tror jag många tjejer tror att de gör det av elakhet, men det är deras sätt att vara. Killar älskar att konkurrera med varandra. Därför kan tjejer ta lite illa vid sig och det får man inte göra.”

Två respondenter tyckte att en faktor kan vara, att kvinnor inte talar om för sina chefer hur duktiga de är på samma sätt som män gör. Dessutom menade den ena av respondenterna, att kvinnor inte heller säger till att de vill ha stöd, utan att de ska vara ”duktig flicka” istället och klara sig själva. Kvinnor är för ambitiösa på alla områden och de inser inte att de inte kan vara perfekta överallt. Anledningen, påstod respondenten vara att denna inställning hör till hennes generation, de som är födda på 50-talet. Denna åsikt att kvinnor alltid måste vara duktigare hade ytterligare fyra respondenter. En av dessa påpekade att denna inställning behövs för annars hade ingen uppmärksammat en. Ett exempel från en av respondenterna var, när hon sökte till traineespirant på Riksrevisionsverket berättade intervjuarna efter uttagningen att resultaten från testerna behövde vara dubbelt så bra för kvinnorna, för att de skulle bli utvalda. Däremot menade en respondent att hon inte känt av att hon måste vara ”duktigare” och jobba hårdare. Hon trodde dock att män är mer förlåtande angående mäns misstag än kvinnors.

4.4.3 Konflikter mellan arbetsliv och familjeliv

En respondent tyckte att arbetsgivare är försiktiga med att tilldela kvinnor med familj chefbefattningar, vilket kan vara ett hinder. Respondenten ansåg att detta berodde på att det fortfarande finns en tro att den traditionella kvinnliga rollen är, att ha huvudansvaret för familjen och därmed blir en chefsbefattning för mycket press.

Kvinnor själva avböjer många gånger erbjudande, eftersom familjen är viktigare, vilket är ytterligare ett hinder menade sex respondenter. Flera respondenter ansåg att dessa kvinnor inte tyckte att det är värt att försaka barn och familj för karriären. Kvinnor tror nämligen att de måste offra sin ena karriär, för att få balans mellan familjeliv och arbetsliv, ansåg en respondent. Hon menade att det uppstår en konflikt mellan arbetslivet och familjelivet. Anledningen till detta kan vara att kvinnor inte hinner med allt hemma och på arbetet och därför behöver hjälp. Denna hjälp kan vara i form av barnflicka eller städhjälp som idag anses vara fult, vilket kan utgöra ett problem, menade en respondent.

4.5 Faktorer som underlättar för kvinnor att göra karriär

För att kunna ta reda på vilka faktorer som istället underlättar för kvinnliga chefer att nå högre befattningar ställdes följande frågor. Hur agerar du för samspelet mellan karriär och familj ska fungera? Vilka är de viktigaste faktorerna för att nå toppen? Har du medvetet försökt bygga upp ett nätverk av nyckelpersoner runt omkring dig? Har det hjälpt dig i din karriär? Har du haft någon annan form av stöd under din karriär såsom till exempel av en mentor? Har du haft barnflicka/aupair eller dylikt till hjälp med barnen? Har du eller har du haft städhjälp eller annan form av hemhjälp? Vilka råd skulle du vilja ge till kvinnor som vill göra karriär?

4.5.1 Kvinnliga nätverk och öppen rekryteringsprocess

Chefsutbildningen "Ruter dam" erbjuder förutom utbildning i chefskunskaper, även tillgång till ett enormt stort och bra nätverk, enligt en respondent. Respondenten menade att hon genom att ta kontakt med någon nuvarande eller före detta "Ruter dam" har kontakt med hela Sveriges näringsliv. Två av respondenterna i studien är anslutna till detta nätverk. En annan respondent ansåg att en anslutning till olika nätverk, var den viktigaste faktor som kan hjälpa kvinnor att göra karriär. Det var sammanlagt sju respondenter som ansåg att en anslutning till nätverk var en viktig faktor, fast inte den viktigaste. Det var endast en av respondenterna som aldrig gått med i något nätverk. Anledningen till att hon aldrig gått med i något var att hon inte känt behov av det och istället prioriterat att tillbringa tid med sin familj. En av de övriga respondenterna ansåg att det är svårt att lära känna rätt människor som kan vara referenser och rekommendera olika jobb, utan nätverk. Hon tyckte därför att det är bra med nätverk både i anslutning till sin bransch och i nätverk som sträcker sig över flera branscher.

Andra kvinnliga nätverk som framkom under studien, var nätverk för ekonomer i stora organisationer, chefsutbildning för kvinnliga chefer inom statlig verksamhet och nätverk som härstammar från studietiden. En uppmaning från en respondent var därför att hålla kontakten med studiekamrater och se var de tar vägen. Ett nätverk som är till för både kvinnor och män uppkom också under denna studie nämligen, Stockholms köpmannaförening. Respondenten berättade att det finns en vd-grupp som träffas fyra gånger om året. Vid varje träff berättar varje person om sin situation och om de problem och lösningar som förekommit. Denna respondent sade även:

"Man märker ju att man inte är ensam med samma problem. Människor är ju ganska lika reagerar på samma saker och sätt."

En av respondenterna menade att vid rekrytering skall inte alltid den mest meriterade personen väljas utan om en förändring skall ske måste det ibland ske undantag. Det gäller att alltid ha minst en kvinna i urvalet vid chefsrekrytering, tyckte flera respondenter.

4.5.2 Bättre kommunikation och vilja, tydliga riktlinjer och hjälp från mentorer

Flera respondenter menade att en vilja att våga ta ansvar och kommunicera med sina chefer måste finnas för att kvinnor skall nå chefspositioner. En av dessa sade:

"Jag tror det är bra att ha någon typ av vilja som man signalerar till sina chefer. Jag tror inte att man ska sitta och vänta på att folk kommer och frågar en, framför allt inte i början. Sen rullar det på av sig."

Kvinnor måste även tro på sig själva, ansåg en respondent. De måste våga synlighetsgöra sig själva och sin kompetens. En respondent ansåg dessutom att denna faktor är den viktigaste faktorn för kvinnor. Det är nämligen viktigt att vara trygg i sig själv som person, enligt tre

respondenter. Detta kan ske genom att försöka stärka förtroendet för den inre människan istället för att bekymra sig för utseendet, menade en respondent. Det gäller även att sticka ut hakan mer och inte vara känslig, tyckte samtliga respondenter. En respondent citerade även Margaret Thatcher, premiärminister i Storbritannien under 1980-talet:

"If you want something said, ask a man - if you want something done, ask a woman."

Samma respondent menade att kvinnor även måste våga ta steget till ett operativt jobb såsom verkstadschef, chef för ett skogslag eller sektionschef för en gruva, inte sitta på kontoret. Hon menade att det är först då som kvinnor, får de bra chefjobben.

En annan faktor som förbättrar kvinnors situation är att det finns någon utbildning där kvinnor får testa att agera chef, sade en respondent. Hon berättade om att det på hennes arbetsplats fanns en sådan utbildning. Deltagarna var intresserade av att någon gång bli chef. De fick göra tester och spela rollspel som syftade till att göra dem mer förberedda inför chefsjobb. Respondenten berättade också att olika former av vikariat under begränsade perioder kan vara en bra idé. Kvinnor får därmed testa på olika positioner och stärka sitt självförtroende genom att se att de faktiskt klarar av det.

Ytterligare en faktor som framkom under intervjuerna som kan hjälpa kvinnor att nå högre positioner är mentorprogram. Det var endast en respondent som motsatte sig och ansåg att det inte har någon avgörande betydelse för kvinnors karriärer. Medan hela fyra respondenter ansåg att mentorer var väldigt viktigt eller till och med det viktigast att ha för att nå högre befattningar. En av dessa menade:

"Mentorer tror jag är väldigt bra för har man en äldre chef, som har lång erfarenhet, som man kan bolla det som man tycker är underligt med. På detta sätt kan också en förståelse för de manliga kulturerna öka."

Sex respondenter har själva haft mentorer och fyra har eller är nu själva mentor för någon annan. Flera av dessa har haft många mentorer som inte varit uttalade mentorer, utan naturliga mentorer. En respondent menade att dessa naturliga mentorer finns med under hela karriären i olika former. I många fall var det respondenternas chefer som agerat mentorer och fortsatt vara det långt efter att de slutat jobba tillsammans. Ett annat exempel på mentorer är att kollegor emellan agerat mentorer åt varandra. Det finns olika mentorer beroende på frågeställningen, menade en respondent. Ett mentorförhållande är ett tvåparsförhållande, båda måste trivas med varandra och en ärlighet och öppenhet måste finnas, sade en respondent. En annan respondent berättade att hennes mentor förutom att vara ett stöd och bollplank även skrivit ett sorts dokument, som hon haft nytta av i sin fortsatta karriär. Tre respondenter menade att mentorerna, har kunnat vara referenser innan respondenterna varit tillräckligt kända. En annan respondent ansåg att det är omöjligt att kunna allt och därmed är mentorer mycket bra att ta hjälp av angående till exempel hur konflikter och besvärliga situationer skall lösas. Enligt en respondent gör chefutbildningen "Ruter dam" att kvinnor får tillgång till mentorer. De ger nämligen deltagande kvinnorna en extern och en intern mentor, som de kan föra diskussioner om allt med.

4.5.3 Stödfunktioner i hemmet och avlastning på arbetet

Alla respondenter tyckte att en viktig faktor för att göra det lättare för kvinnor att göra karriär, var att ha det jämställt hemma, angående rollerna i familjen. Det måste finnas en överenskommelse att dela på allt emellan parterna. Det är viktigt att det finns en förståelse för

varandras karriärer och att noga planering sker utifrån det, förespråkade fyra respondenter. Till exempel kan inte båda ha utomlandsresår samtidigt eller att det finns en förståelse att även om en tid är bestämd för middag kanske inte den alltid kan hållas, tyckte flera respondenter.

När barnen var små, ansåg tre respondenter att hemmalivet underlättades betydligt med hjälp från mor- och farföräldrar. Dessutom menade en av dessa, att när barnen sedan var större kunde de hjälpa till i hemmet med bland annat städning, allt för att en balans skall kunna skapas. Hemmalivet kan även underlättas genom hjälp från barn tillsyn av barnflickor och hushållstjänster i form av städ- och tvätthjälp. Två respondenter har använt hjälp från barnflicka, men inte under någon längre tid. Den ena under ett år och barnflickan var en släkting och den andra i två år. Städhjälp eller tvätthjälp var vanligare och det har eller använder sig hela fem respondenter av. Tidsperioden varierade från några år upp till åtta år. Anledningen till det låga antalet som använt barnflickor kan vara att det anses vara fult, enligt en respondent. Därför menade fyra respondenter att det skulle underlätta för kvinnor att göra karriär om det skulle bli legitimt med att ha barnflicka. De ansåg dock att det kan vara ideologiskt svårt att genomföra. En annan respondent tyckte att det är kvinnan som måste förändra sitt beteende hemma och säga till mannen att båda måste hjälpa till hemma. Hon trodde inte att detta är något som staten kan lösa. Det finns även en risk med att ha barnflicka eftersom tiden med barnet kan försummas, när barnflickan hela tiden finns tillhands, enligt en annan respondent.

Ytterligare en faktor som två respondenter tog upp, som kan hjälpa en kvinna i sin karriärsträvan, är att välja rätt man. De menade att valet av man har stor betydelse för hur väl det kommer gå med samspelet mellan arbete och hem. Anledningen är som redan framkommit ovan, att båda i ett förhållande måste inneha samma inställning om att dela lika på att ta hand om hushållssysslor och barn.

Flexibel arbetstid är ytterligare en viktig faktor, som underlättar för kvinnor som vill göra karriär, som togs upp av två respondenter. En av dessa menade, att kvinnor måste våga säga ifrån mer angående arbetstiden i form av att inte arbeta helg och kvällstid. Den andra tyckte:

”Det är viktigt att man inte skaffar sig ett jobb med stämpelklocka, som säger att du måste komma precis åtta och gå hem fem. Utan mer ett jobb där du kan vara flexibel när det kommer till arbetstid.”

4.5.4 Övriga råd och riktlinjer

Alla respondenter tillfrågades om vilka råd de kunde ge till kvinnor som vill öka sina chanser till avancemang. De svar som inte kunde placeras ut i de övriga avsnitten om positiva faktorer tas upp här. Ett råd som två respondenter gav var att det är väldigt viktigt att välja rätt chefer. En dålig chef hjälper ingen, medan en bra uppmuntrar och stöttar. En respondent svarade:

”Om jag tittar tillbaka på de chefer jag haft och tyckte väldigt bra om och som gynnat min karriär så har de i de flesta fall varit chefer som själva haft ganska starka fruar med egna karriärer. Det verkar vara så att de också uppmuntrar andra kvinnor.”

Ytterligare råd, som också skulle kunna påverka kvinnors karriärer i rätt riktning, enligt en respondent var att kvinnor måste tänka på att vara konkreta och föra fram sitt budskap snabbt. Dessutom bör kvinnor tänka på att vara kunnig inom sitt område, att inte underskatta sin egen begåvning och förmågor, visa ödmjukhet och lyhördhet, menade en respondent. Övriga råd

- EMPIRI OCH RESULTATREDOVISNING -

involverade att erkänna sin brister och skynda långsamt inte ha bråttom att göra karriär utan våga vara hemma och att se möjligheterna och inte hindren.

Förutom detta skall kvinnor som vill göra karriär, skaffa sig en bra kompetens, i form av en bred utbildning och erfarenhet, enligt tre respondenter. En av dessa ansåg att det är viktigare för kvinnor att ha en bra utbildning, eftersom det fortfarande anses av många människor att kvinnor skall vara lite duktigare. Respondenten ansåg att den formella utbildningen och den breda erfarenhet också var väldigt viktig, men påpekade också att det dessutom är viktigt att skaffa sig ett jobb där utveckling erbjuds.

Ytterligare ett råd som framkom under intervjuarena, var att fortsätta diskussionen kring det låga antalet kvinnliga chefer och styrelseledamöter. Det är viktigt att synliggöra denna fortsatta brist, menade hon.

5 ANALYS

I följande kapitel analyseras det insamlade materialet genom att ställa de empiriska studierna gentemot varandra och det teoretiska ramverket. Strukturen på detta avsnitt följer samma mönster som empirin och teori, för att lättare skapa en röd tråd genom arbetet.

5.1 Kvinnligt ledarskap

Det var fem respondenter som höll med särartsfeministerna att olikheterna existerar mellan kvinnligt och manligt chefskap. Några respondenter ansåg likt Ahlthorp och Franke (1992) att kvinnor är mer relationsorienterade. De menade att kvinnor söker mer dialoger och delaktighet ifrån personalen och diskuterar mycket med andra innan ett beslut fattas, mer än vad män gör. Detta tar även Cooper och Davidsson (1984) upp. De säger att kvinnor tenderar att ha delegeringssvårigheter.

Däremot ansåg respondenterna, som inte framkom av teorin att kvinnliga chefer vågar erkänna briser, är lite rakare och ärligare och ber om hjälp på ett annat sätt än män. En annan orsak som uppkom under intervjuerna var att kvinnor är olika i grunden, formade av uppfostran och därmed blir chefskapet annorlunda.

Likhetsfeministerna som anser att ett bra chefskap ser ut på ungefär samma sätt vare sig det rör sig om en kvinnlig eller manlig chef, hade tre anhängare varav två som var tveksamma (Fagerfjäll, 2003). De två tveksamma respondenterna ansåg att skillnaden mellan personer i allmänhet är större än mellan manligt och kvinnligt och därav går inget kvinnligt ledarskap identifiera. De menade likadant som Eriksson (2004) att det viktiga är att hitta sitt eget bästa sätt att leda och integrera sin könsidentitet i det.

Kraven och förväntningarna på kvinnliga chefer har förändrats under de senaste åren. Hela sex av respondenterna ansåg att olika förväntningar existerar på manliga och kvinnliga chefer. Anledningen var att frånvaron av kvinnliga chefer gör att skepticism uppstår. De övriga två respondenterna menade att de förväntningar som finns är de samma oavsett kön och det är att prestera i linje med målen.

5.2 Kvinnliga strategier

5.2.1 Könsrelaterade strategier

Den vanligaste strategin bland de tillfrågade personerna var den som definieras som omvärldsstrategi. De intervjuade förstår sin egen situation utifrån de skillnader i villkor, som finns för män och kvinnor (Wahl, 1992). De tillfrågade kvinnorna menade att de anpassat sig och lärt sig leva i en mansdominerad miljö. De skillnader som finns i och med olika sätt att uttrycka sig och framföra information, är exempel på sätt av anpassning som framkom under intervjuerna. Dessa kvinnor kräver som Wahl (1992) menar att bli respekterade som kvinnor, individer och ledare.

En annan strategi som förekom bland respondenterna var den positiva strategin som betonar de personliga fördelarna med att vara kvinna (ibid.). Dessa respondenter betonade liksom Wahl (1992) att en fördel för kvinnor är att de får mer uppmärksamhet, som kan väcka intresse i till exempel manliga nätverk.

Ingen av respondenterna hade strategier i linje med det könsneutrala förhållningssättet eller det relativa synsättet. Dock menade flera respondenter att inga skillnader finns mellan manliga och kvinnliga chefer och att det fungerar bra så.

5.2.2 Karriärstrategier

I teorin framkom det att de flesta blir erbjudna sin position som toppchef av någon form av mellanhand (Göransson, 2004). Detta var även det vanligaste svaret i undersökningen. Dock skiftade formen av mellanhand. Anledningen till att en mellanhand var vanligaste sättet att avancera kan vara att dessa chefstjänster inte utlyses på samma sätt som vanliga. Kvinnors karriärvägar har sällan varit planerade och inte heller särskilt raka eller kontinuerliga i jämförelse med männens, enligt Conradson och Rundqvist (1997). Denna studie visade på motsatsen. Majoriteten av respondenterna, nämligen sex, beskrev nämligen sin karriär som rak.

Det vanligaste mönstret för kvinnors karriärvägar är den så kallade *sena karriären*, som innebär avancemang på sikt. Resultatet efter intervjuerna visade att sex respondenter av åtta följt detta mönster, vilket är lite högre än vad teorin anser. Enligt Muhonen (1999) har tankar att avancera funnits mer omedvetet eller mognat fram successivt hos dessa personer, vilket även denna studie visade. Tvärtemot vad teorin beskriver var det endast en av respondenterna som följt mönstret *passivitet* och ansåg att befordran bara händer (Cooper och Davidson, 1984). Anledningen var att en strävan till att bli chef aldrig funnits, utan istället har ett oerhört intresse för arbetet varit avgörande och lett till uppmaningar att söka olika poster. Endast en av respondenterna hade *medvetet* strävat efter att göra karriär, vilket är en minoritet av respondenterna vilket även återspeglas i teorin (Muhonens, 1999). Det fanns en medveten målbild av inflytande, som signalerades till berörda personer.

Viktigast med att ha en väl genomtänkt strategi är att ha viljan och drivkraften att avancera, enligt empirin och teorin. Det måste finnas en vilja och ambition att våga sticka ut hos kvinnor, för annars kommer inte förfrågningarna. Andra motiv som framkom i studien och i teorin, varför kvinnor vill avancera, var viljan att styra över sig själv och att kunna påverka i större utsträckning. Dessa motiv kan hjälpa till att nå framgång och göra att kvinnor oftare blir tillfrågade om befordring, men då måste kvinnorna visa sig och synas, enligt författaren till uppsatsen. Detta kan göras genom att tala om vad man vill, har gjort och vad ens mål är. För att ytterligare öka sina chanser som kvinna ska man alltid välja sina krig och vara ärlig mot sig själv.

5.3 Faktorer som hindrar kvinnor att göra karriär

5.3.1 Slutna manliga nätverk och arbetsgivarens stereotypa föreställningar

Hälften av alla intervjuade, ansåg att män väljer män, när de rekryterar i sina slutna manliga nätverk. Denna faktor ansåg även Göransson (2004) vara av stor betydelse för kvinnors karriärer. En anledning till detta beteende kan vara att män känner igen sitt eget beteende i andra män, vilket innebär att de föredrar personer som socialt liknar dem själva (Cederborg och Olofsson, 1996). En annan förklaring kan vara att män är rädda för att rekrytera en kvinna därför att hon kan misslyckas, eftersom de tror att kvinnor inte riktigt vill. Det framkom även att detta fenomen höll på att försvinna och enligt en annan respondent hade det redan försvunnit från offentliga sektorn. Företag har insett att det finns fördelar med att inte ha en alltför homogen grupp, menade respondenten.

En anledning till att kvinnors karriärmöjligheter är begränsade på grund av glastaket är att männen inte vet hur de skall behandla kvinnorna. De har en skeptisk inställning till kvinnor. Dessutom är de inte vana att se kvinnor på höga positioner och tror inte att kvinnor jobbar lika mycket. När männen innehar en arbetsgivareposition innebär denna skeptiska inställning ett problem för kvinnor. Att bilden av en chef idag gestaltas som en man, försämrar situationen ytterligare. Dock verkar denna bild vara på väg bort. Det är alltså inte på grund av personliga brister i kompetens och egenskaper, utan det är ett hinder som möter kvinnor som kategori just för att de är kvinnor (Sandkulla, 2002). Motståndet som kvinnor påträffar under sin väg uppåt i karriären kommer inte bara från män utan även från andra kvinnor. Det framkom nämligen från studien att kvinnor gärna hjälper andra kvinnor till högre positioner men bara upp till samma position inte till högre positioner och har svårare att acceptera kvinnliga chefer, vilket även teorin antydde (Wetterberg, 2002).

5.3.2 Dåligt självförtroende och höga prestationskrav

En av de viktigaste faktorerna när det gäller chefskap, enligt studien är kvinnors egen inställning. Kvinnor tror inte lika mycket på sig själva, vågar inte hoppa på ansvar och har sämre självförtroende visade både studien och teorin (Cooper och Davidsson, 1984). Dåligt självförtroende kan bero på att dagens utseendefixering bryter ner självkänslan hos unga eller att de inte kan uppfylla sina högt ställda krav på sig själva. Förutom att kvinnor inte vågar tro på sig själva, vågar de heller inte stå på sig och uttrycka att de vill ha kvinnor i ledande befattningar, enligt studien.

Även kvinnors attityder angående hur de ser på män i ledande befattningar som jobbar jämt kan utgöra ett hinder, eftersom de avskräcks och tänker att de inte vill offra massor av tid för att få en position som chef. Dessutom kan kvinnor tycka att män som vill göra karriär, är elaka med vilja och därmed hindra kvinnor att göra karriär eftersom de inte vill må dåligt enligt studien.

En annan faktor enligt Cooper och Davidsson (1982) är att eftersom kvinnan är i minoritet så syns kvinnan mer och en extra stress att alltid prestera bättre än män sätts på kvinnan. Denna minoritet kan leda till att kvinnliga chefer får svårare att anpassa sig till organisationen eftersom företagskulturen är uppbyggd av män för män med likformigt språk och utseende (Alvesson och Billing, 1999). Likaså menar Cederborg och Olofsson (1996) att kvinnor måste prestera mer än sina manliga kollegor, för att få sin kompetens erkänd. Denna studie visade att hälften av respondenterna ansåg att kvinnor måste vara extra duktiga och prestera bättre för att få uppmärksamhet. En respondent kände inte denna press, men hävdade att män är mer förlåtande angående mäns misstag än kvinnors. Studien visade dessutom att kvinnor gärna inte talar om för sina chefer vad de kan och vill i samma utsträckning som män.

Motsatsen till detta fenomen enligt Wahl (1992) förekommer när kvinnorna istället känt sig isolerade och inte synliggjorda genom att till exempel inte få samma information och uppskattning än män, framkom i teorin, men inte i studien. Det kan bero på att flera kvinnor försökte prestera bättre än män och fått uppskattning och uppmuntran ändå, anser jag.

5.3.3 Konflikter mellan arbetsliv och familjeliv

En betydande faktor för chefskap enligt nästan alla respondenter är att kvinnor ser familjen som viktigast, vilket innebär att de därför avböjer erbjudande av avancemang. Det uppstår en konflikt emellan arbetslivet och familjelivet. Enligt Greenhaus och Beutell (1985) finns det tre typer av konflikter som påverkar kvinnorna negativt. Den första konflikten framkom under intervjuerna vara av betydande karaktär genom att kvinnor inte får tid för barnen på det sätt de

vill. Även den tredje konflikten mellan rollerna i hemmet och på jobbet kan sätta för hög press på kvinnor och därmed skapa problem. Förväntningarna på att hinna med allt hemma, gör att kvinnor väljer bort vissa erbjudanden. Det som ytterligare förstärker denna tro är att studier av Nyberg och Sundin (1997) visade att kvinnor utför en större del av hushållssysslor än männen. Situationen försämras ytterligare, genom att underlättande hjälp i hemmet anses vara något fullt och utövas därför inte (Muhonen, 1999). Förväntningar om att kvinnan sköter hemmet och barnen i större utsträckning blir ett problem för den enskilda kvinnan, när många arbetsgivare inte vågar tilldela kvinnor med familj chefbefattningar.

5.4 Faktorer som underlättar för kvinnor att göra karriär

5.4.1 Kvinnliga nätverk och öppen rekryteringsprocess

Muhonens (1999) studie visar att det är viktigt att initialt i karriären skapa kontaktnät och för att verkligen uppnå toppnivåer måste kontakter med viktiga personer etableras. Alla respondenter utom en höll med att det är viktigt med att ha olika nätverk, varav en respondent ansåg att denna faktor är viktigast i sammanhanget. Anledningen till att nätverk är viktigt menade respondenterna, vara att utan nätverk lär man inte känna rätt folk som kan vara ens referenser och rekommendera en för olika jobb. Nätverk både i anslutning till sin bransch och nätverk som sträcker sig över flera branscher är därför bra att skapa, ansåg respondenterna.

Brooks och Brooks (1999) menar att anslutningen till nätverk skulle kunna ske genom att kvinnor bildar egna nätverk. Ett exempel på det enligt två respondenter är chefsutbildningen Ruter dam som ger kvinnor tillgång till ett enormt stort och bra nätverk. Även flera andra typer av nätverk för kvinnor framkom under intervjuerna bland annat nätverk för både män och kvinnor. Dessa nätverk hjälper kvinnor i deras karriärer, tycker respondenterna. Conradson och Rundqvist (1997) menade att kvinnor skall använda redan befintliga nätverk med både kvinnor och män, vilket tydligt respondenterna använt sig av.

Öppen rekryteringsprocess och metoder som rensar bort föreställningar om kön, kan också utöka kvinnors chanser att bli rekryterade till chefspositioner. Ett annat sätt att hjälpa kvinnliga chefer är att nyttja kompetenspooler och namnbanker, så att kvinnliga kandidater kan lyftas fram. (Goldin och Rouse, 2000) En av respondenterna menade att vid rekrytering skall inte alltid den mest meriterade personen väljas, utan om en förändring skall ske måste det ibland ske undantag. Det framkom även att det alltid gäller att ha minst en kvinna i urvalet vid chefrekrytering enligt studien.

5.4.2 Bättre kommunikation och vilja, tydliga riktlinjer och hjälp från mentorer

Flera respondenter menade att en vilja att våga ta ansvar måste finnas och signaleras utåt sett, för att kvinnor skall nå chefspositioner, vilket även Nyberg och Sundin (1997) menade. De måste även bli medvetna om sin egen potential och vilka möjligheter de har att påverka (Drake och Solberg, 1996). Studien visade på samma åsikt, kvinnor måste tro på sig själva och våga synlighetsgöra sig själva och sin kompetens. En respondent ansåg dessutom att denna faktor är den viktigaste faktorn för att lyckas. En annan respondent menade att kvinnor även måste våga ta steget till ett operativt jobb såsom till exempel verkstadschef, för att få de bra chefjobben senare.

En annan faktor enligt Wetterberg (2002) är att kvinnor måste få hjälp att hantera ”duktiga flickor” syndromet. Det får inte bli så att prestationsångest blir självförgörande eller förs över på medarbetarna. Tre respondenter ansåg att det är viktigt att vara trygg i sig själv som person och veta vad man vill och tro på sig själv. Detta kan ske genom att försöka stärka förtroendet

för den inre människan istället för att bekymra sig för utseendet, menade en respondent. Om chefsrollen skulle konkretiseras skulle kvinnor på ett lättare sätt kunna förbereda sig och höja självförtroendet enligt Sandkulla (2002). Företag kan dessutom försöka förbereda kvinnor genom att erbjuda utvecklande arbetsuppgifter, delaktighet i strategiska beslut och låta potentiella chefer prova chefsrollen under en period (ibid.). En respondent höll med om det och beskrev hur kvinnor på hennes företag fick ta del av liknande förberedelser. Kvinnorna fick testa på att vara chef genom att göra tester och spela rollspel. Samma respondent menade att olika former av vikariat under begränsade tidsperioder kan underlätta för att kvinnor skall våga bli chefer.

En faktor som underlättar för kvinnliga karriärer enligt Nyberg och Sundin (1997) är att mentorer kan hjälpa till och stötta, vilket även hälften av respondenterna höll med om. Nyberg och Sundin (1997) rekommenderar därför att införa organiserade mentorskapsprogram. Det var endast en av respondenterna som motsatte sig detta och ansåg att mentorprogram inte är något avgörande på något sätt.

Detta mentorskap för kvinnor är enligt Cederborg och Olofsson (1996) ett relativt nytt inslag i svensk chefsutveckling. Däremot har "Ruter dam" som är en väletablerad chefsutbildning för kvinnliga chefer haft denna mentorfunktion under längre tid. Studien visade att nästan alla respondenter haft mentorer själva och hälften dessutom hunnit med att vara mentor själv, vilket tyder på att mentorfunktionen funnits med ett tag tycker jag. Det vara många av respondenterna som menade att mentorerna inte var uttalade mentorer utan naturliga. Det var före detta chefer och kollegor som agerade naturliga mentorer.

Tanken med mentorskapet enligt Arhén (2005) är att föra fram fler kvinnliga ledare, som med mentorers hjälp bland annat får stöd, tillgång till informella kontakter och nätverk samt uppmärksammas på informella rekryteringsvägar. Respondenterna menade att mentorskapet hjälpt till med bland annat agera referenser, rekommendationsbrev, stöd och bollplank angående hur besvärliga situationer skall lösas, vilket är detsamma som teorin beskrev. En respondent menade även att för att fördelarna med mentorskapet skall uppnås måste relationen vara ärlig och öppen och båda måste trivas med varandra.

5.4.3 Stödfunktioner i hemmet och avlastning på arbetet

Införandet av bättre stödfunktioner och eventuell avlastning är en faktor som skulle underlätta för kvinnor i deras karriärer (Kimmel, 2002; Drake och Solberg, 1996; Göransson, 2004). Dessa författare nämnde följande stödfunktioner flexibla arbetstider och arbetsplatser, erbjudande om barntillsyn och hushållshjälp. Alla dessa förslag som framkom under intervjuerna vara av betydande hjälp. Dessa stödfunktioner är viktigast när barnen är små och då kan även hjälp från mor- och farföräldrar underlätta betydligt enligt respondenterna. Hushållstjänster var mer populärt än barntillsyn, vilket kanske enligt en respondent kan bero på att det anses vara fullt med barnflicka. Hälften av respondenterna vill ändå att det skulle bli legitimt med att ha barnflicka eftersom det skulle underlätta mycket för kvinnliga chefer. Dock kan det innebära en risk som kan leda till att tiden med barnen missgynnas, menade en respondent. Själva avlastningen att låta någon assistent eller sekreterare göra rutinuppgifter och viss administration, som enligt Sandkulla (2002) ansåg vara en underlättning, var inget som framkom av respondenterna.

Alla respondenter tyckte att förutom dessa stödfunktioner är den viktigaste faktor att ha det jämställt hemma angående arbetet i familjen. Respondenterna ansåg att denna jämställdhet på hemmaplanet är grunden till att det hela skall fungera. Hälften av respondenterna ansåg även

att en förståelse för varandras karriärer och noga planering är väldigt viktigt. Detta stöd hemifrån poängteras av både Arhén och Zaar (1997) och Muhonens (1999). En respondent menade även att valet av man, har stor betydelse för hur väl det kommer gå med samspelet mellan arbete och hem.

5.4.4 Övriga råd och riktlinjer

De övriga råden som framkom under intervjuerna kan tänkas vara till stor hjälp för kvinnor avancemang uppåt i karriären. Dessa bra råd bestod av att välja rätt chefer, skynda långsamt, se möjligheterna inte hindren, vara kunnig inom sitt område och ha bra grundutbildning, visa ödmjukhet och lyhördhet.

Ytterligare ett råd som framkom under intervjuerna var att fortsätta diskussionen kring det låga antalet kvinnliga chefer och styrelseledamöter. Det är viktigt att synliggöra denna fortsatta brist, vilket även jag anser därav denna uppsats.

6 SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER

I detta kapitel kommer de slutsatser som har framkommit utifrån analysen presenterats. Dessa slutsatser skall ge svar på de fyra ställda forskningsfrågorna som ställdes i början av detta arbete. Dessutom presenteras några avslutande reflektioner som uppstått under studiens framväx, samt förslag på vidareforskning.

6.1 Finns det någon skillnad på kvinnligt och manligt ledarskap?

Den mest betydande skillnaden var att kvinnor är mer relationsorienterade, vilket innebär att de söker mer dialoger och delaktighet ifrån personalen. Kvinnor vill också gärna diskutera problem och tenderar att ha delegeringssvårigheter. De intervjuade kvinnorna i denna studie ansåg även att kvinnliga chefer vågar erkänna brister, är lite rakare och ärligare på ett annat sätt än män. Att skillnader förekommer återspeglas i att det även finns olika förväntningar på manliga och kvinnliga chefer framkom i denna studie.

6.2 Vilken strategi använder kvinnliga chefer sig av för att nå högre befattningar?

Enligt denna studie använder sig framgångsrika kvinnliga chefer i stor utsträckning av omvärldstrategin, vilket betyder att förstå sin egen situation, utifrån de skillnader i villkor som finns för män och kvinnor.

Det vanligaste sättet att avancera enligt studien är att bli erbjuden en post från en mellanhand. Det viktigaste för att bli erbjuden denna post är att viljan, drivkraften och ambitionen att våga sticka ut och avancera.

6.3 Vilka är de kritiska faktorerna som hindrar kvinnliga chefer att avancera uppåt i sin karriär?

En av de viktigaste faktorerna som hindrar kvinnliga chefer att göra karriär är att slutna manliga nätverk existerar och att män väljer män när de rekryterar. Det är alltså inte kvinnornas personliga egenskaper som ifrågasätts utan enbart faktumet att de är kvinnor och de stereotypa föreställningar som finns om kvinnor. Kvinnor hjälper gärna andra kvinnor till högre positioner men bara upp till samma position som de inte till högre positioner.

En annan viktig faktor är kvinnors egna inställningar. Dessa inställningar involverar viljan att hoppa på ansvar, prestationer och synen på arbetsliv och familjeliv. Kvinnor vågar inte ta höga befattningar eftersom de har dåligt självförtroende. De har för höga krav på sina prestationer som orsakar extra stress och kvinnor väljer därmed bort karriärer. Dessutom tenderar kvinnor att avböja erbjudande av avancemang för familjelivets skull.

6.4 Vilka är de faktorer som har en positiv effekt på kvinnliga chefers karriärer?

Den faktor som har störst påverkan enligt denna studie är skapandet av kontaktnät både genom enbart kvinnliga och blandade nätverk. Viktiga personer kan rekommendera kvinnor till olika poster och ett kollektivt handlande kan utövas som inte sätter den enskilda individen i centrum. Införandet av en mer öppen rekryteringsprocess kan rensa bort alla föreställningar om kön. Ett steg åt en mer rättvisande rekrytering är att alltid ha minst en kvinna i urvalet när man rekryterar chefer.

En annan viktig faktor är att självförtroende och motivation att våga synlighetsgöra sig själv och sin kompetens existerar. En trygg person tror på sig själv och kan åstadkomma nästan vad som helst. Det kan skapas genom att kvinnor får prova på chefrollen och därmed se att de klarar av den. Tydliga riktlinjer angående chefrollen kan hjälpa till att få ner prestationsångesten. Hjälpen från mentorer kan även ge trygghet, stöd och på så sätt stärka självförtroendet, vare sig det är uttalade eller naturliga mentorer. Den faktor som också tillhör kategorin viktigaste är införandet av bättre stödfunktioner i form av flexibla arbetstider och arbetsplatser, erbjudande om barntillsyn och hushållshjälp. Viktigast var dock att det är jämställt i hemmet, annars är det svårt att skapa en jämställd miljö på arbetet.

6.5 Avslutande reflektioner

Enligt denna studie är svaret på vad som främjar för kvinnor att nå höga befattningar inte enkelt och entydigt utan snarare komplex och komplicerat. Det beror dels på konkreta hinder för kvinnor i organisationerna, dels på våra föreställningar om chefskap och om kvinnor och män. Konkreta hinder som till exempel att rekryteringen sker i slutna manliga nätverk går relativt lätt att åtgärda ett förslag som framkom i denna studie var att kvinnor skall bilda egna kvinnliga nätverk. Elimineringen av de inte lika konkreta hindren som till exempel våra föreställningar är svårare. En kritisk granskning och omformulering av villkoren för chefskap är nödvändig. En förändring av kvinnors egna föreställningar är viktigast. Ledarskap kräver mycket tid och engagemang och priset kan ibland bli högt, men att inte tro att man skulle klara det eller att det inte är värt det är en föreställning som måste bort. Jag tror inte att det är svårare för en kvinna att få ett chefsjobb än för en man. Det handlar bara om vilken inställningen till chefsjobbet som vi har. Det är därför viktigt att redan som ung kvinna börja fundera på en livsstrategi eller kanske snarare en livshållning som skulle hjälpa karriären i rätt riktning. Frågor som bör tänkas igenom är: Vad vill jag egentligen? Vad värderar jag högst? Vad måste jag avstå ifrån och när? Att vara genomtänkt i frågor, som rör den egna karriären undanröjer givetvis inte svårigheterna med att till exempel kunna balansera sitt privatliv med arbetet. Det som har störst betydelse är dock viljan. Jag tror att alla kan, bara de vill. Trägen vinner.

6.6 Förslag till vidare forskning

Det har skrivits många avhandlingar, rapporter och utredningar om de hinder som finns för kvinnor i arbetslivet. Jag har ändå försökt ge några förslag till ytterligare forskning, som inte undersökts i lika stor omfattning. Det första förslaget är vad män anser vara anledningen till att få kvinnor inneha höga befattningar. En jämförelse skulle sedan kunna genomföras som förhoppningsvis skulle kunna ge en ännu bättre bild över problemen. Det skulle leda till att ännu bättre hjälp än denna studie kan erbjuda till kvinnor som strävar att nå högre poster. Denna studie inriktades nämligen endast på vad kvinnliga chefer anser om kvinnligt ledarskap, strategier, hinder och underlättning för kvinnor att nå höga befattningar.

Ytterligare ett perspektiv skulle kunna vara att intervjua kvinnor, som inte kommit så långt på karriärstegen för att se om de problem och lösningar som de upplevt skiljer sig från dem som framkommit i denna studie. En sådan studie skulle även ge en mer aktuell bild av hur atmosfären mellan manliga och kvinnliga chefer är idag i denna föränderliga värld. Det skulle även vara intressant att veta om råden och riktlinjerna som framkommit här i denna uppsats kan erbjuda hjälp och öka kvinnor möjligheter till avancemang. Jag kan bara hoppas på att så kommer bli fallet, men en uppföljning kan i och med det vara ytterligare ett förslag till vidare forskning. Det finns många fler infallsvinklar att studera och jag tror att detta ämne kommer att vara intresseväckande under lång tid framöver, ända tills samma villkor för både kvinnor och män angående chefskapet etablerats.

7 REFERENSER

Ahltorp, B. och Franke, E., (1991), *Spelet i pyramiderna: om kvinnor och män på jobbet*, Nordstedts juridikförlag, Stockholm.

Alvesson, M. och Billing, Y., (1999), *Kön och organisation*, Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, M. och Sköldberg, K., (1994), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

Andersen, I., (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

Arbnor, I. och Bjerke, B., (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund.

Arhén, G., (2005), *Ruter dam*, <http://www.ruterdam.se/Sidor/vad-ar-ruterdam.htm>, 2005-05-10.

Arhén, G. och Zaar, C., (1997), *Kvinnligt ledarskap: tio år med Ruter dam*, Ekerlid, Stockholm.

Arthur, M. och Rousseau, D., (1996), A career lexicon for the 21th century, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4, pp. 28-39.

Brooks, D. och Brooks, L., (1999), *Seven secrets of successful women*, McGraw-Hill, New York.

Burke, R., (1984), Mentors in Organizations, *Group and Organization Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 353-372.

Börjeson, L., (1992), *Kvinnligt ledarskap*, Publica, Stockholm.

Cederborg, I. och Olofsson, E., (1996), *En katt bland hermeliner- forskningsöversikt om kvinnor och ledarskap*, Umeå Universitet, Umeå.

Conradson, B. och Rundqvist, A., (1997), *Karriärkvinnan: myt och verklighet i etnologiskt perspektiv*, Carlsson, Stockholm.

Cooper, C. och Davidson, M., (1984), *Kvinnor som ledare*, Norstedt, Stockholm.

Dahmström, K., (2000), *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Drake, I. och Solberg, A-G., (1996), *Kvinnor och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, R., (2004), *Ledarskap och kön*, <http://www.suntliv.nu/AFATemplates/Page.aspx?id=641>, 2005-05-08.

Fagerfjäll, R., (2003), *Så spräcker vi glastaket!*, SNS förlag, Stockholm.

- REFERENSER -

- Folksam, (2005), *Poolia "Årets jämställdhetsföretag"*, <http://mweb.waymarker.se/bitonline/2005/06/01/20050601BIT20220/wkr0001.pdf> , 2005-04-23.
- Franzén, C., Höök, P., Johrén, A., Theobald, H., Wahl, A. och Åström, G., (1994), *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, Fritze, Stockholm.
- Goldin, C. och Rouse, C., (2000), *Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians*, *American Economic Review*, Vol. 90, No. 4, pp. 715-741.
- Greenhaus, J. och Beutell, N., (1985), *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp 76-88.
- Göransson, A., (2004), *Kvinnor, män och karriärer: visioner och verklighet i näringslivet*, SNS förlag, Stockholm.
- Holme, I. och Solvang, B., (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Höök, P., (2001), *Stridspiloter i vida kjolar: om ledarutveckling och jämställdhet*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid handelshögskolan, Stockholm.
- Jacobsen, K. och Nilsson, B., (1993), *Intervju: konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur, Lund.
- Jochnick, C., (1996), *Kvinnligt ledarskap*, Kommunlitteratur/Företagslitteratur, Ängelholm.
- Kimmel, M., (2002), *Låt huvudet vara med! Om kvinnor, män och karriär i näringslivet*, http://www.women2top.net/download/facts/huvudet_med.pdf, 2005-05-15.
- Ledarna, (2004), *Ledarnas chefsbarometer "Löner, ansvar och karriärmöjligheter för kvinnliga chefer"*, [http://www.ledarna.se/portal/about.nsf/0/624d01b20b232b1dc1256f64005ec5c5/\\$FILE/ion_karriar.pdf](http://www.ledarna.se/portal/about.nsf/0/624d01b20b232b1dc1256f64005ec5c5/$FILE/ion_karriar.pdf), 2005-05-15.
- Muhonen, T., (1999), *Kvinnor, karriär och familj: en studie om chefer i fyra olika branscher*, Lunds Universitet, Lund.
- Nyberg, A. och Sundin, E., (1997), *Ledare, makt och kön: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*, Fritze, Stockholm.
- Näringsdepartementet, (2004), *Män om jämställdhet*, <http://www.regeringen.se/sb/d/3287>, 2005-05-15.
- Patel, R. och Davidson, B., (2003), *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Paulsson, U., (1999), *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*, Studentlitteratur, Lund.

- REFERENSER -

Renstig, M., (2003), *Kvinnliga chefer i näringslivet: så här ser det ut!*, SNS förlag, Stockholm.

Repstad, P., (1999), *Närhet och distans Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund.

Sandkulla, M., (2002), *Varför är det så få kvinnliga chefer i den tekniska konsultbranschen?*, http://www.std.se/om_std/documents/Varforardetsafakvinnligachefer-Cuppsats.pdf, 2005-05-02.

Sensky, F. och Vieglins, E., (2004), *Fördomar och skillnader på ledarskap sett ur ett genusperspektiv*, <http://theses.lub.lu.se/archive/2005/03/04/1109932373-8712-411/PSY05011.pdf>, 2005-04-27.

Statistiska centralbyrån, SCB, (2004), *På tal om kvinnor och män - ny lathund om jämställdhet*, http://www.scb.se/statistik/LE/LE0201/2004A01/LE0201_2004A01_BR_X10ST0401.pdf, 2005-05-15.

Wahl, A., (1992), *Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*, Handelshögskolan, Stockholm.

Wetterberg, G., (2002), *Renhårigt om kvinnors ledarskap*, http://www.saco.se/upload/doc_archive/2254.pdf, 2005-05-05.

White, B., Cox, C. och Cooper. C., (1992), *Women's career development: study for high flyers*, Blackwell, Oxford.

Yin, R., (2003), *Case study research Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

8 BILAGOR

Bilaga A

I denna bilaga presenteras den intervjuguide som använts vid insamlandet av material.

Intervjuguide

Personliga bakgrundsfakta

Namn

Född

Familj

Chefsbefattning

Styrelseuppdrag

Företagets bakgrundsfakta

Bransch

Antalet anställda

Omsättning

Andelen kvinnliga anställda

Antalet kvinnliga chefer i företagsledningen

Kvinnligt ledarskap

1. Anser du att det är skillnad på kvinnliga och manliga chefer? I så fall, på vilket sätt?
2. Tror du det är olika förväntningar på kvinnliga/manliga chefer? I så fall, på vilket sätt?
3. Har du någonsin känt dig orättvist behandlad i karriären för att du är kvinna? I så fall, på vilket sätt?

Kvinnliga strategier

Könsrelaterad karriär

4. Finns det någon strategi/tankesätt som du som kvinna använt dig av för att överleva i en mansdominerad miljö?

Karriärstrategi

5. Om du blickar tillbaka, hur har du gått tillväga för att vara i den position du är idag?
6. Finns det någon strategi som du använt dig av?
7. Varför ville du bli chef? Har du prioriterat att göra karriär?
8. Hur fick du den befattningen du nu innehar? Uppmanad att söka, sökte själv internt/externt.
9. Kan du i efterhand beskriva vägen dit du nu är som krokig, rak eller annat ordval?
10. Marknadsför du dig själv för att göra dig synlig i syfte att få en högre befattning?
11. Är du intresserad av att stiga i graderna, dvs. att bli chef för en viktigare funktion eller för fler människor? Varför/varför inte?
12. Vill du i så fall försöka det inom detta företag eller på ett annat? Varför, varför inte?

Negativa faktorer för kvinnors karriärer

13. Vad tror du är anledningen till att det finns så få kvinnor i ledande befattningar?
14. Har du känt ett motstånd från kvinnliga/manliga medarbetare/kollegor?
15. Har du någon gång känt att du måste vara mer ”duktig” eller ”jobba hårdare” än dina manliga kollegor? I så fall när?

- BILAGOR -

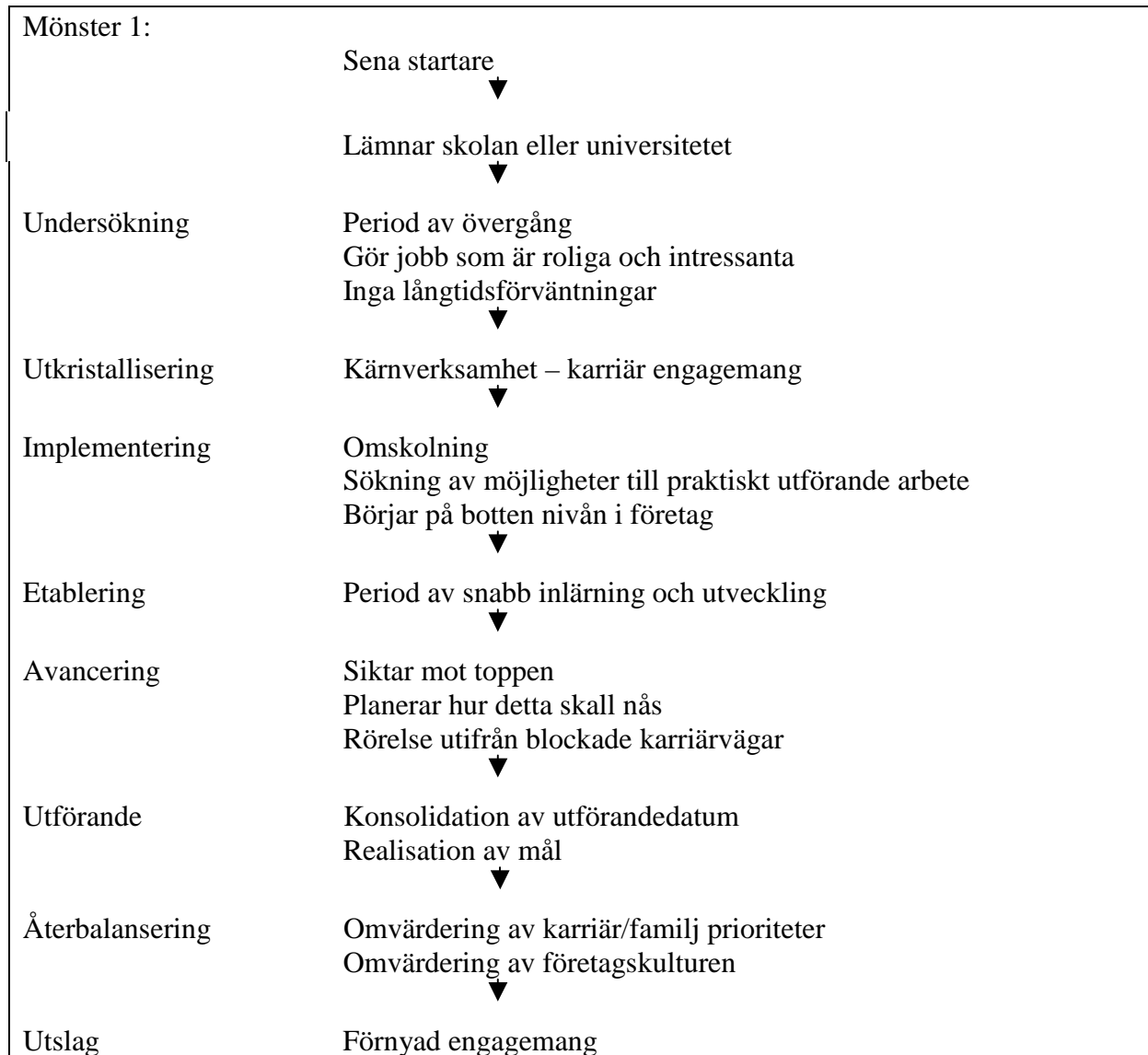
16. Anser man i ditt företag att kvinnor och män ska ha samma möjligheter till högre befattningar?
17. Hur agerar du för samspelet mellan karriär och familj ska fungera?
18. Vilka anser du vara de största hindren för kvinnor som är på väg uppåt i karriären idag?

Positiva faktorer för kvinnors karriärer

19. Vilka är de viktiga faktorerna för att nå toppen?
20. Har du medvetet försökt bygga upp ett nätverk av nyckelpersoner runt omkring dig, vilka i så fall? Har det hjälpt dig i din karriär?
21. Har du haft någon annan form av stöd under din karriär såsom till exempel av en mentor?
22. Har du eller har du haft barnflicka/aupair eller dylikt till hjälp med barnen?
23. Har du eller har haft städhjälp eller annan form av hemhjälp?
24. Om du fick göra om något i din karriär så här långt, vad skulle det vara?
25. Vilka råd skulle du vilja ge till kvinnor som vill göra karriär?
26. Finns det idag några påtagliga insatser som skulle underlätta för kvinnor som vill göra karriär som du ser det?

Bilaga B

Bilagan visar hur de kvinnor som följt strategin, den sena karriären, gjort för val. Dessa kvinnor benämns även sena startare.



Bilaga C

Denna bilaga presenterar ett av karriärmönsterna, som kallas passivitet och beskrivs här nedan som okonventionell.

Mönster 2:

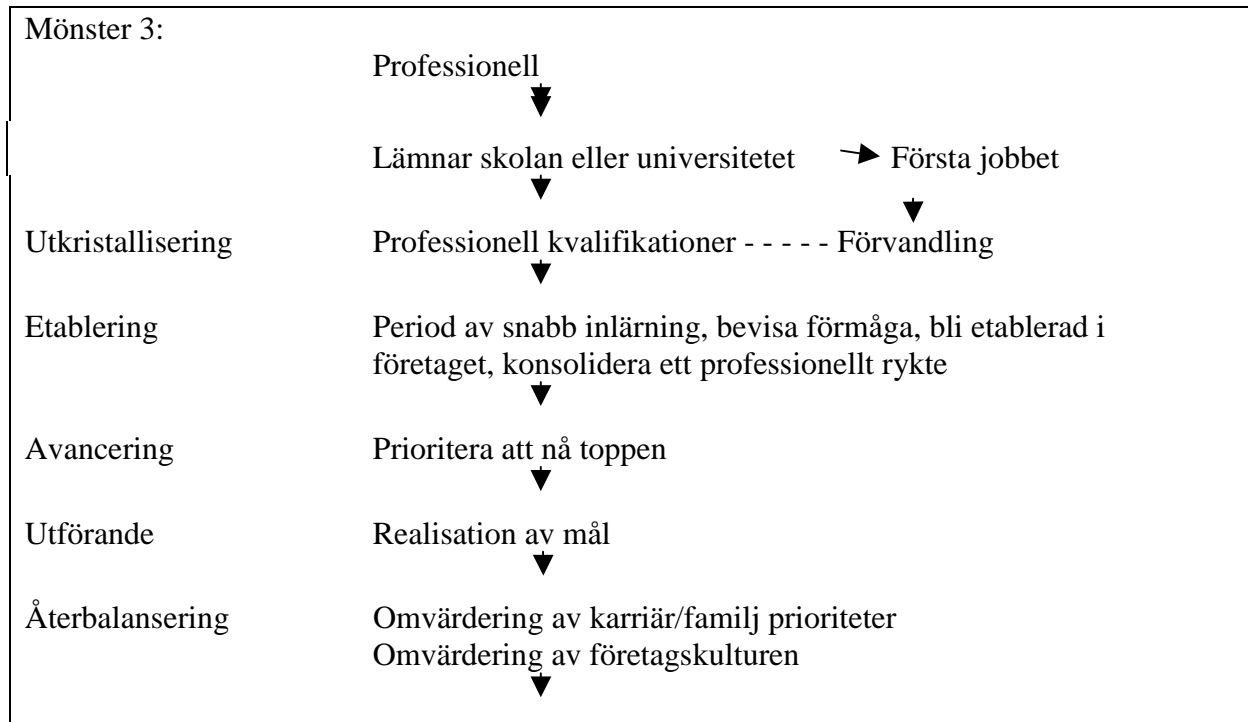
Okonventionell

Dessa kvinnor har tagit olika typer av utmanande arbeten men utan någon tydlig anknytning mellan. Deras anställningar har varvats med andra former av sysslor såsom eget företagande, volontärarbete och familj engagemang.

- BILAGOR -

Bilaga D

Det tredje karriärmönstret benämns Professionell, men kallas även den medvetna strategin. Här nedan beskrivs karriärmönstrets utveckling mer detaljerat.



- BILAGOR -

Bilaga E

I denna bilaga ges en tydligare och mer detaljerad bild av respondenterna. Inga namn på företagen eller personerna finns eftersom anonymitet är garanterad.

Respondent 1

Chefsbefattning:	Marknads och kommunikations direktör
Styrelseuppdrag:	Styrelsemedlem i ett IT-företag
Tidigare chefsbefattningar:	Liknande befattningar som nuvarande inom teknik- och försäljningsbranschen
Födelseårtal:	1963
Familj:	Gift och har två barn
Bransch:	Privata sektorn, Försvarsindustrin
Antalet anställda (st):	12 000
Andelen kvinnliga anställda (%):	21
Andelen kvinnor i företagsledningen (%):	18

Respondent 2

Chefsbefattning:	Verkställande direktör
Styrelseuppdrag:	Föredragande styrelsemedlem i nuvarande företag
Tidigare chefsbefattningar:	VD i ett kommunallt företag, Regionchef i ett företag inom utbildningsbranschen
Födelseårtal:	1956
Familj:	Gift och har två barn
Bransch:	Offentliga sektorn, Legoproduktion
Antalet anställda (st):	73
Andelen kvinnliga anställda (%):	50
Andelen kvinnor i företagsledningen (%):	50

Respondent 3

Chefsbefattning:	Biträdande verksamhetschef
Styrelseuppdrag:	Nej
Tidigare chefsbefattningar:	Från mellancheft till liknande befattningar som nuvarande inom samma organisation
Födelseårtal:	1948
Familj:	Gift och har två barn
Bransch:	Offentliga sektorn, Försäkringsbranschen
Antalet anställda (st):	350 (det berörda området), 1600 (hela organisationen)
Andelen kvinnliga anställda (%):	75
Andelen kvinnor i företagsledningen (%):	50

- BILAGOR -

Respondent 4

Chefsbefattning:	Ekonomidirektör
Styrelseuppdrag:	Styrelsemedlem i mindre bolag
Tidigare chefsbefattningar:	Chefbefattningar på familjeföretag, Assisterande Ekonomiansvarig inom nuvarande organisation
Födelseårtal:	1944
Familj:	Gift och har ett barn
Bransch:	Offentliga sektorn, Fastighets-, teater- och parkeringsbranschen
Antalet anställda (st):	3200
Andelen kvinnliga anställda (%):	35
Andelen kvinnor i företagsledningen (%):	40

Respondent 5

Chefsbefattning:	Verkställande direktör, affärsenhets chef
Styrelseuppdrag:	Styrelsemedlem i ett antal interna bolagsstyrelser
Tidigare chefsbefattningar:	Chef för området bank och försäkring i Sverige inom samma organisation, Vice affärsdirektör inom Telecom och mediabranschen, liknande tjänster inom Telekombranschen
Födelseårtal:	1953
Familj:	Gift och har tre barn
Bransch:	Privata sektorn, It-branschen med inriktning bank och försäkringar
Antalet anställda (st):	1200 (det berörda området), 14 000 (hela organisationen)
Andelen kvinnliga anställda (%):	33 (hela organisationen)
Andelen kvinnor i företagsledningen (%):	0 (hela organisationen)

Respondent 6

Chefsbefattning:	Ekonomi- och finansdirektör
Styrelseuppdrag:	Styrelsemedlem i två olika bolag
Tidigare chefsbefattningar:	Ekonomi- och finansdirektör inom Holdingverksamhetsbranschen, Inköpschef och Controlchef inom Industrigasbranschen
Födelseårtal:	1956
Familj:	Gift och har två barn
Bransch:	Privata sektorn, Flygindustrin
Antalet anställda (st):	35 000
Andelen kvinnliga anställda (%):	42
Andelen kvinnor i företagsledningen (%):	17

- BILAGOR -

Respondent 7

Chefsbefattning:	Verkställande direktör
Styrelseuppdrag:	Styrelseordförande i ett statligt bolag, styrelsemedlem i två bolag
Tidigare chefsbefattningar:	Kreditchef för två olika företag inom finans- och kreditbranschen
Födelseårtal:	1950
Familj:	Gift och har två barn
Bransch:	Offentliga sektorn, Kredit- och fastighetsbranschen
Antalet anställda (st):	30
Andelen kvinnliga anställda (%):	60
Andelen kvinnor i företagsledningen (%):	50

Respondent 8

Chefsbefattning:	Verkställande direktör
Styrelseuppdrag:	Styrelseordförande i två statliga bolag, styrelsemedlem i ett bolag och styrelsesuppleant i ett annat bolag
Tidigare chefsbefattningar:	Generaldirektör inom försvarsbranschen, Universitetssjukhusdirektör, Ekonomichefsbefattningar på olika bolag
Födelseårtal:	1948
Familj:	Gift och har inga barn
Bransch:	Offentliga sektorn, Konglomeratbranschen
Antalet anställda (st):	24 000
Andelen kvinnliga anställda (%):	43
Andelen kvinnor i företagsledningen (%):	40