

C-uppsats
Hösten 2006
Institutionen för beteendevetenskap
Psykologi

Kvinnliga chefers upplevelser av chefsrollen

Författare:
Charlotte Svensson

Handledare:
Måns Holgersson

Abstract

Denna studie handlar om ledarskap ur ett genusperspektiv. I Sverige finns av regeringen fastställda mål om en jämställd arbetsmarknad. Trots detta är andelen kvinnliga chefer låg. Det finns många olika påståenden om kvinnligt ledarskap i litteratur och media till varför andelen kvinnliga chefer är så liten. Det är dock inte ofta som de kvinnor som lyckats bli ledare får göra sina röster hörda och berätta om sina upplevelser av hur det är att vara chef. Därför fokuserar denna uppsats på att låta kvinnliga chefer själva berätta vilka faktorer som har påverkat dem att välja en karriär som ledare. Uppsatsen syftar också till att försöka komma fram till om det finns några gemensamma egenskaper och någon gemensam bakgrund hos kvinnor som väljer att bli chef.

Undersökningen omfattade sex intervjuer med kvinnliga chefer på mellannivå. Studien visade inte på att de kvinnliga cheferna har någon gemensam uppväxtmiljö eller bakgrund. Däremot visade studien att respondenterna hade gemensamma egenskaper. Undersökningen visade också att de faktorer som oftast anges i litteraturen som hinder för kvinnor att bli chefer inte stämmer överens med de hinder som de intervjuade kvinnorna upplever. De största problemen de upplever med att vara kvinna och chef är att ha kvinnliga underordnade samt att bli chef över sina tidigare kollegor.

Nyckelord: Kvinna, chefskap, egenskaper, hinder, stöd

Förord

Jag vill rikta ett varmt tack till Er som deltagit i min studie och delat med Er av Era erfarenheter av rollen som ledare och chef. Utan Er medverkan hade det varit omöjligt för mig att genomföra denna undersökning. Jag vill också tacka personen som arbetar som ledningsstrateg på Region Skåne som hjälpt mig att komma i kontakt med intervjupersonerna.

Ett stort tack också till min handledare Måns Holgersson som hjälpt mig under studiens gång. Han har stöttat mig i stunder då jag fått upplevelsen att det inte går att komma längre. Han har också gjort mig medveten om mitt språkval och hjälpt mig att strukturera min uppsats.

Tack!

Charlotte Svensson
Kristianstad 2006-12-21

1. Inledning	4
2. Litteraturgenomgång	6
2.1 Begreppet ledarskap.....	6
2.2 Förståelsebaserat ledarskap.....	7
2.3 Human Resource-perspektivet.....	7
2.4 Genusperspektiv på ledarskap.....	8
2.5 Förklaringar till varför så få kvinnor når chefspositioner.....	9
2.6 Hinder i karriären.....	11
2.6.1 Familj.....	11
2.6.2 Glastaket.....	13
2.6.3 Diskriminering och bemötande.....	13
2.7 Kvinnliga chefers bakgrund och egenskaper.....	14
2.8 Kvinnors upplevelse av chefsrollen.....	15
2.9 Sammanfattning av litteraturgenomgången.....	16
3. Syfte	18
4. Metod	19
4.1 Urvalsförfarandet.....	20
4.2 Genomförande av intervjuerna.....	20
4.3 Databearbetning.....	21
4.4 Undersökningsdeltagande.....	21
5. Resultat	23
5.1 Uppväxtförhållanden och personliga egenskaper.....	23
5.2 Vägen till chefspositionen.....	24
5.3 Synen på gott ledarskap.....	26
5.4 Bemötande.....	27
5.5 Stöd.....	28
5.5.1 Partner.....	28
5.5.2 Mentorer och nätverk.....	29
5.5.3 Delat ledarskap.....	30
5.6 Konflikt och rivalitet.....	30
5.6.1 Chef över andra kvinnor.....	30
5.6.2 Chef över tidigare medarbetare.....	32
6. Diskussion.....	34
6.1 Metodkritiska synpunkter.....	34
6.2 Diskussion av resultaten.....	34
6.2.1 Egenskaper och uppväxtförhållande.....	34
6.2.2 Ledarskapets betydelse.....	35
6.2.3 Vägen till chefsrollen.....	36
6.2.4 Diskriminering och bemötande.....	37
6.2.5 Familjeliv eller karriär – kvinnor behöver inte välja.....	37
6.2.6 Delat ledarskap - ett sätt att få fler kvinnor att söka sig till chefspositioner..	38
6.2.7 Upplevelser av chefsrollen.....	39
6.3 Förslag på fortsatta studier.....	40
7. Referenser	41
Bilaga 1 – Sökord.....	43
Bilaga 2 - Intervjuguide.....	46

1. Inledning

Idag förvärvsarbetar kvinnor i nästan lika stor utsträckning som män i Sverige. Av SCB:s statistiska årsbok 2006 framgår det att 71,9% av alla kvinnor och 76,6% av alla män mellan 16 och 64 år tillhör arbetskraften. Kvinnor har fått tillträde till yrken som domare, polis och präst som tidigare enbart var ämnade för männen. Trots detta menar Muhonen (1999) att arbetsmarkanden fortsätter vara segregerad både horisontellt och vertikalt. Den horisontella segregationen avser den ojämna fördelningen mellan olika sektorer. De flesta kvinnor arbetar inom den offentliga sektorn medan männen finns inom den privata. Den ojämna fördelningen på högre befattningar benämns som den vertikala segregationen.

En av anledningarna till att det i vissa yrken bara finns män respektive kvinnor är att kvinnor och män efterfrågas för olika arbetsuppgifter (Gonäs, Lindberg & Bildt, 2001). Detta förhållande håller dock på att förändras då allt fler kvinnor väljer att göra karriär (Masui, 2004). Det går att skönja en utveckling mot att kvinnor i ökat antal söker sig till de områden på arbetsmarknaden som tidigare varit dominerade av män.

Erfarenhet och forskning har visat att jämnare könsfördelning på olika chefsnivåer har gynnsamma effekter på lönsamhet och effektivitet (Fagerfjäll, 2003). Han ger tre skäl till varför det kan vara gynnsamt för företagen att anställa chefer av båda könen. Det första skälet är att företagen annars riskerar att förlora hälften av förmågorna då kvinnorna står för hälften av begåvningsreserven. Den andra orsaken är att blandade arbetsgrupper har bättre gruppdynamik och fler erfarenheter än enkönade arbetsgrupper. Det tredje skälet är att om det inte finns kvinnliga chefer så förlorar företagen förståelsen för ungefär hälften av deras slutkunder som köper produkter och tjänster då dessa är kvinnor.

Sverige har dock en ganska jämn könsfördelning på chefspositioner i både statliga företag och inom den offentliga sektor (Renstig, 2006). I riksdagen är också könsfördelningen jämn. Bilden är dock inte lika ljus när det gäller den privata sektorn. År 2004 var det bara 1,3 % av Sveriges 303 börsbolag som hade en kvinnlig VD. I 41 % av de svenska börsbolagen saknas helt kvinnliga styrelseledamöter, jämfört med USA där hela 84 % av de största företagen har minst en kvinna i styrelsen. (Masui, 2004) Forskning visar dock att andelen kvinnliga chefer i svenska privata företag har ökat från 9 % till 25 % sedan 1990 (Renstig, 2006). Det ska dock poängteras att andelen har gått ner 1 % jämfört med år 2005 då antalet var upppe i 26 %. När det däremot gäller de medelstora företagen med fler än 50 stycken anställda har utvecklingen gått långsamt. Där ligger andelen kvinnliga chefer på 22 % och det har legat runt denna siffra de senaste fyra åren (Renstig, 2006).

Det påstås i litteraturen att de kvinnor som trots stark segregation lyckas att bli chefer upplever att de måste anstränga sig mera än sina manliga kollegor (Northouse, 2004). Kvinnliga chefer upplever också att de inte tas på lika stort allvar som männen. Northouse (2004) skriver att det finns de inom ledarskapsforskningen som menar att det finns skillnad mellan kvinnor och mäns sätt att leda. Det finns till och med dem som hävdar att män passar bättre till att vara chefer. Litteraturen tar också upp hinder som försvårar för kvinnor att bli chefer. De två hinder som anges som de största skälen till

att kvinnor inte når chefspositioner är det så kallade fenomenet glastaket¹ och även familjelivet. Familjelivet anses som hinder då kvinnan ofta tar på sig det största ansvaret för barn och städning. Kvinnan är också den som till största delen tar ut föräldraledigheten.

Då det framkommit i tidigare studier att kvinnor som gör karriär möter olika hinder bestämde jag mig för att studera kvinnliga chefers situation. Denna studie syftar till att låta kvinnliga chefer beskriva sina upplevelser och inställningar till hur det är att vara kvinna och chef. Studien syftar också till att utreda om kvinnorna i undersökningen upplever samma hinder som de som tas upp i litteraturen om kvinnligt ledarskap. Studien syftar vidare till att undersöka kvinnornas uppfattning om vilken betydelse de tror att deras uppväxtförhållande, personliga egenskaper och familjesituation haft för deras chefskarriär

Kvinnligt ledarskap kommer att nämnas ett flertal gånger i uppsatsen då studien handlar om kvinnliga chefers upplevelser av chefsrollen. Jag vill därför förtydliga vad begreppet *kvinnligt ledarskap* innebär i denna studie. Vissa egenskaper tillskrivs mannen respektive kvinnan på grund av våra traditioner, vår kultur och vår syn på könsroller. Dessa egenskaper är dock generaliseringar vilket innebär att kvinnor kan anamma ett manligt ledarskap fast att de är kvinnor, likväl som män kan utöva ett kvinnligt ledarskap. I denna uppsats kommer jag emellertid att med *kvinnligt ledarskap* avse ett ledarskap som innehas av kvinnor, inte ett ledarskap som bedrivs på ett kvinnligt sätt.

¹ Begreppet glastaket förklaras närmare i litteraturgenomgången under stycke: 2.6.2

2. Litteraturgenomgång

2.1 Begreppet ledarskap

Inom forskningsområdet *ledarskap* används ofta begreppen chef och ledare, respektive chefskap och ledarskap. Många inom detta forskningsområde anser att dessa begrepp har olika innebörd. Ledarskap beskrivs i allmänhet som en relation medan en chef istället beskrivs som en position som individen formellt utnämns till. Ledarskapet behöver inte innebära några formella ansvarsområden eller befogenheter. Chef däremot är en formell utnämning. I denna studie kommer det dock inte att göras någon skillnad mellan begreppen chef och ledare, respektive chefskap och ledarskap. När jag i uppsatsen använder dessa begrepp så är det begreppet chef jag kommer att syfta på, alltså en formellt utsedd befattning med bestämda befogenheter och ansvarsområden. Detta val har jag gjort då de personer som ingått i undersökningen är formellt utsedda till chef, men då de flera gånger under intervjun använder ovan angivna begrepp med samma innebörd.

Begreppet ledning brukar definieras på olika sätt i litteraturen. Kaufmann & Kaufmann (1998) menar dock att det finns två nyckelord som brukar finnas med i de olika definitionerna och det är *socialt inflytande* och *måluppnående*. När en individ har inflytande över en större eller mindre grupp underställda uppstår ledning. En person blir utnämnd till ledare för en grupp på grund av sin kompetens och sina egenskaper. Det är också vanligt att en person utnämns till chef genom sitt kontaktnät och på så sätt blir rekommenderad. Ledarens roll är att fatta beslut, se till att arbetet samordnas och organiseras och att driva gruppen till de mål som satts upp för projektet. Två socialpsykologer vid namn D.Kahn och R.L Katz (ref. Kaufmann & Kaufmann, 1998) menar att ledningen inte alltid ska hålla sig till de förordningar som existerar på arbetsplatsen utan måste hela tiden skapa nya regler för att anpassa sig till eventuella nya situationer som kan uppstå.

I boken "Work Psychology", (Arnold, 1998) definieras ledarskap på följande sätt: "A leader can be defined as the person who is appointed, elected, or informally chosen to direct and co-ordinate the work of others in a group." (Arnold, 1998 s. 482 med hänvisning till Fiedler, 1995 p.7) Denna definition innebär att den riktiga ledaren av en grupp inte behöver vara den som formellt blev utvald till rollen. Den personen brukar kallas för informell ledare. Den informella ledaren har inget papper på sin lämplighet som ledare, det kanske "bara blev så" mer eller mindre slumpmässigt. Det kan också vara så att de egenskaper som formellt värderas högt, inte är samma som de egenskaper som värderas högst i informella sammanhang.

Inom forskningsområdet ledarskap så skiljer litteraturen mellan olika perspektiv på ledarskap. Några av dessa perspektiv är förståelsebaserat ledarskap, Human Resource-perspektivet och genusperspektivet och de ska kort sammanfattas i följande avsnitt.

2.2 Förståelsebaserat ledarskap

Sandberg & Targama (1998) hävdar att för att kunna leda företag på ett effektivt sätt måste den som är ledare veta vad de ska påverka och hur de ska påverka medarbetarnas genomförande av arbetet. Från 1980-talet har samhället gått från en ledning där auktoritet och ”visa med hela handen” lyftes fram som något positivt till en tro på ökad frihet för medarbetarna. Det finns två huvudsakliga skäl till detta. Det första skälet är att samhället sedan 1980-talet genomgått en rad sociala och ekonomiska förändringar. Tekniken och konkurrensen mellan företagen hårdnar hela tiden. Konkurrensen medför ökade krav på att snabbt kunna lösa problem och utveckla produkten. En konsekvens av detta är att organisationsformerna har förändrats. Individer har fått större självständighet i sitt arbete. Detta förutsätter att ledningen minskar styrningen vilket medför att ledningen tappar den direkta kontrollen. Ledningen måste på så sätt våga lita mer på sin personal och istället leda genom att försöka förmedla idéer och visioner. Det andra skälet till att samhället gått mot en ökad tro på frihet för medarbetarna är att detta sätt att leda har fått stort stöd i forskningen. Människors handlingar styrs inte av yttre faktorer som regler och instruktioner. Istället baseras människors handlande på deras förståelse av sin situation (Sandberg & Targama, 1998).

Sandberg & Targama (1998) menar vidare att dagens ledare måste stimulera och uppmuntra sina medarbetare och försöka att få sina medarbetare att få förståelse för sitt arbete och börja tänka i nya banor. Det gäller för ledare att få sina medarbetare att ta tag i problem och försöka se olika tänkbara lösningar samt att ta initiativ. Ledarens roll är att vägleda, förklara, stödja och stimulera. En ledare bör också våga bjuda på sig själv, våga stå för sin åsikt, våga fatta beslut och känna empati. Sandberg & Targama (1998) menar att det enda sättet att behärska detta är att ha god självkänedom och alltid vara sig själv. Sin självkänedom kan individen öka genom att studera sig själv, reflektera över hur det gick i de situationer som personen verkar i och fundera ut tänkbara förändringar för att förbättra sitt ledarskap till nästa gång. Det är dock svårt att observera och analysera sitt eget beteende i vardagen. Det är först i en öppen dialog med andra som individen kan uppnå en djupare insikt. En ledare som vill påverka och utveckla sina medarbetares förståelse av organisationen måste själv anstränga sig och visa att han eller hon förstår verksamheten. I ett förståelsebaserat ledarskap ingår ledaren liksom de ledda i den sociala processen där människors förståelse utvecklas. Ledarna måste skapa förutsättningar för delaktighet och engagera medarbetarna i strategiska frågor. Förståelsebaserat ledarskap ställer krav på ledarna att de ska visa ödmjukhet och ett genuint intresse för andras människors tankar. Samtidigt ska en ledare vara handlingskraftig och drivande. De ska få sina medarbetare att känna mening med sin insats i arbetet (Sandberg & Targama, 1998).

2.3 Human Resource-perspektivet

Bolman och Deal (2005) skriver att Human Resource-perspektivet, förkortat HR-perspektivet har blivit allt populärare i dagens organisationer. Företrädarna för HR-perspektivet förespråkar ett mer demokratiskt eller ”låt-gå” ledarskap vilket innebär att vikten av inflytande och medbestämmande betonas. Företrädarna fokuserar på mänskliga resurser och ser till förhållandet mellan organisation och individ då dessa behöver varandra för att det ska fungera. Organisationer har behov av kunskap, idéer, färdigheter m.m. medan individer behöver personlig utveckling, lön samt karriärutveckling. Perspektivet bygger på förutsättningen att överensstämmelsen mellan

organisation och individ måste fungera för att organisationen ska kunna överleva. Företrädarna för HR-perspektivet menar också att detta synsätt stödjer synsättet att människor är lärande varelser som vill utvecklas och finna mening i sitt arbete. Det finns kreativa och verkningsfulla metoder för att anpassa individuella och organisatoriska mål efter varandra, nämligen genom att behandla personalen som en investering och inte som en kostnad. Då det gäller ledarskap ses delaktighet och god kommunikation som de viktigaste faktorerna och ett delat ledarskap är att rekommendera framför ett enväldigt. HR-teoretikern Argyris (ref. Bolman & Deal, 2005) påpekar att en grundläggande chefsförmåga är att ha kunskap om hur känslor hanteras, uppmuntra andras idéer och vara medveten om vilken inverkan ens beteende har på andra människor. Samspelet mellan individ och organisationen är en central fråga inom HR-perspektivet men även det som sker mellan individen och gruppen. I de flesta grupper och arbetslag är rollerna informella men spelar ändå en stor roll för det som sker i gruppen. Om den underförstådda rollfördelning är lämplig fungerar allt som det ska och allt blir gjort. Om den inte gör det kan det däremot leda till otillfredsställelse och destruktivitet.

2.4 Genusperspektiv på ledarskap

Det diskuteras ideligen i media och litteraturen om att kvinnor och män leder på olika sätt och frågan ställs huruvida det finns generella skillnader mellan könen vad gäller . Northouse (2004) skriver att det finns de som menar att det finns ett specifikt kvinnligt ledarskap. Det påstås finnas en mängd egenskaper som anses typiska för kvinnor och kvinnliga ledare respektive för män och manliga ledare. De egenskaper som anses typiska för män är till exempel; kraftfullhet, tävlingsinriktning, målinriktning och beslutsamhet. Mjuk, förstående, relationsinriktad och varm är däremot egenskaper som anses typiska för kvinnan (Thylefors, 1991). Northouse (2004) hänvisar till ett flertal studier som gjorts i olika organisationer om könsrelaterade skillnader när det gäller ledarstilar. Dessa har dock endast visat en marginell olikhet. Den var att kvinnor valde en mer demokratisk och mindre auktoritär ledarstil än männen. Kvinnor var dock karriärinriktade i lika hög utsträckning som män.

Bolman och Deal (2005) menar att de flesta tar för givet att kvinnor besitter de egenskaper som präglar ett ledarskap utifrån ett HR perspektiv på grund av att kvinnor anses ha egenskaper som vårdande, ömsint samt sympatisk. Det innebär att kvinnliga chefer möter förväntningar att de ska fylla en omvårdnadsfunktion gentemot sina anställda. Det finns dock inte några tecken på att kvinnliga ledare verkligen besitter dessa egenskaper (Bolman & Deal, 2005).

Även om det inte kunnat påvisats några större skillnader i mäns och kvinnors sätt att leda så har intervjustudier ändå visat att kvinnor *upplever* att det finns sådana skillnader. De kvinnor som intervjuats av Masui (2004) upplever att det är skillnad mellan kvinnors och mäns sätt att leda. Kvinnorna som intervjuats menar att kvinnor ofta har en mindre hierarkisk syn på organisationen. De menar också att kvinnor inte behöver hävda sig själv lika mycket och vara bäst på allt utan litar på sina medarbetare och det gör dem till oerhört uppskattade chefer enligt dem själva. Kvinnorna som intervjuats upplever att männen överlag har större självförtroende och är mer tävlingsinriktade samt är mer benägna att arbeta övertid och byta jobb oftare än kvinnor (Masui, 2004).

Kvinnorna i Muhonens studie upplever att kvinnors ledarstil är mer demokratisk. Kvinnor vill gärna involvera sin personal i beslutsfattande och delegerar gärna ut delar av sina arbetsuppgifter (Muhonen, 1999). Det är dock endast en upplevd skillnad av de kvinnor som ingått i Muhonens studie vilket innebär att det inte finns några forskningsresultat som visar att det verkligen är skillnad mellan kvinnors och mäns sätt att leda.

Holgersson (2003) menar att ett flertal studier visar att manliga företagsledares föreställningar är att kvinnor alltid framstår som bristfälliga oavsett om de anses som lika eller olika. Några exempel på dessa föreställningar är föreställningarna att kvinnor saknar kompetens, inte har rätt utbildning, väljer bort karriären och inte kan spelreglerna. Holgersson (2003) hävdar att ett annat stort problem som männen anser finns är att kvinnor skaffar barn och dessutom väljer att ta huvudansvaret för hem och familj. Dessa föreställningar är en följd av att kvinnor och män framställs som varandras motsatser vilket leder till en inbyggd motsättning mellan kvinnlighet och ledarskap.

Bolman & Deal (2005) och Northouse (2004) menar att det inte finns något specifikt ledarskap för kvinnor. I likhet med dessa författare anser jag att det inte är troligt att det finns skillnader mellan kvinnors och mäns sätt att leda utan att olika ledares ledarstil kan kopplas till deras personliga egenskaper. Jag hävdar dock att många, både kvinnor och män, *upplever* att det finns en skillnad mellan mäns och kvinnors sätt att leda. Denna upplevelse anser jag beror på att det finns en tro och förväntning om att kvinnor och män har olika ledarstil.

2.5 Förklaringar till varför så få kvinnor når chefspositioner

Om det nu inte finns några fundamentala skillnader mellan mäns och kvinnors sätt att leda på, varför är då andelen kvinnliga chefer så få?

Enligt Ivarsson (2001) har psykologisk forskning om ledarskap och kvinnor som förklarande variabler till kvinnans underrepresentation inom chefsvärlden inriktat sig på personlighetsfaktorer. Tidigare teorier antog att biologiska egenskaper var begränsande skillnader mellan kvinnor och män. Könen ansågs vara lämpade för olika aktiviteter på grund av hormonella och fysiologiska skillnader. Mäns "naturliga" aggressivitet och dominans innebar att de ansågs vara mer lämpade för det officiella livet. Kvinnor var däremot mer lämpade för moderskap och ansvar eftersom de besatt egenskaper som vårdande och omsorgsfulla. Då det förr ansågs att det fanns fundamentala skillnader mellan könen kan det vara en förklaring till varför det idag finns så få kvinnliga chefer. Kritiker hävdade dock att könsskillnader i egenskaper och beteenden som kunde observeras kunde vara en funktion av den sociala organisationen av kvinnor och män i olika könsroller. Forskningen ändrade därför fokus till vad som kunde bidra till kvinnors underordning och började undersöka de sociokulturella begränsningarna. Eagly & Steffen (1984) (ref. Ivarsson, 2001) menar att den mansdominans som råder inom chefsvärlden kan förklaras av den rådande könsocialiseringen. Chodorow, 1989 (ref. Ivarsson, 2001) anser att den kvinnliga könsocialiseringen karaktäriseras av omsorg, omvårdnad, empati och emotionellt stöd och därför definieras kvinnors könsidentitet i termer av självet i relation till andra. Mäns könsidentitet definieras däremot genom separation från andra och strävan efter självständighet. Konsekvensen av detta är att kvinnor insocialiserades i att tycka att tävling och konkurrens var okvinnligt och därför undvek detta av egen vilja. En del forskare som funnit att kvinnor

är mindre motiverade än män att göra chefskarriär finner stöd i denna teori. Det finns även de inom forskningen som hävdar att i och med att ledarrollen hittills har utformats av män passar den också män bättre (Ivarsson, 2001). Jag anser dock att då det inte kunnat påvisats några skillnader mellan kvinnors och mäns sätt att leda så passar ledarrollen såväl kvinnor som män. Det är inte individens kön som har betydelse utan att personen besitter de egenskaper som krävs för att bli en bra ledare.

Ivarsson (2001) hävdar att det som traditionellt anses som kvinnliga egenskaper och värderingar anses stå i konflikt med de traditionellt eftertraktade ledaregenskaperna. Detta innebär att kvinnor inte blir chefer i samma utsträckning som män. Det beror på att kvinnor själva inte upplever att de passar för chefsrollen och dels att organisationen inte väljer att befordra kvinnor i samma utsträckning som män. På senare tid har det dock skett förändringar i organisation och ledarskapstänkande. Förändringarna har lett till ett ökat intresse för så kallade kvinnliga värderingar och egenskaper. De nya organisationerna ville inte längre ha den gamla auktoritära ledarstilen som oftast utövas av män. Blomqvist (ref. Ivarsson, 2001) hävdar att det som nu anses som viktiga ledaregenskaper är social kompetens, samarbetsinriktad och kommunikativ förmåga. Kvinnor anses nu av många särskilt lämpade för chefsyrket då de fått mycket övning i dessa egenskaper från tidig socialisation (Ivarsson, 2001). Jag har tidigare tagit ställningstagande att jag inte anser att män passar bättre för chefsrollen än vad kvinnor gör. Jag vill därför poängtera att jag inte heller anser att kvinnor är bättre lämpade som chefer än män. Jag anser att det fortfarande handlar om egenskaper och inte kön då det gäller att bli en bra och uppskattad chef.

Masui (2004) går inte så långt bak i tiden som Ivarsson (2001) utan beskriver de olika synsätt som förekommit de senaste 25 åren. Masui (2004) skriver att under 80-talet så skyldes snedfördelningen på kvinnorna själva. Det sades att kvinnorna inte ville vara chefer och att de inte var beredda att ge allt och arbeta dygnet runt vilket krävdes för att vara VD. Andra skäl som lades fram till varför inte kvinnor lyckades vara att kvinnorna inte vågade satsa lika mycket som männen och att kvinnorna saknade de rätta kontaktnäten. Det ställde också till stora problem när kvinnorna skaffade barn. På 90-talet ändrades perspektivet och nu ansågs det istället vara männen som var orsaken till varför inte kvinnorna nådde chefspositioner. Männen valde alltid en man som sina efterträdare. Det var enklare att hitta en chef i de egna manliga bekantskapskretsarna än att leta i de kvinnliga kretsarna angav männen som skäl till varför de inte rekryterade kvinnor till chefspositioner. I början av 2000-talet kom påståendet om att män väljer män då inte på grund av att de är män utan för att de har makt. Detta för oss fram till debatten idag och den stora frågan är då vad som kan göras för att bryta denna onda cirkel (Masui, 2004).

Ivarssons studie visar att kvinnliga och manliga chefer har mycket lika personlighet och lika stor motivation att göra chefskarriär (Ivarsson, 2001). Trots detta når kvinnor inte lika högt i chefsskikten som män gör. Detta beror inte på kvinnors personliga egenskaper eller bristande motivation utan snarare på att de som rekryteras till chefspositioner oftast är män och de har en bild av att en chef är en man och inte en kvinna. Könet påverkar både hur män och kvinnor uppfattas och behandlas i organisationen men också hur de uppträder och upplever sig själva (Ivarsson, 2001). Jag anser att rekryteringsprocessen kan vara en förklaring till att kvinnor inte når lika långt som män då det gäller chefsyrket. Jag hävdar dock att detta inte är den enda

förklaringen utan att problemet beror på ett flertal andra faktorer som familjeliv, att kvinnor självmant väljer att stanna hemma med barnen, organisationer som bara anställer män som chefer, familjer där mannen inte tar ansvar för sin del av hemmet samt kvinnor som inte vågar eller vill ta steget som chef.

2.6 Hinder i karriären

Forskningsresultatet från Ivarssons studier (2001) klarlägger att det fortfarande finns hinder och möjligheter som är relaterade till kön att göra chefskarriär. De faktorer som hindrar kvinnor från att nå chefspositioner inom arbetslivet är idag visserligen färre än tidigare, men den svenska arbetsmarknaden är dock fortfarande starkt könssegraderad. Ivarsson (2001) menar att detta beror på både interna och externa faktorer. De interna faktorerna syftar på att chefsrollen länge har ansetts kräva psykologiska egenskaper och kvalifikationer som förknippas med män och inte kvinnors traditionella karaktärsdrag. Det finns motsättningar mellan kvinnors sätt att vara och de krav som ställs på en chef. De sociala och organisatoriska förändringar som skett under 1980- och 90-talen har dock tvingat organisationerna att omvärdera den traditionella chefsrollen. Dagens samhälle kräver att chefen är en mycket social varelse då graden av samspel med andra människor ökar. Kvinnor anses skapa goda mellanmännsliga relationer samt att vara lyhörda för medarbetarnas behov och avsikter. Detta har bidragit till ökat intresse för kvinnor och kvinnors ledarskap. Det är viktigt att kvinnor på chefsnivå formulerar ett eget ledarskap och inte anpassar sig till rådande värderingar. Dock har studier funnit att de kvinnor som når chefspositioner ämnar ha en starkare "maskulin" personlighetsorientering jämfört med kvinnor i allmänhet. De externa faktorerna som förklarar kvinnors frånvaro från chefspositioner är att de har en belastande familje-/arbetssituation. Jag har tidigare nämnt att jag anser att det inte finns skillnader mellan kvinnors och mäns sätt att leda eller vara. I motsats till denna uppfattning menar Ivarsson (2001) att det finns skillnader mellan kvinnor och män och att organisationer omvärderat sin syn på den traditionella chefen vilket bidragit till att kvinnor nu anses mer kompetenta för chefsrollen än män. Jag anser att organisationer har ändrat sin syn på ledarskapet men att det för sin skull inte innebär att kvinnor skulle passa bättre som chefer. Jag har tidigare omnämnt det och väljer att göra det igen, ledarskap handlar inte om kön utan om särskilda ledaregenskaper som både män och kvinnor kan besitta.

I följande avsnitt kommer det att ges en mer ingående beskrivning av olika faktorer som ansetts utgöra hinder för kvinnor att nå ledande befattningar.

2.6.1 Familj

Gonäs et al. (2001) menar att förhållandet mellan arbetsliv och familjeliv påverkas av flera faktorer på olika nivåer. På samhällsnivå finns formell lagstiftning och avtal som lösning på detta problem. Det kan t.ex. vara omsorg på daghem eller fritidshem och föräldraledighet. På lokalnivå erbjuds god infrastruktur och en arbetsmarknad som erbjuder människor arbetsplatser med utrymme för föräldraskapets behov. Dessa hjälpmedel är på alla sätt och vis bra. Problemet är dock att kvinnan ofta är den som stannar hemma under perioden då kvinnan och mannen bildar familj. Mannen passar då på att utbilda sig eller gör karriär samtidigt som kvinnan planerar hur hon ska

kombinera förvärvsarbete med ansvaret för hem och familj. Detta innebär ofta att kvinnan väljer att arbeta deltid efter föräldraledigheten (Gonäs et al. 2001).

Muhonen (1999) menar också att många kvinnor fortsätter att ha huvudansvaret för både hushållsarbete och barn trots att, de precis som mannen, idag förvärvsarbetar heltid. I Muhonens studie visar att många kvinnor arbetat deltid när deras barn var små för att underlätta vardagen. En del kvinnor upplevde dock inte att detta påverkat deras karriärutveckling medan andra upplevde detta som en nackdel. De kvinnor som uppgav det som en nackdel menade på att de förlorat tid genom att inte haft en målmedveten linje utan provat på lite olika jobb. De valde ibland ett arbete som de egentligen tyckte var tråkigt men prioriterade istället att det låg nära hemmet.

Jämställdhetsombudsmannen Claes Borgström (ref. Masui, 2004) betonar också att en av huvudorsakerna till bristen på jämställdhet i arbetslivet är att kvinnorna tar större ansvar för barnen vilket bidrar till en sämre möjlighet att göra karriär. Kvinnan är den som tar ut den största delen av föräldraledigheten och efter att föräldraledigheten slutar ofta börjar arbeta deltid. Masui (2004) hänvisar också till statistik från SCB år 2003 som visar att risken för att bli uppsagd är dubbelt så stor för kvinnor som skaffar barn. Detta drabbar framför allt kvinnor på chefsposter då arbetsgivarna inte vet hur de ska ersätta en chef som är föräldraledig. Det anses inte lika enkelt att hitta en ersättare till en cheftjänst som det är att hitta en vikarie för till ett mindre kvalificerat arbete (Masui, 2004). Holgersson (2003) menar att då kvinnliga chefer känner att de inte har samma villkor i privatlivet som sina manliga kollegor gör att kvinnliga chefer upplever en större press.

Kvinnorna som ingått i Muhonens studie har inte enbart valt att satsa på arbete eller karriär utan de har velat ha både arbete och familj (Muhonen, 1999). De har istället försökt att hitta en balans mellan dessa två olika sfärer. Kvinnorna poängterar dock vikten av ett fungerande familjeliv för att klara av att hitta en balans mellan deras yrke och hemsituation. Detta menar de klaras endast av om individen har ett stöd från sin partner.

Ivarsson (2001) har också kunnat visa på att kvinnans befordringsmöjligheter är beroende av stöd från partnern hemifrån eftersom det ofta sker en förändring i familjelivet då någon i familjen gör karriär. Männen är mer fria att fatta beslut rörande befordrings- och karriärmöjligheter. För att lyckas som chef måste kvinnor ha karriärmotivation samtidigt som hon ofta förväntas upprätthålla rollen som ansvarig för familjens behov av vård och omsorg. Detta kan då leda till rollkonfliktstress för dessa kvinnor (Ivarsson, 2001). För att skapa jämställdhet mellan könen är det viktigt att underlätta för män att ta del av familjelivet. Det är dock lika viktigt att underlätta för kvinnors deltagande i beslutsfattande funktioner (Ivarsson, 2001).

Familjelivet är mycket viktigt för de kvinnor som intervjuats av Masui (2004) trots att de har ett mycket krävande arbete. Ingen av dem har valt att inte skaffa barn för att enbart satsa på karriären utan snarare är det så att många av dem har ganska många barn och har svårt att tänka sig att tillvaron skulle vara meningsfull utan deras barn (jfr Muhonen, 1999).

2.6.2 Glastaket

Statistik visar att i hierarkiska organisationer når kvinnor upp till de lägre chefsnivåerna (Drake & Solberg, 1996). Det är först när de försöker nå de ledande chefspositionerna som de stöter på hinder. Det finns ett uttryck för detta fenomen och det är glastaket. Det kommer från den amerikanska organisationslitteraturen. Begreppet används för att beskriva ett genomskinligt tak som är så starkt att det utgör ett hinder för kvinnor att kliva upp i hierarkin. Det är både kvinnliga och manliga ledare som upprätthåller denna genomskinliga barriär samt den kultur och de värderingar som råder inom organisationen om vad som är rätt och fel. I många organisationer så råder det ju en kultur som säger att det är bäst med män på ledande positioner (Drake & Solberg, 1996).

Av de kvinnliga chefer som Masui (2004) har intervjuat så är det anmärkningsvärt få som säger att de känt av glastaket. Masui (2004) ställer sig frågan vad det kan bero på och om det är så dessa kvinnor bara har haft en osannolik tur eller om det är så att glastaket inte existerar. Hon väljer att luta sig mot att det beror på att dessa kvinnor har haft tur. Masui (2004) menar också att dessa kvinnor har en förmåga att inte se hinder och återvändsgränder när de möts av motstånd utan istället vända det till något positivt och se det som en utmaning. Som exempel på en kvinna som inte låtit sig nedslås av motstånd kan nämnas Angeles Bermudez-Svankvist som tackade ja till sitt aktuella arbete som chef inom Folktandvården inte trots, utan på grund av, att kliniken gick 87 miljoner minus (Masui, 2004).

Jag finner dock en anledning till att ifrågasätta Masui (2004) då hon menar att kvinnorna haft tur då de aldrig stött på glastaket. Det är inte statistiskt troligt att en forskare stöter på femton stycken kvinnliga chefer och att alla dessa skulle haft tur. Jag anser det mer troligt att förklaringen till att dessa kvinnor som intervjuats av Masui inte stött på glastaket beror just på att de inte ser hinder utan möjligheter. De väljer att se saker som en utmaning och låter sig inte hindras då de har en stark tro på sig själva. Jag ifrågasätter därmed att det så kallade glastaket skulle vara ett generellt hinder för kvinnor i deras strävan att nå ledande positioner.

2.6.3 Diskriminering och bemötande

Northouse (2004) har kommit fram till att kvinnorna upplever att de inte tas på lika stort allvar som sina manliga kollegor. De kvinnliga cheferna menar att de ibland möter reaktioner som visar brist på respekt. Kvinnor känner att de måste anstränga sig mycket mer än männen för att lyckas i traditionellt manliga sektorer av arbetsmarknaden. En orsak till detta är att det finns män som känner obehag av att ledas av en kvinna. Kvinnliga chefer anpassar sig då till den rådande kulturen i organisationen och tillskriver sig egenskaper som anses manliga. Det är dock viktigt att kvinnor inte tvingas in i rådande system och spelregler utan får chansen att utforma och utveckla organisationer efter sina erfarenheter, kunskaper och idéer (Northouse, 2004).

Många av kvinnorna som ingått i Muhonens studie har någon gång upplevt att de blivit diskriminerade under sin karriär (Muhonen, 1999). I de flesta fall handlar det om att de som kvinna fått lägre lön än sina manliga kollegor men det fanns också fall där de blivit diskriminerade då de gäller befordran. Det är dock många som menar att det berott på

den enskilde chefen som haft en fördomsfull inställning mot kvinnor istället för att välja att kalla det för könsdiskriminering. De menar dock att de upplever att kvinnor har större prestationskrav på sig än vad männen har. Kvinnorna upplever också att de är tvungna att anstränga sig mer än sina manliga kollegor då det gäller att konkurrera om en tjänst.

2.7 Kvinnliga chefers bakgrund och egenskaper

SACO har år 2002 genomfört en rapport som de kallar ”*Renhårigt om kvinnors ledarskap*”. Rapporten bygger på intervjuer med femtio kvinnliga chefer som kommer från såväl privat som offentlig sektor. Den visar att flertalet av kvinnorna har varit ”pappas prinsessa” (dvs. haft pappas stöd, en bättre relation till sin pappa än till sin mamma) vilket innebär att de fått pappans uppmärksamhet och bekräftelse (Hildingsson & Krafft, 2002). De uppger också att de senare i livet har fått en puff av manliga lärare eller chefer. Flera av de kvinnliga cheferna anser också att placeringen i syskonskaran har betydelse. En storasyster får exempelvis ta hand om sina småsyskon och på så vis tränas hon i att leda och vara omhändertagande. Många av de kvinnliga ledarna har växt upp i medel- eller överklassmiljö vilket har inneburit att de fått stimulans att utbilda sig och på så sätt fått en säkerhet som förvärvats genom studier och erfarenhet. De menar dock att denna självklarhet inte är nödvändig för drivkraften att bli ledare men en stor fördel. Kvinnorna har som barn också känt en stor press på att vara duktiga i skolan. Det är inte föräldrarna som satt denna press utom de själva och de har alltid haft en önskan om att vara bäst (Hildingsson & Krafft, 2002).

De intervjuade kvinnorna i studien menar också att en kvinnlig ledare alltid måste vara bättre än en manlig kollega på samma nivå. Manliga kollegor uppfattas komma undan lindrigare om de t.ex. inte har förberett sig tillräckligt för en uppgift eller om de har en dålig dag (Hildingsson & Krafft, 2002).

Masui (2004) har kommit fram till att alla de kvinnor som hon har intervjuat anger uppväxten och föräldrarna som betydelse för att de har lyckats nå ledande chefspositioner. Många av kvinnorna som intervjuats har både mamma och pappa som en förebild. Pappan har inspirerat genom att ha ett spännande arbete. När det däremot gäller modern så har kvinnorna antingen haft en mamma som lyckats kombinera karriär- och familjeliv eller en mamma som varit en ”frustrerad” hemmafru. Båda föräldrarna har engagerat sig i sina döttrars utbildning och behandlat dem som jämlikar med respekt och tilltro. Detta har bidragit till att de fått en optimistisk tro om att allting ordnar sig bara individen själv vill. Många av kvinnorna gör det som faller dem in och har lust med och det kan vara en förklaring till varför de lyckats ta sig fram där andra kvinnor inte blivit accepterade (Masui, 2004).

Muhonen (1999) har också via sin studie kunnat visa på att några kvinnor framför allt anser att deras pappa uppmuntrat dem att läsa vidare. De befarar dock att om de hade haft en bror så hade fadern valt att investera i dem istället.

Masui (2004) menar att viljan att lyckas, vara duktig och gärna bäst är karakteristiska attityder som finns hos dagens kvinnliga ledare. Detta har försett dem med tre nödvändiga redskap som framåtanda, mod och envishet. De har också fått ett enormt

självförtroende som har byggts upp genom goda studieresultat och även uppskattning på jobbet. Kvinnorna i intervjun med Masui (2004) har själva tagit för sig istället för att ha suttit och väntat på att ett erbjudande ska komma. De har målmedvetet pressat sig in på de arbetsplatser där de velat arbeta och när de väl kommit innanför murarna så har de fått beröm för hårt arbete. Många av de intervjuade kvinnorna är också lite egensinniga till sättet och vill gärna göra saker på sitt eget sätt. Detta gör att det nästan fodrar att de är sin egen chef. Ett stort intresse för människor är en annan gemensam egenskap hos dessa kvinnor. Flertalet kvinnliga ledare har en examen i psykologi, sociologi och beteendevetenskap. Detta kan tyckas förvånade då en humanistisk utbildning är en nackdel för den som vill göra karriär inom näringslivet skriver Masui (2004) med hänvisning till flera undersökningar som gjorts som kommit fram till att en examen som civilekonom eller civilingenjör rekommenderas för den som vill göra karriär. Det är kanske dock så som en del av de kvinnliga ledarna säger att det inte är vilken utbildning individen har som är av betydelse för karriären utan det är den personliga drivkraften och intresse för sitt arbete betyder mer (Masui, 2004)

Muhonen (1999) har kommit fram till att de kvinnor som ingått i hennes studie menar att självförtroendet har betydelse för karriärutvecklingen. Många av de intervjuade har ett stort självförtroende och menar att det är deras uppväxtförhållande som påverkat dem att vilja göra karriär. Flertalet uppger att deras föräldrar uppmuntrat dem att läsa vidare och fått ett arbete som de kan försörja sig på. Det är dock många som haft föräldrar med en enkel yrkes- utbildningsbakgrund och på så vis inte kunnat vara några förebilder. Flertalet av dessa föräldrar har emellertid varit engagerade i olika föreningar där de haft ledande roller (Muhonen, 1999).

2.8 Kvinnors upplevelse av chefsrollen

I Muhonens studie så framgår det att kvinnorna anser att arbetet har en stor betydelse för dem och att de tycker att det är viktigt att arbetet är utvecklande (Muhonen, 1999). Vidare anser de att det är viktigt att arbetet ger dem möjlighet att lära sig nya saker och även den sociala kontakten med andra människor anses som viktigt. Arbetet som chef upplevs också positivt då det ger ett stort inflytande och ger dem bekräftelse som individer då de har ett stort behov av att känna sig duktiga. Kvinnorna upplever också att det var mycket givande att se sin personal växa och utvecklas i sitt arbete och som chef kunde de bidra till detta. Kvinnorna menar dock att det också finns negativa sidor med deras arbete som chef. Många anser att det är ett högt arbetstempo som kan ge upphov till stress och många upplever många gånger en känsla av ensamhet i sitt arbete som chef. Kvinnorna menar också att det kan uppstå problem i personalen som kan vara svåra att hantera. Flertalet i undersökningen menar dock att det positiva överväger det negativa (Muhonen, 1999).

Muhonen (1999) har också kommit fram till att kvinnorna i hennes studie har olika uppfattning då det gäller frågan om chefen ska vara en generalist eller specialist. En del tycker att detaljkunskaper är det som var viktigast medan andra anser att det är viktigare att ha ett helhetsperspektiv på verksamheten.

Masui (2004) har kommit fram till att kvinnorna som intervjuats upplever arbetet som chef som mycket positivt. De ser arbetet som en utmaning och tycker om att lösa problem. De anser också att relationen med människor är mycket viktigt för dem. De

menar vidare att det är viktigt att ha en chef som är drivande och kan se möjligheter istället för hinder (Masui, 2004).

Muhonen (1999) menar att det ofta framställs som svårt för kvinnor att göra karriär. Hon menar att denna negativa sida kan avskräcka kvinnor som vill avancera. Muhonen (1999) vill därför påpeka att de kvinnor som deltog i hennes studie gav en mycket positiv bild av sitt arbete som chef. Hon vill också påpeka att många av kvinnorna upplever tillfredsställelse i både arbete och privatliv och att de anser att det går att kombinera familj och karriär.

2.9 Sammanfattning av litteraturgenomgången

Sandberg & Targama (1998) menar att från 1980-talet till idag har ledarskapet gått från ett auktoritärt ledarskap till ett mer förståelsebaserat ledarskap. Ledningen har inte samma styrning längre utan måste lita mer på sin personal och i stället leda genom att förmedla idéer och visioner. Det är också viktigt att ledaren stimulerar och uppmuntrar sina medarbetare och försöker få dem att få förståelse för sitt arbete. I och med att individen sätts mer i fokus och att organisationer insett individens betydelse för företaget har HR-perspektivet blivit alltmer populärt (Bolman & Deal, 2005). HR-perspektivet sätter individen i centrum. Företrädarnas synsätt är att människor är lärande varelser som vill utvecklas och finna mening i sitt arbete. Ivarsson (2001) hävdar att i och med organisationerna har ändrat synsätt till det mer förståelsebaserade ledarskapet och HR-perspektivet då det gäller att leda så efterfrågas kvinnornas egenskaper alltmer då dessa ofta beskrivs som förstående, mjuka och sätter andra människor i fokus. Det finns nämligen de inom ledarskapsforskningen som menar att det finns skillnad mellan män och kvinnors sätt att leda.

Bolman & Deal (2005) och Northouse (2004) menar dock att det inte har framkommit några sådana skillnader genom forskning. Det enda som framkommit är att kvinnor i mindre utsträckning använder sig av ett mer demokratiskt ledarskap. Det har dock framkommit av kvinnorna som intervjuats av Masui (2004) upplever att det finns skillnader mellan kvinnor och mäns sätt att leda.

Vidare är det ett stort problem att det inte finns så många kvinnor på chefspositioner i Sverige. Litteraturen ger olika förklaringar till detta. Ivarsson (2001) skriver i sin avhandling att det ges förklaring utifrån att individer föds med biologiskt medfödda egenskaper. Hon skriver att de som hävdar att detta är skälet menar att män föds med egenskaper som är bättre anpassade för ledarskapet. Vidare skriver Ivarsson (2001) att det dock finns de som menar att det är socialisationen som är förklaringen till att det oftast är män som är chefer. Då män har blivit fostrade att vara ute i det offentliga livet så passar mannen bättre som ledare. Kvinnan däremot har blivit socialiserad till att vara vårdande och visa ömhet och passar på så sätt bättre för familjelivet. Masui (2004) skriver att det på 1980-talet ansågs vara kvinnornas eget fel att det inte fanns så många kvinnliga chefer då kvinnorna själva valde att vara hemma med barnen istället för att göra karriär. På 90-talet gick dock skulden över till männen då anledningen gavs att män alltid valde en man som efterträdare till en chefsposition.

Det påstås finnas ett antal hinder för kvinnor som vill nå chefsposition. De hinder som anges som de största är barn och familjelivet och även fenomenet glastaket.

Tidigare undersökningar har visat att det som kännetecknar kvinnliga chefer är att de är mycket positiva och har ett stort självförtroende. De har också viljan att lyckas och vill gärna vara bäst. Undersökningar har också visat att de är lite egensinniga till sättet vilket kan kräva att de är sin egen chef. Tidigare studier har också visat att flertalet kvinnor att angett sin uppväxt som betydelse för deras val av arbete. Flertalet har varit ”pappas flicka” (haft störst stöd från pappa) men poängterar att de haft båda föräldrarnas stöd. Det har också visats att flertalet av kvinnornas föräldrar har uppmuntrat sina barn att studera vidare. Här har det ingen betydelse om kvinnorna väst upp med föräldrar med hög respektive enkel yrkes- och utbildningsbakgrund.

Sammanfattningsvis kan sägas att Masui (2004) och Muhonen (1999) undersökningar har funnit att kvinnliga chefer upplever chefsrollen som mycket tillfredsställande och positiv. Kvinnorna i dessa studier upplever inte de hinder som tas upp i den teoretiska litteraturen (j.fr. bland annat Ivarsson, 2001 och Drake & Solberg, 1996) utan ger en mycket positiv bild av sitt arbete som chef. Kvinnorna i Masui (2004) och Muhonen (1999) studier menar också att det inte finns några direkta hinder för kvinnor att bli chef. Kvinnorna som intervjuats i båda studierna hävdar också att det visst går att kombinera familjeliv och chefskap. Muhonen (1999) menar att svårigheterna och den negativa sidan av att göra karriär avskräcker många kvinnor från att avancera. Undersökningar (j.fr. Northouse (2004), Muhonen (1999), Masui (2004) har dock visat att flera kvinnor upplever att de måste prestera mer i jämförelse med deras manliga kollegor.

3. Syfte

Syftet med studien är att studera yngre kvinnliga ledare och deras inställning och uppfattning om chefskap. Det handlar därmed om att få kunskap om hur kvinnliga chefer själva uppfattar hur det är att vara chef. Syftet är också att studera om kvinnliga chefer upplever samma problem/motgångar som de som litteraturen tagit upp i litteraturgenomgången. De centrala frågor jag valt att försöka få svar på är följande.

Vilka föreställningar och upplevelser har kvinnor om sitt ledarskap?

Besitter kvinnliga ledare gemensamma egenskaper och finns det någon eller några gemensamma nämnare i deras bakgrund?

Upplever de samma hinder som litteraturen tar upp?

Jag har valt att fokusera denna studie på kvinnliga chefer inom Region Skåne. Vidare har jag valt att endast intervjua kvinnor som är runt 40 år. Denna begränsning har jag gjort då de är i den ålder då de flesta har barn som fortfarande är hemmavarande. Jag anser att detta är en viktig faktor då barn och familjeliv oftast ses som ett hinder för kvinnor att göra chefskarriär. I den åldern har de även ca. 25 år kvar i arbetslivet och då finns det en möjlighet och kanske en vilja att fortsätta att göra karriär.

4. Metod

Jag bestämde mig tidigt för att genomföra en kvalitativ studie av det kvinnligt ledarskap. Människors upplevelser går inte att få en uppfattning om utan att fråga dem. Jag kunde givetvis gjort en enkätstudie och fått flera kvinnliga chefers syn på hur det är att vara chef men mitt syfte har varit att få en djupare förståelse än vad som enligt mig hade varit möjligt att nå bara genom enkäter. Jag var nämligen inte ute efter att göra några generaliseringar över det kvinnliga ledarskapet. Vad jag var intresserad av var att gå ut till kvinnliga chefer och höra deras upplevelse om hur det är att vara kvinna och chef. För denna typ av undersökning passar intervjumomentet bäst och fick därför bli mitt verktyg.

De flesta forskare är överens om att man bör använda sig av en intervjuguide i något skede när mötet med intervjupersonen sker. Åsikterna går dock isär när det gäller om graden av hur fast strukturen bör vara. Ryen (2004) menar att argumenten är många för ingen eller liten struktur. Om forskaren har en fast struktur kan det bidra till att göra forskaren blind. Forskaren riskerar att missförstå fenomenet och blir mindre uppmärksam genom att intervjun blir relativt självstyrd. Forskaren behöver inte lyssna på svaren då han/hon inte har tänkt ställa följdfrågor då det redan finns en fast struktur. Poängen med intervju är att fånga intervjupersonens perspektiv och en utvecklad förhandsstruktur kommer att motverka intervjuens syfte. Ryen (2004) skriver dock att argumenten för en stark förhandsstruktur också finns. Med en utarbetad förhandsstruktur kan det undvikas att samla in överflödigt information som bara minskar undersökningens syfte. Hon menar dock att det är antalet platser som studie ska genomföras på som får avgöra hur strukturerad intervjun ska vara. Om studien enbart genomförs på ett företag så krävs en mindre strukturerad intervju än om den sker på flera företag. Det har också betydelse om det ska göras jämförelse mellan företagen för då bör en intervju vara mer strukturerad än om så inte är fallet (Ryen, 2004).

Kännetecknandet för den halvstrukturerade intervjun är att forskaren på förhand har ställt upp huvudfrågor och viktiga teman. De avgör dock inte frågornas formulering och ordningsföljd. Erlandsson et al. (1993) (ref. Ryen, 2004) anser att den halvstrukturerade intervjun kan jämföras med ett vanligt samtal men där finns bestämda avsikter och riktlinjer som ett redskap för forskaren genom intervjuprocessen. Widerberg (2002) ger också stöd för användandet av den halvstrukturerade intervjun. Hon anser att den gör att forskaren undviker att enbart belysa de teman som han/hon anser viktiga. Detta gör intervjuaren på bästa sätt genom att vara lyhörd för intervjupersonen, ge dem utrymme och följa upp deras resonemang. Hon menar vidare att forskaren inte endast får belägg för de tankar som han tänkt i förväg utan också får chans att lära sig något nytt. Widerberg (2002) menar dock att det är viktigt att intervjuaren kan styra respondenten så att intervjun inte faller alldeles för långt utanför ramarna. Jag bestämde mig därför för den halvstrukturerade intervjun då jag hävdar att den är att föredra då intervjuaren är medveten om vilka områden som ska tas upp men kan ställa frågorna i den ordningen som passar den aktuella situationen. Jag utgick från en intervjuguide (se bilaga 2) som innehöll olika tema och frågeområden med anknytning till undersökningens syfte.

4.1 Urvalsförfarandet

Ryen (2004) menar att det vanligaste är att forskaren först väljer frågeställning och därefter plats och de personer som ska intervjuas. Det anses inte så viktigt att det görs ett slumpmässigt urval inom en kvalitativ forskningsstrategi då det inte är en jämförelse mellan personer som är det viktigaste utan det centrala är enskilda individers sätt att se på världen. Trotz, 1989 (ref. Ryen, 2004) menar dock att det är lätt att få en homogen grupp och därför är det viktigt att få en viss variation av urvalet. Inom den kvalitativa forskningsstrategin så behövs det i allmänhet inte många undersökningspersoner. Det finns dock inte något speciellt antal som forskaren måste ha utan det rekommenderas att utföra intervjuer tills forskaren känner att den så kallade mättnadskänslan är nådd menar Brox (ref. Ryen 2004).

Jag har valt att intervjua kvinnliga chefer inom Region Skåne. För att mer precisera mig och för att urvalet inte skulle bli alltför stort så valde jag kvinnor som befinner sig runt 40-års ålder. Jag gjorde ett så kallat bekvämlighetsurval då jag inte fann tid till att själv hitta slumpmässigt utvalda kvinnliga chefer. Jag fick hjälp av en ledningsstrateg inom Region Skåne. Hon skickade ut ett mail till kvinnliga chefer omkring fyrtio om vad undersökningen skulle handla om och bad att de skulle kontakta henne om de var intresserade. Därefter kontaktade ledningsstrategen mig som i sin tur tog kontakt med de intresserade för att bestämma tid och plats. Då det bara var personer som arbetade som avdelningschefer på sjukhus så bestämde jag mig för att själv söka efter kvinnliga chefer inom andra verksamhetsområden. Detta gjorde jag då avdelningar på sjukhus är kvinnodominerade. Risken finns då att dessa kvinnliga chefer skulle uppleva chefskapet annorlunda då de nästan bara arbetade med andra kvinnor. Jag tog därför kontakt med en kvinna som arbetar på personalavdelningen och bad att få namn på kvinnliga chefer som passade mina urvalskriterier men att kravet var att de arbetade på en administrativ avdelning. När jag fått namnen valde jag slumpmässigt ut några som jag själv tog kontakt med. Till slut valdes sex stycken deltagare ut och fyra av dem valdes på det första sättet och de andra två på det andra sättet.

4.2 Genomförande av intervjuerna

Jag tog kontakt med samtliga kvinnor via telefon och då vi bestämde tid för när intervjun skulle genomföras. Samtliga intervjuer skedde på respondentens arbetsplats då jag ansåg att det gjorde att de snabbt kunde hitta en tid. Jag meddelade också om hur lång tid intervjun skulle beräknas ta så att de kunde avsätta den tid som behövdes och för att inte behöva avbryta innan intervjun var färdig. Redan vid första kontakten frågade jag vederbörande om jag fick spela in intervjun och för samtliga kvinnor var detta inte något problem. Ryen (2004) menar att det både finns fördelar och nackdelar med att använda sig av bandspelare under intervjun. Jag gjorde dock valet att använda bandspelare då jag ansåg att fördelarna överväger nackdelarna. Nackdelen är att respondenten kan uppleva ett obehag av att få sina ord inspelade och kan även känna sig hämmade av bandspelaren. Fördelen med att spela in en intervju är att risken för viktig information förbises minimeras och att det är enkelt att kontrollera oklarheter och eventuella felaktigheter vilket kan uppstå om jag endast hade förlitat mig på anteckningar. Vidare är det en fördel att använda bandspelare då intervjuaren kan koncentrera sig på respondenten och avläsa kroppsspråk samt att respondenten kan känna att det som sägs har nått fram och uppfattats (Ryen, 2004). Jag garanterade också

respondenterna anonymitet redan vid första kontakten som togs med dem och påminde om detta då vi träffades för intervjugenomförandet. Mina intervjuer var halvstrukturerade på så sätt att jag bestämde de aktuella frågeområdena innan intervjun dock inte den exakta formuleringen av frågorna. Temaordningen bestämdes inte heller utan fick avgöras av samtalets utveckling. Jag ville också vara öppen för eventuella teman som kunde komma som jag inte tidigare tänkt på men som kunde vara av stor betydelse för min studie.

4.3 Databearbetning

Merriam (1994) menar att när forskaren bestämt sig för att sluta måste informationen organiseras på ett sätt som gör att analysen kan inledas och på bästa sätt bli effektiv. Det är viktigt att skapa kategorier då det gör det lättare och framför allt intressantare för läsaren. Merriam (1994) får medhåll av Nylén (2005) att presentationen av empirin är viktig. Även Nylén (2005) anser att den är avgörande om forskningens uppfattas som trovärdig eller ej. Nylén (2005) menar också att det är viktigt att återge det empiriska materialet så mycket så möjligt för att på så vis undvika att det blir en subjektiv tolkning från forskarens sida. Det kan ibland vara viktigt att återge den intervjuades ord exakt menar Wolcott, 1994 (ref. Nylén, 2005). Detta pga. det är svårt att förklara genom att ändra i texten och det kan bli en feltolkning från forskarens sida. Ibland måste det citeras för att det ska få samma slagkraft.

Efter att varje intervju var genomförd transkriberades de inspelade intervjuerna så exakt som möjligt till datatext. När jag genomfört alla intervjuer och de dessutom transkriberats så valde jag att sammanfatta dem. Jag gjorde valet att inte sammanfatta intervjuerna innan jag hade genomfört samtliga då jag inte ville bli påverkad av de svar jag fått tidigare. För att finna teman som respondenten betonade läste jag igenom dessa sammanfattningar ett flertal gånger och lyssnade också på bandupptagningarna från intervjutillfällena för att på så sätt kunna fråga mig själv vad respondenten egentligen menade. På detta vis kunde jag urskilja tydliga teman/nyckelbegrepp som jag sedan använde i min resultat- och diskussionsdel.

4.4 Undersökningsdeltagande

För tydlighetens skull har jag valt att presentera respondenternas egenskaper i tabellform. Tabell 1 visar att kvinnornas ålder ligger mellan 36 och 44 år. Alla kvinnor har en partner och i flertalet av fallen så innehar mannen inte en chefsposition. Samtliga kvinnor utom en har barn och det är kvinnorna som har tagit ut merparten av föräldraledigheten. En kvinna har gått en KY-utbildning inom det område som hon idag är chef över medan övriga har högskoleutbildning eller universitetsutbildning. Samtliga respondenter är relativt nya på sin chefspost.

Tabell 1.

Åldersfördelning	36	1
	38	2
	39	1
	40	1
	44	1
Civilstånd	Gift/Sambo	5
	Särbo	1
Partners befattning²	Chef	2
	Ej chef	4
Antal barn	Inget barn	1
	Ett barn	1
	Två barn	2
	Tre barn	2
Fördelning av föräldraledigheten	Kvinnan mer än hälften ³	5
	Kvinnan mindre än hälften	0
	Delades lika	0
	Inga barn	1
Utbildning	Högskola/universitet	5
	KY-utbildning	1
Antalet år som chef	Två månader	1
	Ett år	4
	Två år	1

² Det tog endast hänsyn till hur det såg ut då intervjun genomfördes. Inte om partner tidigare innehaft en chefsposition.

³ Innebär att kvinnan tagit ut mer föräldraledighet än mannen men det har inte tagit hänsyn till hur mycket mer. Det finns de kvinnor som haft män som varit hemma en dag i veckan, där mannen varit hemma någon månad etc.

5. Resultat

I detta kapitel presenteras de nyckelbegrepp och teman som analysen av intervjuvaren gav upphov till. För att styrka dessa nyckelbegrepp återges citat ur intervjuerna. För att göra citaten mer levande och spårbara har jag valt att skriva ett namn efter dem. Varje respondent har fått ett fingerat namn då jag vill respektera deras anonymitet.

5.1 Uppväxtförhållanden och personliga egenskaper

Samtliga kvinnor utom en har växt upp med båda sina föräldrar. Kvinnan som inte gjort det har endast levt med sin mamma under uppväxten. Ingen av kvinnornas föräldrar har innehaft en högre chefsbefattning under deras uppväxt. Två av kvinnornas pappor har dock haft lägre chefsbefattningar. Det är endast en av kvinnorna som växt upp med en mamma som varit hemma under hela hennes uppväxt. Det har dock alltid varit viktigt för alla deras föräldrar att de läst vidare och skaffat sig ett intressant och lärorikt arbete. Ingen av kvinnorna har gett mig någon anledning att tro att deras uppväxtförhållande ska ha bidragit till att de befinner sig där de gör idag. Kvinnan vars mamma som varit hemma kan dock se att det påverkat henne att vilja läsa vidare och få ett bra jobb, men inte att det påverkat henne att bli chef. Nedan följer ett citat från denna kvinna:

”Ah, nej, hemmafru ville jag inte bli. Nej, det ville jag inte. Det är liksom inte min grej att städa.”
”Fia”

Fyra stycken av kvinnorna uppger att de varit ”pappas flicka” när de växte upp, men att de alltid haft en bra relation även till sin mamma och upplevt att även hon har stöttat dem. En av kvinnorna har inte varit någon av föräldrarnas flicka utan haft samma relation till dem båda. Kvinnan som återstår är hon som endast haft sin mamma under sin uppväxt. Samtliga kvinnor har dock svarat att de alltid haft ett stort stöd av sina föräldrar vilket har påverkat dem att inte bry sig om vad andra tycker utan vågat gå sin egen väg och göra det som känns rätt. Följande citat är exempel på detta:

”Jag har alltid fått höra att du kan minst bli statsminister.”
”Cecilia”

”Men bägge två har alltid stöttat mig. Jag har ju en mamma som alltid har, hon har ju varit ordförande i olika föreningar ja hon har varit väldigt så. Jag har mycket av henne av det här jävlar anamma.”
”Camilla”

”Jag har alltid fått höra att man ska göra det som känns rätt. Har alltid varit viktigt att få ett bra jobb och göra så gott man kan. Har alltid fått höra att man ska tro på sig själv.”
”Jessica”

Samtliga kvinnor har alltid varit ambitiösa och duktiga i skolan. En av kvinnorna medger att hon varit ganska lat under skoltiden men att hon ändå har haft över medelbetyg eftersom hon har haft så lätt att lära. Flertalet av kvinnorna uppger att det alltid varit de som varit ledare i sitt privata liv sedan barnsben. Det är aldrig något de tänkt på förrän de blivit tillfrågade om de ville bli chefer. Men då har de börjat tänka tillbaka och då har det visat sig att de kan se att det alltid varit de som bestämt. Det är dock många som poängterar att de alltid haft respekt för människor och har alltid brytt sig om andra. De menar att fast att de alltid mer eller mindre bestämt så känner de att de aldrig kört över någon.

”Ja, jag vet ju att i skolan var det så att jag var en ledarperson det var ju det vet jag att min mamma sa till mig ofta med att du kan ju inte bestämma alltid. Men dem gjorde ju som jag sa så då var det ju jättebra. Så det blev ju liksom naturligt att dem hakade på hade dem inte velat så hade väl sagt det.”

”Fia”

”Engagerad i en klubb och om det blir problem då ringer man NN för då kommer jag. Har en jourverksamhet även där kan man säga. Bland kompisar är det likadant, om det är något som ska ordnas så ringer man mig för då ordnar jag. Jag tror någonstans kanske inte att man föds till det men att man någon gång under uppväxten så tar man åt sig mer och mer och går automatiskt in i ledarrollen. Om vi så är i Stockholm och shoppar så är det men NN hon är ju med så då blir det jag som får bestämma var vi ska.”

”Camilla”

Samtliga kvinnor som intervjuats har också ett stort självförtroende och en stabil kännedom. De är lite egensinniga och har alltid valt den väg i livet som känts rätt. Kvinnorna har en positiv syn på livet och ser möjligheter istället för hinder. Kvinnorna som intervjuats har också ett genuint människointresse .

5.2 Vägen till chefspositionen

Samtliga kvinnor som intervjuats har själva inte sökt de chefstjänster som de innehar idag utan har blivit tillfrågade av högre chefer inom den organisation de arbetar i. Det är inte något de strävat efter sen barnsben utan de menar att det är andra i deras omgivning som sett att de har ledarskapsegenskaper och skulle passa att vara chef. Två av kvinnorna hade börjat fundera på det ett par år innan de blivit chefer men då efter att någon sagt till dem att de skulle passa. Nedan följer några citat för att förtydliga hur det har gått till när de blivit tillfrågade:

”Jag blev erbjuden tjänsten, att de ville ha mig. Jag förstod att de hade diskussioner och sen kom dem och frågade mig om jag ville ta det här uppdraget och jag hade väl haft funderingar i några år eller ett par år innan. När dem frågade mig blev jag egentligen inte så överraskad utan någonstans i mitt stilla sinne räknade jag med att de skulle fråga just mig. Det är ju lite så självförtroende men det var så om jag ska vara helt krass.”

”Cecilia”

”Det kom en utbildning som kallades LUF, ledarskapsutbildning för framtiden. Då kom cheferna till mig och sa att vi har anmält dig till denna och jag tänkte OK, det kan kanske vara roligt. Det var över hundra som sökte och bara 18 som blev antagna och jag var en av dem. När jag kom tillbaka här sen så var det mycket diskussioner och kritik mot ledningen. Och den som var avdelningschef då hade något så fruktansvärt mycket att göra som jag ser idag men det såg jag inte då. Det var mycket vad gör NN för någonting. Han hade så mycket att han inte kunde sälla vad som var viktigt. Då blev jag erbjuden att jobba 50 %.”

”Camilla”

”När min före detta chef blev tjänstledig 8 månader förra året så blev jag tillfrågad om jag kunde tänka mig att bli tillförordnad chef. Sen kom hon tillbaka och sa upp sig och då blev jag tillfrågad om jag kunde tänka mig att fortsätta vara chef. Det är inget jag tänkt på att jag skulle bli så det är min chef som har sett någonting hos mig som bedömt att jag är lämplig.”

”Linda”

Viljan att bestämma har angetts som en orsak till varför två av kvinnorna har valt att bli chef. Följande är ett citat av en kvinna som ger detta som ett skäl:

”Fördelarna med att vara chef är att bestämma (skratt), skämt åsido, i och för sig tycker jag om att bestämma men det är inte fullt så diktatoriskt som det låter.”

”Jessica”

Samtliga kvinnor utom en har angett att anledningen till att de blev chef är att de har en vilja att kunna påverka sitt arbete. Följande citat kommer från en av dessa kvinnor:

”Jag har alltid haft en vilja att påverka och jag tror inte att man har lika stor chans [att påverka (författarens tillägg)] om man arbetar på golvet som om man är chef trots att man inte är den högsta för jag har ju chefer över mig som bestämmer.”

”Susanne”

5.3 Synen på gott ledarskap

Samtliga kvinnor är överens om att de som ledare har en avgörande roll för den atmosfär som råder i organisationen. Vidare menar de att ledarskap handlar om att inspirera andra, skapa arbetsglädje och att åstadkomma den starka teamkänsla som förmår leda grupper mot uppsatta mål. De kvinnor som intervjuats hävdar att ett bra ledarskap har sin utgångspunkt i stabil självkänedom. Individen måste vara trygg i sig själv och det är först när en ledare har kommit till klarhet med hur han/hon fungerar som individ, gruppmedlem och tillhörighet i organisationen som hon/han bättre kan förstå och leda andra. Vidare anser de att feedback är otroligt viktigt att kunna ge som chef. Medarbetarna måste få beröm för det de gör bra men det är lika viktigt att förklara för dem när de gör något fel för annars kan de aldrig bli bättre. Många av respondenterna hävdar också att det är viktigt att ledaren har de kunskaper och expertis som krävs för arbetet för att de underordnade ska få förtroende för chefen. De vill dock påpeka att trots att det är viktigt att chefen förstår vad sina underordnade arbetar med men expertisen bör ligga på de egenskaper som krävs för att vara en bra ledare. Samtliga kvinnor upplever sig som bra chefer. De uppger att de är raka och ärliga. De vågar stå för sina åsikter och menar att det inte är alltid som personalen håller med men det är en del av chefsyrket att kunna stå emot och visa att det är chefen som bestämmer. Samtliga kvinnor menar att de har ett uppdrag att sköta och det är inte alltid som alla kan bli nöjda när beslut tas. De hävdar dock att de lyssnar på sin personal till den mån det är möjligt.

”En chef ska ha stora öron och liten mun, lyssna mycket och prata mindre”

”Jessica”

”Rakhet, rättvisa och lyhördhet är de tre egenskaper som utmärker mig som chef. Det är dessa egenskaper jag också tycker att en chef bör ha. Ärlighet det kräver jag av min chef och också av mig själv som chef. För man kan inte bli bättre om ingen talar om vad du gör fel.”

”Camilla”

”Det krävs i denna rollen att du står för dina åsikter och att du vågar uttrycka dina åsikter annars blir det väldigt svårt att driva och leda en verksamhet. För att personalen ska trivas måste man ha en chef som vågar driva på.”

”Susanne”

Inga av kvinnorna har ångrat att de tackade ja till chefstjänsten. De tycker att de är tufft men menar ändå att fördelarna överväger nackdelarna. Fördelarna med att vara chef är bland annat att du som ledare har ett stort inflytande, får driva andra människor mot uppsatta mål och se individer växa i sitt arbete. Samtliga kvinnor vill dock påpeka att det givetvis också finns negativa sidor med att vara chef. Det är bland annat en stor arbetsbelastning med högt tempo, ensamarbete och det svårast av allt att hantera konflikter eller problem med personalen.

”Fördelen med att vara chef är när du för det lilla minsta positiva tillbaka. T.ex. ett Rehabärende som lyckas eller någon som blomstrar av medarbetarna. Det driver mig. När man ser något inom organisationen som går i land, detta projektet lyckades vi med.”

”Camilla”

Samtliga utom en menar att de kommer nog alltid att inneha en tjänst som omfattar att vara chef och leda andra människor. De tror dock inte att de kommer att vara kvar på den chefsposition som de har idag men att det kan vara svårt att gå tillbaka som ”vanlig” arbetare när de en gång varit chef eftersom de hela tiden vill ha utmaning och de trivs med att driva och leda andra människor. Samtliga kvinnor menar att möjligheterna att kunna gå vidare finns inom den organisation som de arbetar inom. Följande är citat från dem kvinnor som menar att de vill fortsätta att vara ledare:

”Jag tror att har du gått i ledarrollen en gång så är du alltid ledare det är svårt att gå tillbaka. Jag tror att jag kommer att hålla mig på ledarnivå på ett eller annat vis nu när man har tagit sig in.”

”Camilla”

5.4 Bemötande

Det är ingen av respondenterna som direkt upplever att de bemöts olika i jämförelse med sina manliga kollegor som innehar liknande chefsposition. Samtliga kvinnor uppger att de inte känner sig mindre värda eller att de inte får lika mycket respons. En del kvinnor utmärker sig dock genom att mena att de har en upplevelse av att de måste arbeta hårdare som kvinna än som man för att de ska få uppskattning av högre chefer.

”Kvinnor måste också prestera mer och jobba mer. Jag tror det är svårare att vara kvinna och chef men inte bara alltid jämt emot medarbetarna utan mot chefen i nästa led.”

”Linda”

”Jag upplever att jag som kvinna och chef måste prestera mer och bättre än vad männen i samma position behöver. Jag har större krav på mig eller är det jag själv som sätter dem och tror att alla andra

förväntar sig det. Jag vet inte men det känns som det.”

”Cecilia”

5.5 Stöd

Kvinnorna har påtalat vikten av att ha stöd från sin omgivning när man arbetar som chef. Det finns olika sorters stöd och dessa bör förekomma i både yrkeslivet och i privatlivet.

5.5.1 Partner

Samtliga kvinnor utom en har barn. Det är ingen av dessa som ser barn och familj som något hinder för att göra karriär. De menar att det är en erfarenhet och att tillvaron i livet inte skulle vara densamma utan dem. Samtliga kvinnor har dock någon gång fått skuld känslor för att de arbetar mycket men det försöker de jobba med så att den känslan inte uppkommer för ofta. Samtliga menar nämligen att om de trivs på jobbet så blir de också en bättre människa och på så vis en bättre mamma.

”Jag känner mig inte alls stressad av familjesituationen på något sätt alls. Det fungerar jättebra. Om man har valt ett jobb som man trivs med och mår bra av så påverkar det givetvis också familjelivet. Är jag positiv på jobbet och blir glad av det så har får det en positiv påverkan på familjen också så är det ju. Barnen klagat aldrig på att vi jobbar mycket för när vi kommer hem är det barnen som gäller och inte en massa annat. De ska leka eller är det aktiviteter eller så är det mospys. Nej jag har aldrig hört dem klaga.”

”Cecilia”

De menar att de lyckas kombinera barn och karriär på grund av de har stöd från sin partner, utan det stödet skulle det vara omöjligt. Samtliga kvinnor delar hushållet med sin partner. Det är dock en kvinna som uppger att det är hon som står för städningen eftersom det är hennes val då hon anser att hon gör det bäst. Det finns de kvinnor vars partner är den som står för den största delen av hämtning och lämning på dagis eller hos dagmamma. De har aldrig upplevt att deras barn tycker att de arbetar för mycket och det tror de har att göra med att när de kommer hem så fokuserar de på barnen. Däremot känslan av att de inte hinner med sin partner och att kärlekslivet får komma i andra hand är det många som uppger. Men de menar att det brukar ringa en varningsklocka och då försöker de göra något bara de två.

”Det kan komma perioder då jag och min man känner att vi inte får tid för varandra. Men återigen då brukar varningsklockorna ringa och då får man ta tag i det. Då bestämmer vi att vi åker bort eller ordnar barnvakt och gör bara något enkelt tillsammans eller ser vi till att få ungarna i säng så att vi får tid tillsammans. Visst man glömmer bort den här tvåsamheten ibland men man känner att nu är det dags och då får man se till att göra något bara vi två.”

”Cecilia”

”Man får inte glömma bort varandra. Ibland så måste man få vara bara vuxna och då lämnar vi bort barnen. Det behöver inte vara något avancerat utan bara gå ut och äta några timmar eller bio.”

”Susanne”

5.5.2 Mentor och nätverk

Samtliga kvinnor påpekar att det är önskvärt med mentorer och nätverk för deras egen del. De menar att det skulle vara lättare och även att de skulle bli bättre chefer om de hade haft tillgång till det. En av de intervjuade kvinnorna har en mentor och en annan är på väg att få. Övriga kvinnor får gå till sin närmaste chef när hjälp behövs. De menar dock att det är ett problem och menar att en mentor ska vara en person som arbetar i samma organisation men som man inte har en arbetsrelation till. Det ska vara en person som har varit chef en längre tid och som kan ge allmänna råd hur individen blir en bättre chef. Det kan ibland vara svårt att prata med sin egen chef för de vill inte att han eller hon ska uppfatta att de inte klarar av sitt jobb och då väljer de att inte ta upp det aktuella det gäller. Samtliga kvinnor menar också att det skulle vara bra med ett nätverk för de som arbetar som avdelningschefer. Det har varit så tidigare men det har ledningen tagit bort. De hävdar att det skulle vara bra om det cirka fyra gånger om året skedde en träff där avdelningschefer kunde sitta ner i grupper och diskutera och utbyta kunskaper och erfarenheter med varandra. Det skulle stärka dem som chefer och de hävdar också att det skulle göra dem bättre.

”Det är inga möten nu för avdelningschefer men det är ett stort önskemål. Vi har klagat om detta. Det skulle vara regelbundet. Verksamhetscheferna träffas ju en gång i veckan och får information av sjukhuschefen och det är också ett sätt att visa på att verksamhetscheferna är viktigare än avdelningscheferna. Vill man genomföra något så kan det ju vara smart att börja närmast medarbetarna alltså oss avdelningschefer. Vi försöker själva trycka på men det händer inget inom det området.”

”Cecilia”

5.5.3 Delat ledarskap

Delat ledarskap är ett begrepp som nästan alla kvinnor valt att nämna. De menar att det är ett bra sätt att underlätta för chefer som ofta har en väldigt hård belastning. Om det är två som delar på det så blir inte belastningen lika hård och dessutom menar kvinnorna att det är bra att ha två personers synpunkter när det uppstår problem. De menar vidare att delat ledarskap skulle kunna få fler kvinnor att våga söka chefstjänster då tjänsterna inte behövde vara heltid. Samtliga kvinnor poängterar dock att det är viktigt att det sker genom ett medvetet val då det är en förutsättning att personerna trivs att arbeta tillsammans. Två av kvinnorna som intervjuats delar sitt ledarskap med någon annan. En av kvinnorna har en annan som går in och arbetar den dag då hon är ledig och för att den personen inte ska tappa kunskap så är det avsett tid för henne varje vecka att hjälpa till. En av kvinnorna delar sitt ledarskap med en man och hon kan inte tänka sig något bättre. Hon menar att de två är varandras motpoler så de kompletterar varandra. Kvinnan menar att hon aldrig har upplevt att hon blivit överkörd utan snarare är det så att det hon som är den drivande och tilldelas olika projekt från ledningen. Hon är dock noga med att den som hon delar ledarskapet med har andra kvalifikationer som inte hon har.

”Jag delar mitt ledarskap med en man och det är kanon. Jag och NN är varandras motpoler ja vi kompletterar varandra så bra. Vi kan vara som hund och katt när vi diskuterar och det kan vara rätt högt i taket men när vi kommer ut ur rummet så är vi ett team igen. Det var någon i personalen som sa att vi var som ett gift par.”

”Camilla”

5.6 Konflikt och rivalitet

De sex kvinnor som intervjuats är alla överens om att det inte finns hinder som specifikt försvårar för kvinnan att bli chef och göra karriär. Samtliga har en tro på att alla kan komma hur långt som helst på sina egna meriter oavsett kön. Endast en av dem har någon gång stött på glastaket men hon menar att hon det inte endast berodde på att hon var kvinna. De menar att det ibland kan vara svårare för kvinnor att bli chefer och att det också kan vara svårare för en kvinna att vara chef. Men de svårigheterna beror inte bara på samhället och framför allt inte bara på männen. Samtliga kvinnor menar att det oftast beror på kvinnorna själva att de inte väljer att bli chefer. De menar att de tär många kvinnor som upplever det konfliktfyllt när de måste balansera mellan familjelivet och arbetet. De menar vidare att kvinnor generellt inte har en lika stor tro på sig själva och inte vågar ta utmaningar som att bli chef. Samtliga kvinnor menar dock att det finns, inte hinder, utan mer två stora problem för dem som är kvinnliga chefer.

5.6.1 Chef över andra kvinnor

Det första är kvinnor som motarbetar kvinnor som väljer att bli chefer. Fyra av sex kvinnor har upplevt detta som ett stort problem och en kvinna menar att om inte hon varit så stark i sig själv och haft ett stort stöd av sin partner hade hon slutat. De hävdar att om mannen är chef går de kvinnliga underordnade in och städar upp efter honom,

bjuder på kaffe och påminner och fixar till honom. Är chefen däremot en kvinna så får individen inte hjälp med något utan det tas för givet att det kan göras av individen själv. Samtliga kvinnor uppger att de många gånger uppfattar de kvinnliga underordnade som lite aggressiva i tonen och att de blir motarbetade som chef. De kvinnor som intervjuats upplever ett beteende av missunnsamhet och att de underordnade känner sig förtryckta som kvinnor men vad de inte förstår är att de själva samtidigt förtrycker en kvinna. De har också fått uppfattningen att de kvinnliga underordnade ställer högre krav på om du är kvinna och chef än om du är man och chef. Det finns en del kvinnor i undersökningen som också har män som underordnade och respondenterna menar att det inte är samma problem med de manliga underordnade

”Jag såras av kritik som inte är befogad. Vad ska jag säga, jag sårades jättemycket i början för jag var inte van vid det här skitsnacket för jag vill ha en rak kommunikation och ärlighet. Det tusslades och tasslades när jag gick förbi och jag fick höra att dom skulle minsann sätta dit mig för här skulle minsann inte jag sitta. Det tar lite tid innan man får bort det här från axlarna. Det tar mycket på psyket och där måste du ha ett stöd som säger att detta tillhör ledarskapet på något vis. ”Den dagen jag fick mina 50 % så hade vi ett avdelningsmöte och då var det tänkt att NN som chef då skulle berätta för alla så ja nu kommer NN in och arbetar 50 %. Vad jag kan säga är att jag har alltid varit alltså omtyckt och har stora krav på mig själv för jag ska kunna allt så och ibland är det för bra. Men jag är sådan jag går inte in om jag inte kan det. Men sen är det alltid en klan som inte tycker om detta. Då satt vi på avdelningsmötet och allting var slut och NN säger att from, jag kommer inte ihåg vilken datum det var, men att nu går NN in 50 % och stöttar NN och på det avdelningsmötet så satt det 5 stycken som var informella ledare på golvet. Det blev så tyst där inne så hade du slängt en knappnål så hade du hört detta precis som en kuslig alltså ingen sa någonting inget grattis ingenting överhuvudtaget. Så det slutade med att mötet avslutades och alla fick hem. Den känslan jag hade när jag körde hem var vad i hela friden är detta. Det blev kaos och jag visste inte om jag skulle gå in i detta.”

”Camilla”

”Jag har ibland en känsla av att jag kan ibland känna en viss någon form av avighet mer från kvinnor än från män. Att det är lättare att leda män än kvinnor men jag kan inte ta på det och jag har medarbetare som är kvinnor i min egen ålder och det är inga problem men där är dem som är 5 till 10

är äldre och där kan jag känna att det är näbbigt och jag ska inte tro att jag är något och tro att jag kan komma här och komma.”

”Linda”

5.6.2 Chef över tidigare medarbetare

Det andra problemet som kvinnor upplever är att bli chef över sina egna kollegor. Fyra av sex kvinnor har själva blivit chef över sina tidigare kollegor medan de andra två inte blivit det men menar att de aldrig skulle tacka ja till ett sådant arbete då de ser det som omöjligt. Två av dessa fyra kvinnor hävdar har de aldrig skulle tackat ja till det om de visste vad det innebar. Samtliga kvinnor menar att det är viktigt att ha goda relationer till sina underordnade men det går inte att vara bästa vänner. Det är svårt att gå från steget till att vara en gänget till att inte vara det. Nedan följer ett citat från en av kvinnorna som inte blivit chef över sina medarbetare:

”Jag skulle aldrig ta ett chefsjobb där jag varit medarbetare tidigare. Det skulle bli mycket konstigt. Jag tycker den övergången att vara en i gänget till att bli chef för man är inte en i gänget när man är chef så är det bara inte, det är inte så att man är utfrysad men man är inte och jag tycker inte man ska vara det heller. Det är klart att man ska vara lojal mot gruppen och liksom trivas ihop och sådär. Men man är inte en i gänget på samma sätt. Och då gå från att vara det till att bli chef, det kan bli jättekonstigt. Jag tror det är väldigt svårt. Man gör det onödigt jobbigt för sig själv. Jag skulle aldrig göra det.”

”Jessica”

Följande citat kommer från en av kvinnorna som blivit chef över sina kollegor:

”Men jag kan säga att arbeta själv på golvet och sen gå in och ta en ledarposition, det är inte lätt. Man ska nog helst gå till en annan avdelning/enhet där man inte känner någon så väl. Det är jättetufft och man ska kunna allt. Det är nu när jag har fått lite mer vad ska jag säga jag har väl tuffat till mig lite och vågat sätt ner foten lite. Det är först nu jag känner att jag börjar bli respekterad där ute. Det har alltså tagit två år. Innan var det så att har du mycket att göra annars kan du komma ut och avlösa när vi går på lunch. Man såg alltså mig som en vanlig sjuksköterska. Det är ju för- och nackdelar. Men hade jag vetat vad det innebar då hade jag tackat nej till detta arbete på min egen avdelning för det tar så mycket stryk på en själv och är du inte

stark där så knäcks du. Då väljer man att backa tillbaka. Nu är jag nog en väldigt strak person i sig vilket gjort att jag har stått emot.”

”Camilla”

6. Diskussion

6.1 Metodkritiska synpunkter

Då det gäller litteraturen som används i studien anser jag att den är intressant och relevant för uppsatsens syfte. Jag är dock medveten om att den hjälp jag fick av Region Skåne att välja ut tänkbara respondenter kan ha påverkat mitt resultat. Det är inte alltid bra att någon inom organisationen tar kontakt då de som ställer upp och låter sig intervjuas kan uppleva att de inte vågar säga vad de egentligen tycker. Det kan också vara så att personen som hjälpte mig att välja ut respondenterna har valt kvinnor som hon anser har en positiv bild av organisationen och på så vis får jag missvisande resultat. Jag anser dock att i och med att jag själv tog kontakt med två av respondenterna så har jag till viss del undvikit att det påverkat mitt resultat.

Jag har en upplevelse om att det kan vara negativt att själv skriva en uppsats. Det är endast jag som har tolkat texten från intervjuerna och försökt att hitta nyckelbegrepp. Jag har försökt att vara så objektiv som möjligt men risken för att göra en subjektiv tolkning finns alltid. Det är också negativt att inte kunna ha någon att diskutera med under uppsatsen gång om upplägg, intervju, tolkning, slutsatser etc. Jag ser dock en fördel med att vara själv då intervjuerna genomförs. Det kan vara svårare för respondenten att känna sig bekväm och öppna upp sig om det sitter två personer istället för en.

6.2 Diskussion av resultaten

6.2.1 Egenskaper och uppväxtförhållande

Undersökningen visar att det finns gemensamma egenskaper för de kvinnor som intervjuats. Egenskaperna stämmer överens med de karaktärsdrag som angivits som typiska för de kvinnor som intervjuats av Masui (2004) och även Muhonen (1999). Samtliga kvinnor har ett stort självförtroende och har i hela sitt liv, utan att tänka på det, varit en ledare. Det kan vara ledare i kompisgäng, scoutledare eller en ledande figur i familjen. Det är mycket positiva kvinnor som har tron på att allt ordnar sig bara individen vågar tro på sig själv och trivs med det personen sysslar med. De ser möjligheterna istället för problemen. Samtliga kvinnor är lite egensinnig och har alltid gjort det som de själva tyckt känts rätt. Samtliga kvinnor har dessutom alltid varit duktiga i skolan och tyckt att skolan var viktig. Det har inte varit någon större press från föräldrarna utan det är de själva som alltid har velat göra så bra ifrån sig som möjligt. En annan egenskap som är gemensam för kvinnorna är intresset för människor. De kvinnor som intervjuats av Masui (2004) och Muhonen (1999) har också ett genuint människointresse. Jag anser dock att det är svårt att säga om kvinnor som väljer att göra karriär, och i detta fall att söka sig till en chefsposition tillhör en särskild personlighetstyp. Det är kanske istället så att detta är typiska drag för de individer som väljer att bli chefer oavsett kön. Individer som ser hinder istället för möjligheter har svårt att passa som chef då det inte alltid är lätt och positivt att vara chef. Vidare anser jag det viktigt att som chef ha ett stort självförtroende och en stor självkänedom, vilket kvinnorna i denna studie har visat sig ha. Det kan även jämföras med studier som Muhonen (1999) och Masui (2004) har genomfört.

Det är svårt att svara på om uppväxtmiljön har att göra med om en individ väljer att bli chef i sitt yrkesliv. I denna undersökning har det inte framkommit några likheter mellan kvinnornas uppväxtmiljö som det gjorde i undersökningen som SACO utförde 2002 (Hildingsson & Krafft). I denna studie kommer alla kvinnor från olika hemförhållande och var de befinner sig i syskonskaran skiljer sig också åt. Det är ingen som kommer från överklassmiljö utan alla tillhör medelklassen. Det är endast en som angivit att deras föräldrar har en akademisk utbildning men samtliga menar att det alltid har varit viktigt för deras föräldrar att deras barn skaffade sig en utbildning. Detta kan jämföras med resultaten i Muhonens (1999) studie där det också framgick att kvinnornas föräldrar hade en enkel utbildnings- och yrkesbakgrund. Samtliga kvinnor i denna studie upplever inte heller att deras uppväxtförhållande har påverkat deras val av yrke. Det kan kanske förklaras med att dessa kvinnor som intervjuats i denna undersökning inte har strävat efter att bli chefer utan det bara blivit så. Dessutom kan skillnaden ligga mellan att de kvinnor som intervjuats i denna undersökning är mellanchefer medan de som intervjuat i SACO:s undersökning har haft en högre chefsposition. Det måste dock inte vara på detta viset, eftersom många kvinnor som deltagit i denna undersökning kan tänka sig att söka sig till en högre chefsposition och viljan att gå vidare finns hos många. Resultatet i denna studie skiljer sig också med vad Muhonen (1999) kommit fram till där flertalet kvinnor angav att deras uppväxtförhållande hade haft en betydelse för deras utbildning. Jag anser inte att uppväxtförhållanden och bakgrund är en betydande orsak till om en individ vill och lyckas bli chef i Sverige. Då det i Sverige finns tillgång till ekonomiska hjälpmedel så kan alla personer studera vidare på högskola eller universitet oavsett uppväxtförhållanden och bakgrund. Givetvis kan det i viss mån vara betydande om individen har föräldrar som har en akademisk utbildning för då kan det ses som en självklarhet att studera vidare och då finns ett visst stöd redan från tidig barndom. Jag anser dock viktigare att individens uppväxtförhållanden präglas av en tro på sig själv och att allting går bara individen vågar att försöka.

Studien visar att flertalet av kvinnorna har varit pappas flicka (haft pappas stöd, en bättre relation till sin pappa än till sin mamma) under uppväxten. De är dock noga med att poängtera att de alltid även har haft mammans stöd och alltid blivit uppfostrade att tro på sig själva och gå sin egen väg. Frågan är dock om det är specifikt att de kvinnor som väljer att bli chefer har varit pappas flicka. Denna undersökning och även de studier som gjorts av Hildingsson & Krafft (2002) och Muhonen (1999) visar på detta. Jag anser inte att bara för att individen har haft ett stort stöd från fadern så bli hon chef. Jag hävdar dock att det är viktigt att föräldrarna ser sina barn som jämlika oavsett kön och uppfostrar dem att behandla alla människor lika och lära dem att alla människor är lika mycket värda. Om detta synsätt präglar individens uppväxt så har relationen till fadern eller modern inte någon större betydelse mer än att den bör vara god och kärleksfull. Jag anser därför att det inte kan konstateras att bara för att en flicka har en bra relation till sin fader så innebär det inte att hon kommer att bli chef i framtiden.

6.2.2 Ledarskapets betydelse

De intervjuade kvinnornas syn på hur ett gott ledarskap ska vara stämmer väl överens med vad Sandberg & Targama (1998) tar upp. Det går att konstatera att kvinnorna som ingått i denna studie använder sig av ett förståelsebaserat ledarskap. Jag anser att många om inte alla organisationer kräver att ledaren använder sig av ett förståelsebaserat

ledarskap då individen idag har högre krav och individualismen ökar kraftigt. Ledaren måste hela tiden arbeta för att företaget ska fungera. Motivationen och orken att kämpa vidare måste hela tiden finnas. Samtliga kvinnor hävdar att ledarens uppgift också är att underlätta och bygga plattformar för individens motivation och utveckling. Samtliga kvinnor anser att om medarbetaren får vara med och utforma arbetet så känns det mer meningsfullt. Då skapas en helt annan energi än när en chef bestämmer vad som ska göras. De kvinnor som intervjuats hävdar att de alltid försöker delegera ut arbetsuppgifter som lika bra kan göras av medarbetarna som av chefen. Dessa resultat visar att kvinnorna sätter individen i centrum har samma synsätt som HR-perspektivets företrädare. Jag vill dock poängtera att jag inte anser att detta har något samband med att det är kvinnor som jag har intervjuat. Jag hävdar att det inte är typiskt för kvinnor att använda sig av förståelsebaserat ledarskap eller ha en människosyn som stämmer överens med HR-perspektivets utan jag anser istället att det krävs för att lyckas som ledare i dagens organisationer. Jag anser att det kan vara så att en ledare förknippas med en man av tradition av vår kulturella syn att se på det. Då organisationer tidigare förknippas med ett auktoritärt ledarskap så förknippas män med egenskaper som beslutsam och odemokratisk. Medan det är allt vanligare med kvinnor i dagens organisationer, i jämförelse med förr, som präglas av ett demokratiskt och förståelsebaserat ledarskap så tilldelas kvinnor egenskaper som vårdande och omtänksam.

Samtliga kvinnor menar också att det är viktigt att en ledare har ett helhetsperspektiv istället för detaljkunskaper. Muhonen (1999) har dock i sin studie kunnat visa på att denna syn skiljer sig åt då en del av kvinnorna i hennes undersökning tyckte att helhetsperspektivet var viktigast medan andra tyckte detaljkunskaper. Detta anser jag beror på individens olika synsätt vad som är viktigast. Det har inget med kön att göra. Jag anser dock att många gånger har en duktig ingenjör eller läkare blivit chef bara för att individen är duktig på sitt jobb. Det fungerar dock inte alltid eftersom bara för att individen är bra på sitt jobb så innebär det inte att hon eller han är en bra chef. Det är viktigt att organisationer börjar se ledarskapet i sig som en profession. Jag menar att det finns olika ledarskapsstilar och dessa är individuella och könsneutrala. Jag anser vidare att problemet bör diskuteras ur en annan synvinkel. Det kanske är så att problemet just är att det hela tiden förs en debatt om manligt och kvinnligt ledarskap. Finns det eller finns det inte? Det är många faktorer som spelar in t.ex. ledarens personlighet och gruppen som ska ledas. Situationen varierar och därmed också ledarrollen. Då det förs diskussion om egenskaper som tillskrivs mannen eller kvinnan så är det oftast generaliseringar. Många av kvinnorna har flera gånger under intervjun uppgett att de brukar få höra att de besitter manliga egenskaper. Det är kanske dock så att det inte är manliga egenskaper dessa kvinnor besitter utan det är ledarskapsegenskaper i stället. En ledare bör i stället tänka på vilka egenskaper som han eller hon innehar för att utvecklas och förbättra såväl de starka som de svaga egenskaperna. Vidare är det viktigt att chefen omger sig med underordnade som kan komplettera honom eller henne. Det kan konstateras att samtliga kvinnor värnar om sina underordnade och försöker att vara en bra chef som lyssnar på sina medarbetare.

6.2.3 Vägen till chefsrollen

Samtliga kvinnor har aldrig sökt någon chefsposition utan det är något som de blivit erbjudna. De menar att de inte har strävat efter att bli chef utan att det är andra i deras

omgivning som sett att de besitter ledaregenskaper vilket inneburit att blivit erbjudna en chefsposition. Argumenten till varför de tackat ja till chefskapet är för att de tycker om att bestämma, driva och leda andra och att de vill påverka organisationen något de anser vara nästan är omöjligt genom att fortsätta arbeta på golvet. Det kan konstateras att inom den organisation som kvinnorna arbetar är ledningen duktig på att erbjuda kvinnor chefpositioner. Det är dock viktigt att titta på att fyra av kvinnorna arbetar på kvinnodominerade arbetsplatser vilket innebär att det inte finns så många män att välja mellan. Två av kvinnorna arbetar på arbetsplatser där det är fler män än kvinnor och trots det har ändå två kvinnor fått chefspositionen. Det är dock viktigt att titta på övriga organisationen de arbetar i och då kan det konstatera att på många av de ledande chefspositionerna sitter män. Samtliga kvinnor som intervjuats menar dock att det arbetas mycket med jämställdhet och att närmast högsta chefen finns två kvinnor så förändringen har börjat. Det kan ju innebära att den organisation som respondenterna arbetar i har insett hur viktigt det är att inte se ledarskapet som något manligt utan som ett könsneutralt fenomen.

6.2.4 Diskriminering och bemötande

Samtliga kvinnor upplever inte att de bemöts olika jämfört med sina manliga kollegor. Northouse (2004) skriver att kvinnliga chefer upplever att de inte tas på lika stort allvar som sina manliga kollegor men det är inget som de kvinnor som intervjuats i denna studie har upplevt. Dock upplever de precis som Northouse (2004) skriver att de får anstränga sig mycket mer än vad männen behöver. Muhonen (1999) har också i sin avhandling kommit fram till att kvinnor upplever att de måste anstränga sig mer än sina manliga kollegor och att kraven är större på kvinnor än på män. Jag anser att det är svårt att dra några slutsatser om det verkligen är så att organisationer ställer större krav på kvinnor än på män eller om det är så att kvinnor generellt har högre krav sig själva än vad män generellt har. Jag anser att mina kunskaper inom detta ämne är för små och att resultatet inte är tillräckligt stort därför väljer jag att inte ta ställning i denna fråga.

Respondenterna i denna undersökning förkastar teorin om glastakets existens och anger att detta kan vara en begränsning som kvinnor många gånger väljer själva. Jag anser att det går att nå lika långt oavsett om du är kvinna eller man om du har de egenskaper som krävs för att bli chef.

6.2.5 Familjeliv eller karriär – kvinnor behöver inte välja

Respondenterna i denna undersökning upplever inte att kvinnor måste välja mellan familjeliv eller karriär. De kvinnor som har barn menar att det inte är något hinder för att göra karriär. De menar snarare att de inte skulle vara den person som de är idag om inte barnen hade funnits. Det är också viktigt att människor inser att det inte helt går att ändra på denna fråga då det rent biologiskt är kvinnor som föder barn. Jag vill dock poängtera att den långa frånvaro från arbetet inte är till fördel för kvinnor som vill nå toppbefattning. En del kvinnor i Muhonens studie menar att det inte varit till deras fördel att vara föräldralediga och därefter arbeta deltid (Muhonen, 1999). Jag hävdar att det är viktigt att män likaväl som kvinnor delar på föräldraledigheten om förutsättningar finns. Jag vill poängtera att jag inte menar att det är männen som måste ta sitt ansvar utan att det är lika viktigt att kvinnor släpper in männen så de kan vara delaktiga i barnen och familjelivet.

Samtliga kvinnor i undersökningen menar precis som Ivarsson (2001) anger att det är avgörande att kvinnor som vill söka sig till chefsstjänster har sin partners fulla stöd både när det gäller valet av yrke och hjälp i hemmet. Jag anser att det är omänskligt att göra karriär utan stöd i hemmet. Det är orimligt att orka arbeta så mycket som krävs för ett chefsjobb och samtidigt ansvara för matlagning, familj och städning. Det är viktigt att ha sin partners stöd och att partnern ställer upp och tar ansvar för en del av hemarbetet. Samtliga kvinnor som intervjuats delar på allt arbete i hemmet med sin partner. Jag vill poängtera att jag givetvis anser att ensamstående kvinnor kan göra karriär och söka sig till chefspositioner. Vikten av stöd är dock lika viktig här men kan komma från familj och vänner. Två av kvinnorna har även män som gör karriär och de anser att det inte är något problem att båda gör karriär samtidigt utan de får det att gå ihop ändå. Många upplever dock att kvinnan väljer själv att stå tillbaka om mannen gör karriär då de menar att det är många kvinnor som upplever det konfliktfyllt när de måste balansera mellan hänsyn till familjen och de krav som ställs i yrkessituationen. Många av de intervjuade menar att kvinnan gärna vill ha ett arbete som inte kolliderar för mycket med de tider de vill vara tillsammans med barnen och det är svårt när det gäller chefsyrket. Då kanske kvinnan väljer ett yrke som är mindre krävande. Det kan konstateras att samtliga kvinnor upplever att det är förutsättning att ha balans mellan privatliv och yrkesliv för att orka med de krav och förväntningar som omgivningen ställer på ledaren.

6.2.6 Delat ledarskap - ett sätt att få fler kvinnor att söka sig till chefspositioner

Delat ledarskap är ett fenomen som många av de intervjuade kvinnorna nämnde. Det var dock endast ett par som hade egna erfarenheter av det. De kvinnor som nämnt delat ledarskap upplever att det skulle underlätta för kvinnor att bli chefer. Jag anser att delat ledarskap är bra då två personer tänker bättre och blir starkare än en person vilket skulle göra att fler kvinnor vågade tacka ja till en sådan utmaning som chefskapet innebär. De ser också delat ledarskap som en avlastning då en chefsstjänst ofta är ett arbete med tung arbetsbörda. De kvinnor som själva upplevt delat ledarskap menar att genom att ständigt föra en dialog och kommunikation tvingas de hela tiden se saker ur nya perspektiv. Därför menar jag att det är viktigt att det sker genom ett medvetet val, att paret själva ska ha valt att arbeta tillsammans. Kvinnan som dagligen delar ledarskap med en man menar att det är viktigt att det är olika personer som kompletterar varandra men att det är viktigt att ha liknande värderingar och grundsyn. Hon har dock svårt att uttala sig om det bör vara en man och en kvinna eftersom hon inte har något att jämföra med. Kvinnan menar att det inte är könet som ska avgöra utan individens egenskaper och personlighet. Jag hävdar att det är viktigt att de som delar ledarskapet är tydliga i sitt ledarskap. Det kanske är så att delat ledarskap är framtidens ledarskap. Jag har dock svårt att ta ställning om delat ledarskap verkligen skulle medföra att fler kvinnor i Sverige valde att söka sig till chefspositioner.

6.2.7 Upplevelser av chefsrollen

Samtliga kvinnor menar att fördelarna med att vara chef överväger de nackdelar som finns vilket även resultat från Muhonen (1999) och Masui (2004) undersökningar visar. Resultaten överensstämmer också i att kvinnorna ger en mycket positiv bild av att vara chef. Samtliga av kvinnorna i studien är också tillfredsställda med både sitt arbete och sitt privatliv. Det går att konstatera att kvinnorna inte upplever de hinder som påstås i litteraturen. Muhonen (1999) skriver att dessa svårigheter och negativa sida kan få kvinnor att avskräckas att söka sig till chefspositioner. Jag anser att det är kan vara dags att bryta trenden. Samhället behöver i stället lyfta fram de kvinnliga förebilder som finns och fokusera på det positiva med att vara chef i stället för de svårigheter som finns. För bevisligen har detta inte fungerat.

Det finns dock två stora problem som kvinnorna i denna undersökning upplever. Det är att leda andra kvinnor och att bli chef över sina tidigare kollegor. Många av de intervjuade kvinnorna menar att leda kvinnor är bland det tuffaste som finns med att vara kvinnlig chef. Många av de som intervjuats upplever också att det är svårare att ge sina kvinnliga underordnade konstruktiv kritik då det brukar misstolkas till att chefen försöker visa sin makt och få dem att känna sig mindre värda. De kvinnliga cheferna menar dock att detta är något som måste göras för att kunna utveckla och förändra sina medarbetare. Många av de som intervjuats menar att de ofta upplever det jobbigt att bli så motarbetade i sitt arbete. De förstår att det är många kvinnor som väljer att sluta eller att inte söka sig till chefspositioner när det är på detta sätt. Samtliga anser dock att de inte bryr sig om att de inte är omtyckta av alla utan så är det att vara chef. Det går att konstatera att om en individ väljer att bli chef så måste han eller hon vara mycket stark i sin personlighet. Frågan är om det kan vara så att det är deras starka personlighet och viljan att gå sin egen väg som får dessa kvinnor att orka fortsätta och inte ta åt sig för mycket. Jag anser att det är viktigt att kvinnor stödjer varandra för att kunna påverka de fördomar som finns kring kvinnligt ledarskap. Så länge kvinnor inte stödjer varandra så kommer vi aldrig att få fler kvinnor att söka sig till ledande chefspositioner.

De kvinnor i intervjun som valt att bli chef över sina tidigare kollegor upplever detta som mycket svårt. Det finns några av kvinnorna som hävdar att om dem hade vetat hur vad det innebär att bli chef över sina kollegor så hade de aldrig gjort det valet. Det är viktigt att förstå att det inte går att som chef ha en underordnad som sin bästa vän. Samtliga kvinnor menar att det är viktigt att ha goda relationer till sina underordnade men inte att vara bästa vänner. Chefen kan vara personlig men inte privat. Detta är viktigt för organisationer att tänka på då de rekryterar chefer. Kanske är det inte det bästa att rekrytera chefer på den egna avdelningen. Organisationer bör också inse att det inte alltid är det bästa att rekrytera chefer internt utan söka externt för att få ett nytänkande i organisationen. Om det ändå görs så är vikten av stöttning stor. Det bör tänkas på att mentorer och nätverk är viktiga för att chefer ska kunna bli bättre och göra ett bra jobb. Mentorskap bör enligt mig handla om att någon mer erfaren chef delar med sig av sina erfarenheter och ger råd. Mentorn agerar handledare och bollplank för någon som har lite mindre erfarenhet. Det är viktigt att mentorn hjälper men det är adepten själv som ska hitta lösningar. Jag påpekar dock vikten att relationen ska bygga på ett ömsesidigt och fritt val. Det kan vara så att organisationen tilldelar adepten en mentor men om det inte fungerar så måste adepten ha rätt att byta. Då det gäller nätverk så ska det ge en möjlighet till att dela erfarenheter samt att få och ge återkoppling. Jag anser att om organisationen satsar mer på nätverk och mentorskap så kommer organisationen få

bättre chefer. Jag menar att det är viktigt för cheferna att få möta andra som upplever liknande saker och känna att de inte är ensamma. Många kvinnor hävdar också att det är viktigt att informera hela personalen om att hur det är att vara chef och vilka problem som upplevs. Informera hela tiden om jämställdhet, men gör det på ett bra sätt. Det måste göras uppföljningar på det jämställdhetsarbete som utförs och arbeta mer för att få kvinnor att förstå att ett av det största problemet är kvinnor som motarbetar kvinnor.

En tanke som väckts efter att genomfört intervjuerna och analyserat dem är att generationer och samhällsskifte är en avgörande faktor då det gäller synen på ledarskap. I teoridelen har det tagits upp att då det talas om ledarskap så tas det för givet att det är män som innehar dessa positioner. Det kan vara så att män varit chefer i de gamla organisationer som präglats av det auktoritära ledarskapet. Men kanske är nu samhället och organisationer samt människor på väg att ändras och kräver nu ett annat ledarskap för att fungera. Egenskaperna för att lyckas har kanske ändrats och det har inget att göra med om det är en kvinna eller en man utan dagens samhälle består av både män och kvinnor som har kompetens, engagemang och motivation samt egenskaper för att bli en bra ledare.

6.3 Förslag på fortsatta studier

Intervjumaterialet har enligt mig haft stor betydelse för studien. Jag anser att respondenterna öppnade upp sig och gav viktig och relevant information. Det kom också upp teman som jag inte tidigare haft en tanke på innan intervjuerna genomfördes. Det negativa är dock att respondenterna är få och jag skulle gärna gjort fler intervjuer om det hade funnits mer tid. Vidare skulle jag i framtida studier komplettera med att intervjua manliga chefers upplevelse av att vara chef. På så sätt hade jag fått en jämförelse om män och kvinnors uppfattning om chefskap skiljer sig åt. Det skulle också vara intressant att intervjua de personer som rekryterat kvinnorna i min studie för att få klarhet i varför de valde just dessa kvinnor. En tredje tanke som slagit mig är att intervjua kvinnor i det privata näringslivet där jämställdheten mellan manliga och kvinnliga chefer inte är lika stor som i en offentlig verksamhet. Ytterligare en idé till framtida forskning är att genom en enkätundersökning fråga män och kvinnor vad de tror om mäns respektive kvinnors förmåga att arbeta som chefer. På så sätt hade det kanske kunnat visa om kvinnor är mer kritiska till kvinnliga chefer än vad män är.

7. Referenser

- Arnold, J (1998) *Work psychology – Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pitman
- Bolman & Deal (2005) *Nya perspektiv på ledarskap och organisation*, Lunds Studentlitteratur
- Drake, I & Solberg, A-G (1996) *Kvinnor och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund
- Fagerfjäll, R (2003) *Så spräcker vi glastaket*, SNS förlag, Stockholm
- Gonäs, L; Lindberg, G; Bildt, C (2001) *Könssegregering i arbetslivet*, Arbetslivsinstitutet
- Hildingsson, K & Krafft, C (2002) *Renhårigt om kvinnors ledarskap*, Hämtad den 1 november 2006 från:
www.saco.se
- Holgersson, C (2003) "Företagsledare och chefer" i Wahl, A (red) *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser*, s. 105-116. SOU 2003:16. Hämtad den 1 november 2006 från:
www.regeringen.se
- Ivarsson, S (2001) *Kvinnors karriärsteg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*, Arbetslivsinstitutet. Hämtad den 22 oktober 2006 från:
www.arbetslivsinstitutet.se
- Kaufmann G & Kaufmann A (1998) *Psykologi i organisation och ledning*, studentlitteratur
- Linghag, S (2003) "Unga ledare" i Wahl, A (red) *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser*, s. 125-142. SOU 2003:16. Hämtad den 1 november 2006 från:
www.regeringen.se
- Marriam, S (1994) "Fallstudien som forskningsmetod" Lund: Studentlitteratur
- Masui, A (2004) *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor: Kvinnliga toppchefer berättar*, Bokförlaget Prisma, Stockholm
- Muhonen, T (1999) *Kvinnor, karriär och familj – en studie om chefer i fyra olika branscher*, KFS AB, Lund
- Northouse, P (2004) *Leadership: theory and practice*, Thousand Oakes: Sage
- Nylén U (2005) "Att presentera kvalitativa data: framställningsstrategier för empiriredovisning" 1 uppl. Malmö: Liber ekonomi

Renstig, M (2006) *Kvinnliga chefer i näringslivet 2006 statistik*. Hämtad den 19 oktober 2006 från:
www.sns.se

Ryen, A (2004) *Kvalitativ intervju från vetenskapsteori till fältstudier* 1uppl. Malmö: Liber ekonomi

Sandberg, J & Targama, A (1998) *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur.

SCB:s statistiska årsbok 2006 utkommen 2007-01-30
Hämtad den 30 januari 2007 från:
www.scb.se

Thylefors, I (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, Natur och Kultur, Sverige

Widerberg, K (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*, Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1 – Sökord

Arnold, J (1998) *Work psychology – Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pitman, 1998.

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats.

Bolman & Deal (2005) *Nya perspektiv på ledarskap och organisation*, Lunds studentlitteratur.

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats.

Drake, I & Solberg, A-G (1996) *Kvinnor och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund
Hemsida Högskolan Kristianstad till Bibliotekets katalog. Sökorden var: *kvinnliga chefer* och det gav mig 26 träffar. Jag valde att titta på tio av dem där jag till sist valde denna.

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

Hemsida Högskolan Kristianstad till Bibliotekets katalog. Sökord var: *glastaket* och det gav mig en träff.

Gonäs, L; Lindberg, G; Bildt, C (2001) (red) *Könssegregering i arbetslivet*, Arbetslivsinstitutet.

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats.

Hildingsson, K & Krafft, C (2002) *Renhårigt om kvinnors ledarskap*, Hämtad den 1 november 2006 från:

www.saco.se

Via sacco:s hemsida så använde jag sökorden: *kvinnors ledarskap* då jag efter ett tips fått reda på att det fanns en intressant rapport där. Fick 85 träffar och jag valde att läsa fem olika innan jag tills valde ut denna rapport.

Holgerson, C (2003) "Företagsledare och chefer" i Wahl, A (red) *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser*, s. 105-116. SOU 2003:16. Hämtad den 1 november 2006 från:

www.regeringen.se

Gick in via regeringens hemsida och valde att titta på vad där fanns för publikationer. På sökorden: *ledande kvinnor* fick jag två träffar och ansåg att denna var relevant för min uppsats.

Ivarsson, S (2001) *Kvinnors karriärsteg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*, Arbetslivsinstitutet. Hämtad den 22 oktober 2006 från:

www.arbetslivsinstitutet.se

Gick in via arbetslivsinstitutets hemsida och valde att titta på vad där fanns för publikationer. På sökorden: *kvinnors karriär* fick jag två träffar då jag valde där en av dem var litteratur som jag använt vid tidigare kurser.

Kaufmann G & Kaufmann A (1998) *Psykologi i organisation och ledning*, studentlitteratur

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats

Muhonen, T (1999) *Kvinnor, karriär och familj – en studie om chefer i fyra olika branscher*, KFS AB, Lund

Hemsida Högskolan Kristianstad till Bibliotekets katalog. Sökorden var: *Karriär, kvinna*. Fick 9 träffar och ansåg att denna kunde vara relevant för min uppsats.

Linghag, S (2003) ”Unga ledare” i Wahl, A (red) *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser*, s. 125-142. SOU 2003:16. Hämtad den 1 november 2006 från:

www.regeringen.se

Gick in via regeringens hemsida och valde att titta på vad där fanns för publikationer. På sökorden: *ledande kvinnor* fick jag två träffar och ansåg att denna var relevant för min uppsats.

Marriam, S (1994) ”*Fallstudien som forskningsmetod*” Lund: Studentlitteratur

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats

Masui, A (2004) *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor: Kvinnliga toppchefer berättar*, Bokförlaget Prisma, Stockholm

Hemsida Högskolan Kristianstad till Bibliotekets katalog. Sökorden var: *kvinnliga chefer* och det gav mig 21 träffar. Jag valde att titta på fem av dem där jag till sist valde denna.

Muhonen, T (1999) *Kvinnor, karriär och familj – en studie om chefer i fyra olika branscher*, KFS AB, Lund

Efter ett tips så sökte jag efter Muhonen och lånade denna avhandling på biblioteket Högskolan Kristianstad

Northouse, P (2004) *Leadership: theory and practice*, Thousand Oakes: Sage

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats

Nylén U (2005) ”*Att presentera kvalitativa data: framställningsstrategier för empiriredovisning*” 1 uppl. Malmö: Liber ekonomi

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats

Renstig, M (2006) *Kvinnliga chefer i näringslivet 2006 statistik*. Hämtad den 19 oktober 2006 från:

www.sns.se

Gick in via SNS:s hemsida och valde forskning och sen SNS projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet.

Ryen, A (2004) *Kvalitativ intervju från vetenskapsteori till fältstudier* 1uppl. Malmö: Liber ekonomi

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats

Sandberg, J & Targama, A (1998), *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur.

Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats

Thylefors, I (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*, Natur och Kultur, Sverige
Tips från en studerande. Lånad på biblioteket i Kristianstad

Widerberg Karin (2002) *"Kvalitativ forskning i praktiken"* Lund: Studentlitteratur
Använt litteratur vid tidigare kurser och ansåg att den var relevant för min uppsats

Bilaga 2 - Intervjuguide

- **Allmänna frågor**
För att lära känna varandra
Ålder, hur många de ansvarar för, och huvudsakliga arbetsuppgifter.
- **Ledarrollen**
Hur fick du jobbet som chef?
Vilka egenskaper utmärker dig som chef?
Vilka egenskaper anser du är viktiga att ha som chef? Värderingar och prioriteringar
Vilka egenskaper krävs som chef på din arbetsplats?
Skiljer sig kvinnor och män åt att leda?
Vad är det svåraste med att vara chef?
Fördelar respektive nackdelar med att vara chef? Svårare för kvinnor?
Trivs du med ditt chefsjobb? Ångrat att du tog det?
- **Hur ser din bakgrund ut?**
Utbildning, antal år i yrket, erfarenheter, pappas flicka, mamma hemmafru eller på chefsnivå, skoltiden bra betyg eller inte. Stort självförtroende? Egensinniga?
Strävat efter arbetet (sedan barnsben, år, några veckor) eller inte tänkte så mycket på arbetet utan sökte av en tillfällighet/blev erbjuden?
Vad var det som fick dig att vilja bli chef?
Syskon? Har det påverkat dig att vara yngst eller äldst?
Har du fått någon chans till ledarskapsutbildning/kompetensutbildning?
- **Egenskaper**
Gör de vad som faller dom in, går de emot normen hur en kvinna bör vara
Hur uppfattar de sig själva som personer
- **Hinder i karriären**
Hinder de själva stött på
Blivit diskriminerade i form av lön, befördran etc.
Väljer kvinnor själv eller männens fel?
Glastaket
Familj- hur får det att kombinera?
Finns det andra hinder i samhället som försvårar
Homosocialitet
Använder sig av nätverk eller mentor
Finns det möjlighet för dig att vilja gå vidare? Lika för män och kvinnor?
Funderat på att sluta och ta mindre ansvarsfullt arbetet?
- **Region Skåne**
Jämställdhetsplan
Är RS en jämställd org? På vilket sätt?
Bemöts kvinnor och män lika på samma positioner?

Varför fler manliga än kvinnliga på ledande chefspositioner inom RS? Ett problem?

Har kvinnor och män samma karriärmöjligheter inom RS?

▪ **Vad kan göras för att få fler kvinnor på chefsnivåer?**

Kvotering

Avdragsgilla tjänster

Generationsfråga-så det löser sig av sig själv