



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

Kurs: PEDM12
Master of Science in
Human Resource Development
Masteruppsats, 30 hp
Seminariedatum: 2011-05-30

Amazon på Arbetsplatsen?

En fallstudie inom Posten

Stine Lövstad

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

- Arbetets art: Masteruppsats, 30 högskolepoäng, inom programmet Human Resource Development.
- Sidantal: 50 sidor, exklusive referenser
- Titel: Amazoner på Arbetsplatsen – En fallstudie inom Posten
- Författare: Stine Lövstad
- Handledare: Glen Helmstad
- Datum: 2011-05-24
- Sammanfattning: Bakgrunden och idén till denna studie väcktes då jag genomförde en studie med Malmö Regions 150 chefer och lagledare under min praktik på Posten. Resultatet visade bland annat att endast 27 procent av Malmö Regions chefer och lagledare är kvinnor.
- Resultatet förvånade mig. Min första tanke var att en av landets största offentliga organisationer borde ha en hög andel kvinnliga chefer och visa ett gått föredöme. Den allmänna och övergripande frågan i denna studie är vad som ligger till grund för detta. Syftet är således att undersöka hur det förhåller sig kring kvinnligt ledarskap på en av Sveriges större organisationer gällande kvinnliga chefer och ledare samt undersöka hur det är att arbeta som kvinna på Posten. Forskningsfrågorna är:
- Vilka påverkande faktorer ligger bakom kvinnors vilja att bli chefer och ledare?
 - Vad är det som gör att det är så få kvinnliga chefer och lagledare på Posten?
 - Hur kan Posten i framtiden öka antalet kvinnliga chefer och lagledare?
- Jag har valt att göra en empirisk fallstudie där kvalitativa intervjuer med både chefer och lagledare inom Posten har genomförts.
- Resultatet visar att uppfostran, utbildning, förebilder under uppväxt samt familjesammansättningen har betydelse för viljan att bli chef eller lagledare. Resultatet visar även att kulturen på de olika kontoren har betydelse för hur många kvinnliga chefer och lagledare det finns. Det krävs alltså plattare organisationer, en mer kvinnofrämjande kultur och ett förändrat ledarskapsideal för att få fler kvinnliga chefer och lagledare. Förslag på hur Posten ska locka fler kvinnor att söka sig till dessa tjänster är bland annat att börja prata positivt om chef och ledarskap för att på så sätt förmedla vad tjänsterna innebär.
- Nyckelord: Genus, kön, kvinnor, män, ledarskap, organisation, kultur, stuktur, härskarteknik samt dessa i kombination med varandra.

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Förord | i |
| 1. Inledning..... | 1 |
| 1.1 Förstudie..... | 2 |
| 1.2 Syfte | 5 |
| 1.2.1 Forskningsfrågor | 5 |
| 1.3 Disposition | 5 |
| 2. Teoretisk och metodologisk referensram | 7 |
| 2.1 Forskningsteoretiska utgångspunkter | 7 |
| 2.1.1 Fallstudie | 7 |
| 2.1.1.1 Ontologi och fenomenologi..... | 8 |
| 2.1.2 Källkritik | 8 |
| 2.1.3 Litteratursökning | 9 |
| 2.2 Teorigenomgång | 9 |
| 2.2.1 Perspektiv på organisationer | 10 |
| 2.2.1.1 Organisationsstrukturer | 10 |
| 2.2.1.2 Andra strukturer inom organisationen..... | 11 |
| 2.2.1.3 Organisationskultur | 11 |
| 2.2.1.4 Kan vi tala om en kvinnlig kultur? | 13 |
| 2.2.1.5 Platta organisationer – Främjande för kvinnligt ledarskap? | 14 |
| 2.2.2 Kvinnan i organisationen | 15 |
| 2.2.2.1 Att göra kön..... | 15 |
| 2.2.2.2 Kvinnliga chefer och ledare..... | 15 |
| 2.2.2.3 Kvinnliga strategier | 17 |
| 2.2.2.4 Neo-sexism och omedveten diskriminering | 18 |
| 2.2.2.5 Ledarskapsideal i förändring | 19 |
| 2.2.3 Sammanfattning..... | 21 |
| 3. Fallstudien | 22 |
| 3.1 Genomförande..... | 22 |
| 3.1.1 Etiska principer..... | 22 |
| 3.1.2 Val av organisation och informanter..... | 23 |

| | |
|--|----|
| 3.1.3 Intervjuer | 24 |
| 3.1.4 Källkritiskt förhållningssätt..... | 25 |
| 3.1.5 Bearbetning och analys av empirin | 25 |
| 3.2 Kvinnornas berättelser | 26 |
| 3.2.1 Organisation och Ledarskap..... | 27 |
| 3.2.2 Historisk tillbakablick – från då till nu | 33 |
| 3.2.3 Tankar kring familj, karriär och framtiden | 37 |
| 3.2.4 Sammanfattning av kvinnornas berättelser | 41 |
| 4. Analys..... | 43 |
| 4.1 Chefer och Lagledare på Posten | 43 |
| 4.2 Posten och framtiden..... | 46 |
| 5. Diskussion | 48 |
| 5.1 Syntes | 48 |
| 5.2 Reflektioner och nya forskningsfrågor | 49 |
| Referenser..... | 51 |
| Bilagor | a |
| Intervjuguide för intervju med Produktionschefer | a |
| Intervjuguide för intervju med Lagledare..... | d |

Förord

Detta har verkligen varit en resa utan dess like och en erfarenhet jag sent vill glömma. Aldrig någonsin har jag känt mig så ensam och utelämnad som under vissa perioder av denna process. Trösten har dock varit vetskapen om att jag förhoppningsvis aldrig, i mitt yrkesverksamma liv, kommer uppleva detta igen. Å andra sidan har det gett mig en styrka och en vetskap om att jag kan stå på egna ben.

Arbetet med uppsatsen har betydligt underlättats med hjälp av en rad människor och jag vill nu passa på att tacka alla de personer som på något sätt haft betydelse för denna studies existens.

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till Posten och deras öppenhet och vänlighet. Framförallt ett stort tack till de kvinnor som tagit sig tiden att dela med sig av sina berättelser och upplevelser i intervjuerna. Utan er hade det inte blivit mycket till uppsats.

Jag vill än en gång tacka min kära handledare, Glen Helmstad, för hans filosofiska tankar och utspel under vägens gång.

Slutligen vill jag tacka familj och vänner som varit med och uppmuntrat och stöttat mig i både vått och torrt.

TACK!!!

Malmö, Maj 2011

Stine Lövstad

”Man föds inte till kvinna, man blir det”

Av: Simone de Beauvoir, (1908-1986).

1. Inledning

Jag har valt att göra en fallstudie som baseras på de insikter, frågor och erfarenheter jag fått under min tid som praktikant på Posten. Nyfikenheten väcktes först när jag genomförde en enkätstudie på Posten, Region Malmö. Denna studie är således ett försök att förstå den mening kvinnor på Posten ger kvinnligt chefs och ledarskap. Även om studien är begränsad till en organisation och endast ett regionalt område inom organisationen anser jag att det finns ett mervärde för organisationen men också för samhället i stort att undersöka kvinnligt ledarskap. Trots att studien endast omfattar en liten del av verkligheten är den ändå en viktig pusselbit av hur det ser ut inom området. Genom denna studie belyses ännu ett område i debatten kring kvinnliga chefer och ledare, men även frågan om jämställdhet.

Kön är ett fenomen som historiskt haft olika betydelser och kan fortfarande förändras, utvecklas och uppfattas på olika sätt i olika kulturer och kontexter. Variationer finns både mellan och inom samhälleliga kulturer och kontexter. För ett decennium sedan var vår syn på kön annorlunda, precis som den kommer vara i framtiden. I och med studerandet av kön är vi också med att konstruera bilden av hur vi ser på kön¹.

I den förindustriella tiden arbetade både män och kvinnor bredvid varandra och arbetet skildes inte från fritiden. Trots det fanns det stränga föreställningar om kvinnors och mäns arbete. Vad som ansågs vara manligt och kvinnligt skilde sig från region till region och från by till by. Mäns arbete var förbundet med prestige och om de utförde "kvinnoosysslor" förlorade de status. På den tiden var det alltså lättare för kvinnor att utföra mäns arbete än tvärt om, men ingen kvinna fick samma status som männen.²

Under den senare industrialismens genombrott ändrades villkoren för både män och kvinnor. I och med att mer och mer industrialiserades och ett kapitalbehov uppstod tvingades fler ut i arbete, både män och kvinnor. I samband med att allt fler kvinnor började arbeta inom industrin uppstod det vissa problem för kvinnorna att fullfölja sina familjeplikter. Under 1800-talet kom de första restriktionerna gällande kvinnors arbetstider. I slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet genomdrevs det en arbetslagstiftning för kvinnor. Lagstiftningen gav kvinnorna ett visst skydd, det garanterade födande kvinnor rätt till ledighet i samband med födsel och begränsade arbetsdagens längd. Många ställen var det bland annat förbjudet för kvinnor att arbeta på natten. Skyddet var inte förbundet till deras arbetsförhållande, utan till det faktum att de var kvinnor. Det var kopplat till kvinnors moderskap och familjeroll och bekräftade på så sätt att hushållsarbete och barnomsorg var deras ansvar. Lagstiftningen tjänade syftet att förena kvinnans och familjens konkurrerande behov så att de skulle kunna tillfredställa en rad större sociala mål som bland annat att upprätthålla bilden av den manlige familjeförsörjaren. Så småningom blev de flesta gifta kvinnor beroende av sina

¹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

² Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999). *Kön och organisation*.

män och kvinnorna kom att fungera som hushållerskor. Vid det här laget bestod arbetskraften huvudsakligen av män.³

Då kvinnor och män i den tidiga kapitalismen konkurrerade om samma arbete, utformades de senare offentliga tjänsterna för enbart det ena könet. Klyftan mellan män och kvinnor blev på så sätt större och det gjordes möjligt att anställa kvinnor på låglönekontrakt då de jobben ansågs ha ett lägre socialt värde. Män kom dock senare under den industriella revolutionen att ta över vissa av kvinnornas jobb, då de uppfunnit maskiner som kunde utföra arbetet snabbare. Kvinnor började å andra sidan ta över arbeten som männen tidigare haft och under världskrigen tog kvinnor jobb som tidigare huvudsakligen varit manliga jobb. Tyvärr avskedades kvinnorna när kriget var slut och de fick återgå till sina tidigare arbeten eller till hushållet. Efter 1950 var det fler och fler kvinnor som fick arbete, men det var först på 1970-talet kvinnor accepterades att ta traditionellt manliga yrken.⁴

Även idag är mycket av det arbete kvinnor utför knutet till de gamla traditionella kvinnliga yrkena och många kvinnor arbetar deltid eller tar ledigt under de åren barnen är små. Arbetsmarknaden idag karakteriseras ofta av starkt vertikalt och horisontalt segregerade organisationer, där männen besitter merparten av ledarpositionerna inom organisationerna. Den horisontella segregationen utmärks av att kvinnor oftare än män har en sekundär position på arbetsmarknaden. Män och kvinnor arbetar fortfarande ofta inom olika sektorer och yrkesområden och trots att kvinnor fått större utrymme på arbetsmarknaden är det huvudsakligen de som ansvariga för hushållsarbetet och omsorgen av barn.⁵

I Sverige lever det cirka 9,3 miljoner människor och av dessa är ungefär 50,2 procent kvinnor. Alltså något mer än hälften av Sveriges befolkning.⁶ Vad är det då som gör att chefer och personer på högre befattningar i näringslivet inte speglar Sveriges könsfördelning? Trots att utvecklingen gått framåt kan man idag fråga sig om vi kanske skulle varit ännu längre fram i jämställdhetsfrågan vad det gäller män och kvinnors arbete. Vad är det som gör att det finns så många fler manliga chefer och ledare än kvinnliga än idag?

1.1 Förstudie

Av de 150 chefer och lagledare som deltog i studien var det totalt 109 personer som svarade.

Inom Posten meddelande AB, Malmö Region är könsfördelningen bland alla anställda förhållandevis jämn. Könsfördelningen mellan manliga och kvinnliga chefer och lagledare ser helt annorlunda ut. Det finns en önskan från ledningens sida om att förbättra könsfördelningen bland chefer och lagledare i Region Malmö, men vad är det som gör att det är så stor skillnad mellan antalet kvinnliga och manliga chefer och lagledare? Är männen bättre lämpade än kvinnorna? Vilka bakgrundsfaktorer är det som

³ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

⁴ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

⁵ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

⁶ Statistiska Centralbyrån (2010). *Sveriges befolkning efter kön och ålder 31 december 2010*. Hämtad 2011-05-16.

påverkar chefer och lagledare. Utifrån dessa inledande frågorna blev syftet att undersöka vad det är som påverkar Ledarskaps Index⁷ (LIX-värdet) hos Region Malmös chefer och lagledare samt att undersöka vilka skillnader det finns mellan manliga och kvinnliga chefer och lagledare.

I undersökningen reflekterade jag över olika bakgrundsfaktorer så som kön, ålder och utbildning. Vidare undersöktes hur mycket stöd chefer och lagledare känner att de har från sina närmsta chefer och hur stort och bra de anser att deras nätverk inom Posten är. Korrelationer mellan deras LIX-värde och andra faktorer har också undersökts. Korrelationerna som värderades med LIX är utbildningsnivå, antal underordnade medarbetare, kön och den tid de lägger på/i produktion, ledning, administration och styrning och uppföljning. Även Ekonomi och LIX har jämförts där jag undersökte om det finns något samband mellan hur väl de uppnår sina ekonomiska krav och deras LIX-värde. Dessa har sedan jämförts med och mot varandra för att få fram olika resultat. Slutligen har deltagarna svarat på tre öppna frågor; Vad var/är avgörande för att du skulle/ska ta steget att bli chef? På vilket sätt anser du att dina personliga förutsättningar påverkat ditt beslut att bli chef? och Vilka för- och nackdelar ser du att du har i ditt ledarskap på grund av ditt kön? Genom hela undersökningen har könen svar jämförts för att hitta likheter och skillnader mellan dem.

Resultatet av undersökningen visar att könsfördelningen mellan män och kvinnor är 73 procent män och 27 procent kvinnor. När jag tittade på deras utbildningsnivå visar det sig att männen tenderar att ha en högre utbildningsnivå än kvinnorna. Det fanns däremot ingen korrelation mellan utbildningsnivå och LIX-värdet. Resultatet visade dock att männen generellt har högre LIX-värden än kvinnorna.

Av undersökningen framkom det även att 56 procent av cheferna och ledarna tycker att de har ett bra stöd från sin närmsta chef och att 33 procent tycker att de hade mycket bra stöd från sin närmsta chef. Resultaten är mycket positiva och en förutsättning för att chefer och lagledare ska trivas, men också våga ta steget vidare upp i organisationen. Det fanns dock 11 procent som kände att de hade lite eller inget stöd alls från sin närmsta chef.

På frågorna kring hur de uppfattar sitt nätverk på Posten anser merparten att de har ett stort och bra nätverk. Det skiljer sig lite i fördelningen bland de olika åldersgrupperna och ju äldre de är desto bättre nätverk anser de att de har. Jämförelse mellan män och kvinnor visar att kvinnor i stort sett är nöjdare med sina nätverk än männen. Vidare visade resultatet att produktionschefer tenderar att ha större nätverk än lagledarna. Det är 37 procent av produktionscheferna som anser sig ha ett mycket bra och stort eller mycket stort nätverk jämfört med ingen av lagledarna och endast 12 procent av produktionsledarna.

Resultaten av LIX korrelationerna visar även att ju färre medarbetare cheferna har under sig desto högre LIX tenderar de att ha. Resultaten av korrelationerna med LIX och den tid de lägger på/i produktion, ledning, administration och styrning och uppföljning

⁷ Ledarskaps Index (LIX) är personalundersökning som genomförs varje år. De anställda får svara på frågor om sina chefer som de sedan viktar i en skala från 1-5. Undersökningen mäter fem kriterier och har ett antal underfrågor som ska mäta de olika kriterierna. De fem kriterierna är: hur chefen visar respekt och är lyhörda mot sina anställda, huruvida de kommunicerar tydliga mål och visioner, förmågan att skapa samarbete och hantera konflikter, hur de delegerar och ger utrymme för delaktighet i den löpande verksamheten samt hur duktiga de är på att uppmärksamma arbetsinsatser och ger förutsättningar för personlig utveckling.

visade att det är många av produktionschefer och ledare som lägger en hel del tid ute i produktionen, dock resulterar detta inte i högre LIX. Tid på ledning visade däremot att ju mer tid både produktionsledare och produktionschefer lägger på ledning desto högre LIX tenderar de att ha. Mycket tid på administration tenderar tyvärr istället att ge produktionschefer och lagledare ett lägre LIX. Även de som lade ner mycket tid på styrning tenderade att få ett lägre LIX än de som lägger ner lite tid på det. Det är dock större skillnader bland produktionscheferna än vad det är bland produktionsledarna. Resultatet av korrelationen mellan LIX och Ekonomi visade att det finns en ytterst liten tendens till att de som uppnått sina ekonomiska mål också har ett högre LIX än de som uppnått målen sämre.

Jämförelserna mellan könen visar hela tiden att det finns skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer, men inget som tyder på att de skulle vara sämre chefer än sina manliga kollegor. Analysen av de öppna frågorna visar att de i många fall tänker lika dant. På frågan om vad som var/är avgörande för att du skulle/ska ta steget att bli chef, svarade produktionschefer och produktionsledare av båda könen att det vill vara med att påverka och utveckla organisationen, arbeta med personlig utveckling av både sig själva och sina medarbetare och att stimulerande och omväxlande arbetsuppgifter är viktigt. Bland lagledarna svarade båda könen att de behöver känna sig tryggare och att det krävs rätt förutsättningar för att de ska ta steget att bli chef. Förutom det fokuserar de kvinnliga lagledarna på att det är stressigt och ställs orimliga krav på cheferna och att det är en anledning till att de inte vill gå vidare att bli chef.

På frågan om personliga förutsättningar finns det en tydlig skillnad i hur männen och kvinnorna uttrycker sig. Männen fokuserar i större utsträckning än kvinnorna på sina starka sidor och förmågan att lyckas. Kvinnorna är något mer försynta, men nämner också sina starka sidor. På den sista frågan om vilka för- och nackdelar de anser sig ha i sitt ledarskap på grund av könet svarar generellt väldigt stereotyp. Som fördelar med det egna könet tar männen i större utsträckning upp hårda värden medan kvinnorna tar upp de mjuka värdena. Å andra sidan är det även detta båda könen tar upp som nackdel. Kvinnorna tar även upp familjeförhållanden som en nackdel i större utsträckning än männen.

Sammanfattningsvis kan vi alltså se att det finns en hel del skillnader på manliga och kvinnliga chefer och lagledare både när de gäller bakgrundsfaktorer, stöd från närmsta chef, nätverk, men också i hur de pratar om och kring sitt eget kön. Vi kan också se att det som påverkar LIX-värdet positivt är tid på ledning och det som påverkar negativt är administration men även styrning och uppföljning visade sig ha en tendens att påverka LIX-värdet negativt.

1.2 Syfte

Kvinnors karriärmöjligheter idag har aldrig varit bättre samtidigt som det aldrig heller varit så svårt för kvinnor att göra karriär.⁸ Landets offentliga organisationer borde ligga statistiskt i topp bland kvinnliga chefer och visa ett gått föredöme, men tyvärr visar verkligheten något helt annat. Den allmänna och övergripande frågan, i denna studie, är vad som ligger till grund för att det är så få kvinnliga chefer och ledare.

Syftet med studien är att undersöka hur det förhåller sig kring kvinnligt ledarskap på en av Sveriges större organisationer gällande kvinnliga chefer och ledare samt undersöka hur det är att arbeta som kvinna på Posten.

1.2.1 Forskningsfrågor

- Vilka påverkande faktorer ligger bakom kvinnors vilja att bli chefer och ledare?
- Vad är det som gör att det är så få kvinnliga chefer och lagledare på Posten?
- Hur kan Posten i framtiden öka antalet kvinnliga chefer och lagledare?

1.3 Disposition

Trots att det inte är kutym i svensk akademiska använder jag mig av personliga pronomen löpande under studien. På så sätt kan jag guida och löpande hålla en dialog med läsaren genom studien. Vid varje nytt kapitel har jag därför en kortare presentation av det kommande innehållet i det aktuella kapitlet. I de fall jag ansett att det funnits behov av en extra vägledande hand kommer det även kortare presentation under några av avsnitten.

Studiens disposition skiljer sig något från en traditionell uppsats med innebörden att metodkapitlet har delats i två delar och ligger på två olika ställen i studien. En del som behandlar det teoretiska och en del som behandlar det empiriska. Anledningen till att metodkapitlet är delat i två är att jag vill att läsaren så tidigt som möjligt ska kunna följa mina val och få en förståelse för hur jag tänker.

I kapitel 2. *Teoretisk och metodologisk referensram*, introduceras läsaren till de forskningsteoretiska utgångspunkterna som använts i studien. Där förklaras att detta är en fallstudie och vad det för med sig till studien, men också hur jag förhållit mig källkritisk till de teoretiska källorna. Innan jag kommer in på teorigenomgången går jag även igenom hur jag gått tillväga vid litteratursökningen och vilka teoretiska avgränsningar jag gjort. Vidare i kapitel 2.2 *Teorigenomgång*, presenterar jag den teoretiska referensramen jag använt mig av i studien. Jag avslutar sedan kapitlet med att sammanfatta det jag anser mest betydande från de olika teorierna.

⁸ Keisu, Britt-Inger (2009). *Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*. Diss. Umeå: Umeå universitet, 2009.

I kapitel 3. *Fallstudien*, introduceras läsaren först till de metodologiska val som gjorts gällande genomförandet av fallet. Jag går först igenom de etiska principer jag tagit hänsyn till både under förstudien och framförallt i denna studie. Vidare går jag igenom hur jag gått tillväga vid val av organisation och informanter, men även hur jag genomfört intervjuerna och vilka val jag gjort i samband med dem. Jag tar även upp hur jag förhållit mig källkritisk till informanterna, hur jag gått tillväga vid bearbetning och analys av empirin för att sedan föra en metodologisk diskussion. I kapitel 3.2 redovisar jag sedan kvinnornas berättelser. Jag avslutar kapitlet med att göra en sammanfattning där jag belyser de viktigaste punkterna i deras berättelser. I detta kapitel besvarar jag även den första forskningsfrågan.

I kapitel 4. *Analys*, analyseras jag kvinnornas berättelser med hjälp av de valda teorierna för att på så sätt kunna uppfylla studiens syfte, men också besvara forskningsfrågorna. De valda teorierna behövs alla för att kunna uppfylla syftet men också besvara forskningsfrågorna. Jag har därför i kapitel 5. *Diskussion*, valt att göra en syntes där jag visar hur teorierna kompletterar varandra och hänger samman med empirin. Kapitlet avslutas med reflektioner och nya forskningsfrågor.

2. Teoretisk och metodologisk referensram

Detta avsnitt innehåller metodologi för den teoretiska delen av studien samt en teorigenomgång. Den första delen av avsnittet behandlar studiens forskningsteoretiska utgångspunkter, så som etiska principer, källkritik litteratursök och studiens avgränsningar. Vidare presenteras för studien valda teorier. Studien fokuserar på en specifik organisation och har därför valt teorier som underlättar förståelse och analys av studiens resultat. Då studien fokuserar på en specifik organisation har jag valt att göra en fallstudie.

2.1 Forskningsteoretiska utgångspunkter

Nedan redovisas studiens forskningsteoretiska utgångspunkter med rubrikerna fallstudie, ontologisk positionering, fenomenologi och källkritik.

2.1.1 Fallstudie

Under årens lopp har otaliga forskare definierat och genomfört fallstudier på olika sätt⁹ och det används som metod när forskaren vill ha svar på frågor som hur och varför.¹⁰ Således anser jag att det är viktigt att klargöra sin egen ståndpunkt och definition av fallstudien. Min definition av fallstudie är följande: *en empirisk studie av hur ett fenomen förhåller sig i en specifik organisation.*

Ett fenomen kan genom en fallstudie undersökas i sin realistiska kontext och forskaren får också möjlighet att studera fenomenet på djupet.¹¹ Fallstudien är kvalitativ och inriktar sig på upptäckt, tolkning och insikt och har därmed ingen hypotesprövande ansats.¹² Genom att belysa fenomenets olika aspekter och analysera det utifrån olika perspektiv kan en god helhetssyn åstadkommas.¹³

Vid studiens början hade jag tillgång till den förstudie som gjordes på Posten med deras chefer och ledare. Utifrån denna studie väcktes intresset för vidare studier, men då begränsat till endast de kvinnliga cheferna och ledarna. Detta innebär att jag vid studiens början saknat teoretiska utgångspunkter och att teorierna fastställts löpande under studiens gång för att på bästa möjliga sätt kunna öka förståelsen för fallet.¹⁴ Genom att ha en tidigare inblick i organisationen har jag på så sätt kunnat ställa mer kvalitativa frågor vid intervjuförloppet.

I studiens analys har jag utgått från empirin och sedan belyst fallet med hjälp av aktuella teorier för att på så sätt åstadkomma en djupare förståelse av kvinnornas syn på fenomenet.

⁹ Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁰ Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4. ed. London: SAGE.

¹¹ Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*.

¹² Merriam, Sharan B. (1994).

¹³ Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

¹⁴ Merriam, Sharan B. (1994).

2.1.1.1 Ontologi och fenomenologi

En ontologisk positionering innebär att forskaren söker svar på frågor kring ”vad som finns”. Jag har valt att ha ett konstitutionistiskt synsätt, vilket innebär att jag ser sociala företeelser som skapade av aktörer i samspel och att dessa företeelser ständigt ändras.¹⁵ Detta innebär att deltagarnas berättelser och min analys inte är någon direkt avspegling av verkligheten, utan skapad utifrån deras och min förståelse av fenomenet. För studien innebär detta att ledarskapet, kvinnan, organisationskultur och strukturen inte är något som påverkas utifrån, utan något kvinnorna i organisationen själva skapar och påverkar tillsammans med övriga medlemmar i organisationen. Jag har således avgränsat min ontologiska positionering till den specifika verklighet som ska studeras, kvinnor inom Posten.

Vidare har jag valt att ha en fenomenologisk ansats. Ordet fenomen kommer från grekiskan och betyder ”det som visar sig”¹⁶ och det är just det denna studie handlar om. Vad som visar sig och kommer fram från kvinnornas berättelser och upplevelser. Edmund Husserl har utarbetade ett livsvärldsbegrepp där han ansåg att livsvärlden utgjorde utgångspunkten för ett projekt att hitta en absolut säker grund för all vetenskaplig kunskapsbildning. Livsvärlden är den konkreta verklighet som vi dagligen förhåller oss till och som vi delar med varandra.¹⁷ Detta innebär att även om jag som forskare ingår i livsvärlden. Så även om jag endast studerar den så påverkar jag resultatet. Den verklighet som berättas för mig finns bara där och då mellan oss. Skulle frågorna ställas vid ett senare tillfälle skulle inte svaren längre vara spontana och oflekterade erfarenheter. Svaren skulle förmodligen vara annorlunda då personen i fråga haft möjlighet att reflektera över svaren. Det är viktigt att vara medveten om att det endast är en liten del av kvinnornas livsvärld studeras i denna studie. Då allt i deras liv omfattar deras livsvärld har avgränsningar varit nödvändiga. Dessa har gjorts genom upprättandet av studiens forskningsfrågor.

2.1.2 Källkritik

Källkritiska problem uppstår som regel inom humaniora och samhällsvetenskap där kunskap och information som nyttjas kommer från olika kunskapskällor. Forskarens uppgift som källkritiker är att värdera och bedöma källornas trovärdighet för att på så sätt även säkerställa sin egen forsknings kvalitet.¹⁸

Forskaren har fyra kriterier som hjälp för att göra en korrekt källkritisk bedömning och i största mån kunna säkerställa sanningshalten i källan. *Äkthet* innebär att forskaren kontrollerar att källan är det den utger sig för att vara. Även källans *tidsamband* är viktigt att säkerställa. Hur lång tid det gått sedan källan skrevs kan ha stor betydelse för källans relevans till forskningen. För att ytterligare säkerställa forskningens kvalitet är det viktigt att källorna är *oberoende*, att de ”står för sig själv”. Genom att använda sig av förstahands källor elimineras risken för påverkan från andra författare. Slutligen är

¹⁵ Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

¹⁶ Bengtsson, Jan (red.) (2005). *Med livsvärlden som grund: bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*. 2., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur.

¹⁷ Bengtsson, Jan (red.) (2005). *Med livsvärlden som grund: bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*.

¹⁸ Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.

det av betydelse att källorna är *tendensfria*. Källorna ska ge en korrekt bild av verkligheten och inte vara påverkade av någons personliga, politiska, ekonomiska eller eventuellt andra intressen.¹⁹

Jag har i möjligaste mån förhållit mig till dessa kriterier under studiens gång. Jag är dock medveten om att det finns en del äldre litteratur, men endast där jag inte funnit något mer uppdaterat eller ansett att teorierna fortfarande är aktuella.

2.1.3 Litteratursökning

Studiens tillämpade teori är sökt genom en rad olika källor. I första skedet söktes relevanta artiklar kring tidigare forskning för att få en överblick över vad som nyligen skrivits i ämnet. Detta gjordes via sökmotorer så som LibHub, ERIC och Emerald Insight. Senare i processen söktes relevant litteratur via LOVISA och LIBRIS. Litteratur har även sökts genom granskning av artiklar och via böckers referenslistor.

Nyckelord som använts vid sökning av litteratur har varit; genus, kön, kvinnor, kvinna, ledarskap, organisation och kultur. Orden har sedan kombinerats på en rad olika sätt. Vid sökandet av litteratur har i första hand primärkällor valts, men även i viss mån sekundärkällor. Vid sökandet av källor har även tidssambandet tagits i beaktning genom att i största möjliga mån använda nyare litteratur som inte är mer än tio år gammal.

Vid sökandet av litteratur till denna studie finns det nästan oändligt med litteratur och teorier. Jag har därför gjort en del val och avgränsat litteraturen för att få den bättre anpassad till just denna studie. Jag har bland annat valt att inte ta upp den feministiska debatten då jag anser att den inte ryms inom ramen för studien. I själva verket skulle denna studie kunnat göras endast utifrån feministiska teorier och antaganden, men detta har alltså inte varit mitt syfte. Jag har även valt att inte inkludera det manliga i någon större utsträckning då jag velat ha fokus enbart på det kvinnliga. I vissa avseendet har det dock varit nödvändigt att beröra ämnet då jag ansett att det tillfört en bredd eller ett djup.

Jag har även valt att ta upp teorier kring organisationsstruktur och organisationsstruktur så jag anser att detta har betydelse för och är med och påverkar kvinnorna i organisationen. Förutom det har jag alltså valt att fokusera på teorier och litteratur som fokuserar på kvinnan i och runt organisationen.

2.2 Teorigenomgång

I detta avsnitt går jag igenom relevant teori som kan knytas till problematiken hos Posten och som ligger till grund för förståelsen av fallet. *Syftet med studien är att undersöka hur det förhåller sig kring kvinnligt ledarskap på en av Sveriges större organisationer gällande kvinnliga chefer och ledare samt undersöka hur det är att arbeta som kvinna på Posten.* Utifrån syftet har jag funnit att teorier kring organisation, struktur, kultur, ledarskap och kön är relevanta för att få en bra förståelse för fallet.

¹⁹ Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*.

2.2.1 Perspektiv på organisationer

När vi studerar organisationer på något sätt är organisationsstruktur och organisationskultur två av de grundläggande teorierna. I denna studie har jag valt att fokusera mer på organisationskulturen än organisationsstrukturen. Därför inleder jag detta avsnitt med teorier kring struktur för att sedan gå djupare in på kulturen. I slutet av detta avsnitt tar jag upp teorier som kombinerar struktur, kultur och kvinnligt.

2.2.1.1 Organisationsstrukturer

Organisationsstrukturen påverkar en organisations innehåll och hur de definierar sina mål. Den innefattar bland annat organisationens auktoritetsfördelning, om beslutsfattandet är decentraliserat eller centraliserat, men även arbetsfördelningen horisontellt och vertikalt i organisationen. Standardisering, formalisering och samordning av arbetsuppgifter styr i sin tur hur strukturen ser ut.²⁰ Många organisationer är än idag utformade som lodräta konstruktioner där besluten flödar uppifrån och ner. De hierarkiska strukturerna är på sätt och vis biologiskt rotade i vårt sätt att se organisationer på.²¹

Det finns oändligt många organisationsstrukturer, men organisationer som domineras av planer, rutiner och regler kallas ofta för maskinbyråkratiska strukturer. Beslut inom organisationen fattas centralt och planeringen av organisationen görs av centrala planeringsverksamheter. Organisationens viktigaste koordinationsmekanism är standardisering av arbetsprocessen och på så sätt kan de hållas kostnadseffektiva. För att upprätthålla en kostnadseffektiv organisation är arbetsledningen i dessa organisationer utpräglad både horisontellt och vertikalt i organisationen. Det är ofta organisationer som är stora och producerar samma tjänster i stora volymer som har denna strukturella form.²²

Organisationer som å andra sidan har en mer divisionaliserad organisationsstruktur kännetecknas av att organisationen i fråga är uppdelad i förhållandevis självständiga och självstyrande enheter som ofta är marknadsbaserade. Organisationens enheter är styrda ovanifrån genom prestationskontrollerande system. Organisation med denna strukturella form är ofta mer eller mindre byråkratiska och tungrodda. Genom standardiserade resultatredovisningar, regler och standards för hur verksamheten ska skötas kan ledningen försäkra sig om att chefer på olika geografiska platser inom organisationen följer samma procedurer. Genom kontroll av resultaten kan företagsledningen, utan egen insyn eller påverkan, ha en övergripande kontroll över premisserna på de självstyrande kontoren. Genom att ha ett begränsat beslutfattande möjliggör organisationen att vissa befogenheter kan decentraliseras till enheterna, medan andra tuffare beslut tas ovanifrån.²³ På så sätt kan cheferna känna att de har ett ansvar över organisationen, samtidigt som ledningen känner sig trygga över att cheferna inte har ett för stort svängrum gällande beslutsfattandet.

²⁰ Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

²¹ Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

²² Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*.

²³ Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007).

2.2.1.2 Andra strukturer inom organisationen

Makt av olika slag påverkar organisationers struktur. Det som är avgörande för att kunna utföra ett effektivt arbete är bland annat att den formella arbetsituationen i organisationens hierarkiska led. Även huruvida individen arbetar under fritt ansvar eller är styrd och om individen i fråga får det stöd den känner att den har behov av från överordnande chefer och kollegor påverkar organisationens strukturer.²⁴

Forskare menar att personer med liten makt har en tendens att uppträda mer auktoritärt än de med mer makt i rädsla för att förlora sin position till understående. De gör allt i sin makt för att bibehålla den status och kontroll de har över sina underordnade genom att begränsa deras utveckling och möjlighet att arbeta självständigt. Tvång i stället för övertalning är ett enkelt medel att ta till för att minska de anställdas yttrande i frågan. Dessa personer är ofta inte omtyckta av sina kollegor och har en tendens att kontrollera och granska sina kollegor och underställda även i situationer det inte borde vara nödvändigt.²⁵

Personer med mycket makt å andra sidan tenderar att ha ett friare och mer samarbetande ledarskap. De ser även till att sina medarbetare utvecklas och tillåter sina medarbetare att arbeta självständigt. Personer med mycket makt är ofta omtyckta och omger sig med duktiga och drivande människor. I många fall i organisationer har kvinnor en lägre maktstatus än sina manliga kollegor. Detta kan vara en anledning till att kvinnor i högre utsträckning än sina manliga kollegor uppfattas kontrollerande.²⁶

Organisationens strukturer kan på sätt och vis sägas vara könsmärkta och inte könsneutrala. Organisationsstrukturer skapas, utvecklas och upprätthålls i samspel med organisationens könsordning. Kvinnors makt i organisationen är alltså avhängig av hur könsmaktsordningen ser ut.²⁷

2.2.1.3 Organisationskultur

Organisationskulturen består av medlemmarnas gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar. Organisationskultur kan beskrivas och definieras på många olika sätt.²⁸ Ofta innebär det den betydelse symbolik, så som ritualer, myter, berättelser och legender, har för människor inom en organisation. Dessa påverkas och formas av organisationens alla medlemmar.²⁹

*”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation i när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”*³⁰

Då det finns många definitioner av organisationskultur har jag valt att ha denna definition som utgångspunkt för studien då den är enkel att ta till sig och förstå, samtidigt som den rymmer mycket.

²⁴ Wahl, Anna (2001). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

²⁵ Wahl, Anna (2001). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*.

²⁶ Wahl, Anna (2001).

²⁷ Wahl, Anna (2001).

²⁸ Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007).

²⁹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.

³⁰ Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur, 24.

Kultur är inget som går att mäta, utan kommer i uttryck genom tolkning och blottläggning av ett fenomenas djupare aspekter. Genom att undersöka beteende, praktiker och hur individer pratar om och kring ett fenomen kan en organisations kultur urskiljas.³¹ Organisationskulturen består vidare av kulturinnehåll och kulturuttryck eller artefakter.³²

Kulturinnehållet består av normer, värderingar och verklighetsuppfattningar. Normer är det beteende som stöds och förväntas av organisationens medlemmar oavsett om det är uttalat eller ej. Normer är i sin tur delvis anknutna till värderingar i den bemärkelse att normer reglerar hur individerna ska handla för att kunna förverkliga värderingarna. Värderingar är stabila mål, prioriteringar och ideal som uttrycks genom reflekterande berättelser eller handlingsmönster i organisationen.³³ Vidare kan värderingar även delas upp i uttalade och outtalade handlingar, *espoused theories* och *Theories-in-use*.³⁴ De uttalade värderingarna är värderingar organisationens medlemmar är medvetna om att de besitter och även de värderingar de efterlever i vardagen. De outtalade värderingarna är värderingar, strategier och modeller som ligger till grund för de uttalade värderingarna. Organisationens medlemmar är dock inte till fullo medvetna om dessa bakomliggande faktorerna. Slutligen är verklighetsuppfattningar de uppfattningar organisationsmedlemmarna använder sig av för att skapa mening. De gemensamma verklighetsuppfattningarna bildar en tolkningsram och ett filter som medlemmarna ser verkligheten genom och som hjälper dem skapa mening i de handlingar de utför. Verklighetsuppfattningarna vidareförs kontinuerligt till de nyanställda organisationsmedlemmarna.³⁵

Det är sällan organisationens kärnelement kommer till uttryck vid en första anblick. Kulturuttryck eller artefakter yttrar sig som symboliska processer och olika objekt i organisationen. Dessa uttryck är ofta synliga och kan tolkas som bärare av kulturen i den specifika organisationen. En organisations kulturuttryck kan skapa, förändra och upprätthålla kulturinnehållet.³⁶

Kulturuttryck kan fördelas i fyra olika kategorier; verbala uttryck, beteendeuttryck, strukturella uttryck och slutligen materiella uttryck. Verbala uttryck visas i historier, myter och legender kring betydande händelser i organisationens historia. Språk, humor och organisationsspecifika jargonger benämns också som kulturuttryck och är med och skapar en medkänsla bland organisationsmedlemmarna. Slutligen är även de uttalade normerna, värderingarna och verklighetsuppfattningarna en del av de verbala uttrycken i organisationen.³⁷

Beteendeuttryck innebär att personalen verkar inom bestämda beteendemönster eller handlingar för att på så sätt upprätthålla en balans i organisationen. Detta blir framförallt synligt när något i organisationen ruckas på eller förändras.³⁸ Beteenden som förutsätts vara kvinnliga ses som naturliga så länge det är en kvinna som gör dem, men när en man har ett liknande beteende ses det som onaturligt, överraskande och egendomliga.

³¹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999). *Kön och organisation*.

³² Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*.

³³ Bang, Henning (1999).

³⁴ Argyris, Chris (1999). *On organizational learning*. 2. ed. Oxford: Blackwell.

³⁵ Bang, Henning (1999).

³⁶ Bang, Henning (1999).

³⁷ Bang, Henning (1999).

³⁸ Bang, Henning (1999).

Detta gäller även tvärt om, om kvinnor har ett manligt beteende.³⁹ Ett exempel på beteendetryck från ledningens sida kan vara att tidigare nästan heliga tjänster, inte längre är det när organisationen på något sätt måste skära ner på personal och kraven på de anställda drastiskt förändras. Ett annat exempel är jargongen i samtalen på arbetsplatsen, vad de anställda tolererar och vad som tillåts och inte tillåts att säga till varandra utan att någon tar illa upp.⁴⁰

Strukturella uttryck upprätthåller kulturen genom upprepade ceremonier, ritualer och procedurer som kontinuerligt förmedlar samma budskap till sina medlemmar. Genom rekrytering kan organisationen rekrytera kandidater som passar in i den befintliga kulturen och på så sätt underlätta kulturanpassningsprocessen för den nyanställde. Även belönings- och karriärsystem är exempel på strukturella uttryck. Organisationen kan med hjälp av dessa hjälpmedel belöna och visa sin uppskattning till anställda som verkar för organisationen och dess kultur.⁴¹

Slutligen finns det materiella uttryck vilket bland annat är fysiska objekt och ting så som kläder och "en öppen dörr till chefen". Även arkitektur och fysisk struktur så som konst, kontorslandskapets utseende och avdelningars placeringar är exempel på materiella uttryck.⁴²

Inom stora organisationer vore konstigt om alla har en samlad och enhetlig bild av organisationskulturen. Organisationskulturen är skapad av ledningen för att chefer ska kunna vägleda organisationens medlemmar. Har ledningen lyckats skapa en stark organisationsidentitet är det lättare för organisationens medlemmar att följa den än om den är svagare. Det är inte ovanligt att organisationens medlemmar identifierar sig med sin position i hierarkin istället för med hela organisationen. På så sätt skapas det subkulturer runt om i organisationen där varje enhet eller kontor kan ha sin form av organisationskultur som de följer. Ju bättre organisationsledningen lyckats nå ut med sin vision av kulturen desto bättre sammanhållen blir organisationen och de olika subkulturerna blir mer lik organisationens kultur.⁴³

2.2.1.4 Kan vi tala om en kvinnlig kultur?

En organisations kulturuttryck reflekteras av medarbetarnas kulturella syn och det finns starka föreställningar om hur män och kvinnor är, men även vad som skiljer dem åt. Dessa föreställningar påverkar hur individer konstruerar kön, det är dock viktigt att skillnaderna mellan män och kvinnor inte ses som en isolerad företeelse utan något som kan skifta från individ till individ. De kulturella definitionerna av män och kvinnor härstammar från den traditionella makt samt arbets- och ansvarsfördelningen som finns mellan könen. Tidigare har det varit mycket större skillnader på livsvillkoren mellan män och kvinnor och hur de förhållit sig till sin omvärld och det kan därför ha varit aktuellt att tala om två olika könskulturer.⁴⁴

³⁹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

⁴⁰ Bang, Henning (1999).

⁴¹ Bang, Henning (1999).

⁴² Bang, Henning (1999).

⁴³ Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber.

⁴⁴ Avotie, Leena (1999). Förändrade idéer kring ledarskap och kvinnliga chefer. *Individen och arbetslivet*. s. 117-135.

Den manliga kulturen har traditionellt haft tolkningsföreträde, vilket betyder att det har varit denna människosyn, moralkodex och rationalitetsuppfattning som styrt samhället och dess spelregler. Deras kultur förknippas med en hierarkisk orientering, oberoende och instrumentella relationer. Den kvinnliga kulturen har å andra sidan förknippats med empati, uttrycksfullhet och behovsriktade relationer.⁴⁵ Dessa kulturella föreställningar skapas med tiden genom en kulturell process och blir på så sätt återspeglings snarare från förr än idag. Resultatet blir att kulturen bromsar in utvecklingen och kommande generationer har en tendens att tänka och konstruera kön efter det traditionella sättet. På så sätt kan kulturen bidra till att förstärka maktbalansen mellan de båda könen.⁴⁶

Även om det finns en tendens till att könsrelaterade föreställningar om män och kvinnor inriktas mot deras intressen är det viktigt att inte könsgeneralisera manligt och kvinnligt. Processen för hur en person blir fungerar inte på samma sätt för alla individer, utan är högst individuellt och individer internaliserar inte föreställningar i samma utsträckning. Yrkesrollen har bland annat en stor del i hur vi som individer väljer att vara och ger även en viktig social position. I olika situationer som uppstår på en arbetsplats, agerar inte individen enbart utifrån vilket kön personen har, utan även utifrån den yrkesroll individen innehar.⁴⁷

2.2.1.5 Platta organisationer – Främjande för kvinnligt ledarskap?

Platta och integrerade organisationer anses vara mer flexibla än hierarkiska.^{48,49} Arbetsfördelningen i platta organisationer delegeras neråt till team eller självstyrande grupper och blir på så sätt mindre monotont och mer utvecklande och kvalificerat vilket leder till en bättre arbetsmiljö. Samtidigt som de anställda får en bättre arbetsmiljö kan organisationen bli flexibel för att på bästa möjliga sätt möta marknadens och kundernas krav. Genom att organisationerna inför en plattare och mer flexibel organisationsform har det skett en förändring i ledningsfilosoferna på så sätt att ledarskapsidealet gått från ren administrativ styrning till en mer idéstyrning.^{50,51} Relationsorienterade ledarskapsstilar börjar förespråkas istället för den tidigare mer individualistiska och hierarkiskt präglade stilen. Tidigare kvalitéer så som auktoritet, överlägsenhet och individualitet byts ut mot mjukare kvalitéer så som öppenhet och medkänsla. Detta innebär att det blir lättare för kvinnor att ta en chefspost då de lättare får sin självbild bekräftad av den mer relationsorienterade ledarskapsstilen. Genom att gapet mellan kvinnorollen och cheffrollen minskar, minskar även den tveksamhet kvinnor kan känna inför en cheffsroll.⁵²

⁴⁵ Avotie, Leena (1999). Förändrade idéer kring ledarskap och kvinnliga chefer.

⁴⁶ Avotie, Leena (1999).

⁴⁷ Avotie, Leena (1999).

⁴⁸ Grönlund, Anne (2004). *Flexibilitetens gränser: förändring och friktion i arbetsliv och familj*. Diss. Umeå: Univ., 2004.

⁴⁹ Abrahamsson, Lena (2000). *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. 1. uppl. Umeå: Boréa.

⁵⁰ Avotie, Leena (1999).

⁵¹ Blomqvist, Martha (1994). *Könshierarkier i gungning: kvinnor i kunskapsföretag = [Gender hierarchies challenged]: [women in knowledge-intensive companies]*. Diss. Uppsala: Univ.

⁵² Avotie, Leena (1999).

2.2.2 Kvinnan i organisationen

Sedan 1970-talet har intresset för ledarskap och kvinnor varit stort, men frågeställningar, beskrivningar och tolkningar har förändrats otaliga gånger sedan dess. I detta avsnitt har jag samlat olika tankar och teorier kring kvinnor, ledarskap och organisationer.

2.2.2.1 Att göra kön

”*Man föds inte till kvinna, man blir det*”⁵³ Redan som små kan kvinnor anpassats till en mer maskulin miljö vilket i senare ålder visas genom att de trivs bättre i en mer mansdominerad miljö som vuxna.⁵⁴ Kön är alltså inget som görs för oss eller något som på förhand är bestämt, utan snarare något icke statiskt som med tiden förändras och fulländas för att passa individen.⁵⁵ Könet skapas också inom en organisation tillsammans med dess medlemmar. Innehållet i man/kvinna och maskulin/feminin ses som mångfacetterat och föränderligt.⁵⁶ Kvinnor på mansdominerade arbetsplatser konstruerar sitt kön genom att ändra sitt agerande efter de rådande normer och värderingar som finns i organisationen. Även genom socialisering och anpassning gentemot organisationens kulturella påverkan förändras könet. Genom att anpassa sig till de rådande normerna och värderingarna riskerar kvinnorna i organisationen förlora sin kvinnliga stil och risken att få identitetsproblem ökar. Anpassningen kan också leda till problem i organisationen i form av att deras arbetskamrater inte längre kan förhålla sig till dem. Hur kvinnor väljer att vara spelar även in på hur de senare kommer att bli uppfattade av kollegor. Väljer kvinnan en ”manligare” roll har det visat sig att hon får större respekt och möjligheten att arbeta sig uppåt är större än om hon antar en kvinnligare roll.⁵⁷

2.2.2.2 Kvinnliga chefer och ledare

Kvinnor är som tidigare nämnt underrepresenterade i chefsjobb, speciellt på högre nivåer. Som förklaring till varför det finns så få kvinnliga chefer har forskare försökt ta fram några faktorer eller dimensioner som liknar de som sägs förklara segregationen på arbetsmarknaden.⁵⁸ Som tidigare nämnt anpassas barn redan som små till att bli på ett visst sätt som vuxna. Pojkar fostras redan som små till att vara tuffa, kunna ta egna beslut och till att de ska tävla och vinna. Detta speglar även deras ledarstil som vuxna. Kvinnor å andra sidan tränas upp till att kunna förstå omgivningen och vad den tycker, tänker och känner, men även till att kunna se någons behov av hjälp. Deras uppfostran bygger på vikten av att kunna samarbeta snarare än att tävla och är så även som chefer.⁵⁹ Forskare har dock kommit fram till att män och kvinnor som innehar en chefspost har liknande värderingar, aspirationer och andra personlighetsdrag, men även liknande beteende och färdigheter som har med arbetet att göra. Kvinnor kan dock vara mindre själviska än vad män är i samma position. Detta kan ses utifrån att forskare

⁵³ Beauvoir, Simone de (2002). *Det andra könet*. Stockholm: Norstedt. 325.

⁵⁴ Powell, Abigail, Bagilhole & Dainty, Andrew (2009). How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equity. *Gender Work and Organization*. 16(4) 411-428.

⁵⁵ Kvande, Elin (2007). *Doing gender in flexible organizations*.

⁵⁶ Kvande, Elin (2007). *Doing gender in flexible organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.

⁵⁷ Powell, Abigail, Bagilhole & Dainty, Andrew (2009).

⁵⁸ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

⁵⁹ Frankenhaeuser, Marianne (1997). *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Stockholm: Bromberg.

bland annat har kommit fram till att identifikationen med föräldrarna spelar in på kvinnors vilja att bli chefer. De kvinnor som identifierar sig med sina fäder är i större utsträckning chefer än de som identifierar sig med sina mödrar.⁶⁰

Precis som i verkligheten visar forskning på att familjeförhållandena gör det svårare för kvinnor att göra karriär. Andelen kvinnliga chefer med barn är förhållandevis låg jämfört med manliga chefer som har barn. Detta pekar tillbaka till de djupt rotade antaganden om att det är kvinnan som har huvudansvaret för familjen. På så sätt påverkar kvinnors förhållande till familj och karriär deras attityd och intresse för att göra karriär. Trots att kvinnor inte har eller planerar att skaffa barn kan de tillskrivas en familjeorientering av arbetsgivaren och på så sätt får mindre förväntningar på sig av cheferna. Detta kan resultera i att kvinnor missgynnas i urvalsprocesserna till nya och högre befattningar. Det har också visat sig att kvinnor på lägre chefsnivåer upplever en högre stressnivå än kvinnor högre upp i organisationen. Kvinnor på lägre nivåer saknar ofta kvinnliga förebilder och känner sig på så sätt utsatta för könsstereotypa rollförväntningar. De känner sig pressade att lyckas inom organisationen och leva upp till en överklig bild av chefer.⁶¹ Problematiken med få kvinnliga förebilder sprider sig långt i organisationerna. På grund av få kvinnliga förebilder har inte yngre kvinnor inte samma förutsättningar som yngre män. De unga kvinnorna möter ofta manliga chefer och ledare när de börjar i en ny organisation och kan då sortera bort möjligheten att karriär inom organisationen då de inte kan identifiera sig med männen. Kvinnorna får heller inte samma möjligheter till mentorer då det varit naturligare för manliga chefer att vara mentor för andra män. Detta leder till att kvinnorna går miste om nyttig information om företaget och inte blir insläppta i styrelserummen tidigt i karriären på samma sätt som sina manliga kollegor.⁶²

Detta är endast några delförklaringar till varför det är så få kvinnor på chefsposter och det måste såklart även sättas i relation till andra frågor. Det finns såklart ett antal andra faktorer som påverkar deras vilja att bli chefer. Jämställdhetsfrågan är bland annat en av de bidragande faktorerna som gör att kvinnor i mindre utsträckning väljer att "offra" sig för arbetet.⁶³

Det finns likheter och skillnader mellan män och kvinnor som måste ses utifrån de olika sammanhangen de finns i och där en avmaskulinisering av organisationsledningen kan hjälpa till med detta. Genom att anta en mer feminin riktning av ledarskapsidealen kan organisationen stärka de kvinnliga chefernas självförtroende. Teorier och artiklar vi läser om kvinnligt ledarskap är också med och påverkar kvinnors syn på sig själva och sitt ledarskap. Med kunskapen kring kvinnligt ledarskap skapar kvinnor egna sanningar om hur deras ledarskap ska vara. På så sätt blir det kvinnliga ledarskapsidealet en social konstruerad verklighet som inte alls behöver stämma överrens med hur verkligheten faktiskt ser ut.⁶⁴

⁶⁰ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

⁶¹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

⁶² Frankenhaeuser, Marianne (1997). *Kvinnligt, manligt, stressigt*.

⁶³ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

⁶⁴ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

2.2.2.3 Kvinnliga strategier

För att som kvinna klara av att vara chef i en mansdominerad värld kan det krävas olika strategier för att ta sig fram inom organisationen. Strategierna kvinnor använder sig av neutraliserar könssegregeringen och maktojämlikheten i organisationen.⁶⁵

Gerd Lindgren tar upp några intressanta strategier kvinnor använder sig av för att ta sig fram inom mansdominerade organisationer.⁶⁶ Strategierna hon använder sig av har hon vidareutvecklat bland annat från en typologi Robert K. Merton tog fram redan 1935 men också utifrån Hanne Haavind's intresse att förstå kvinnors relationer till varandra.⁶⁷ Lindgren menar att ju starkare ett könsmaktsystem är inom organisationerna desto snabbare sätts processerna med att jämna ut dessa igång. Huvudstrategierna kvinnor använder sig av benämner Lindgren som konformisk och avvikarstrategi.⁶⁸ Där avvikarstrategin har tre undergrupper; innovatör, ritualist och flykt.⁶⁹

Den konformiska strategin är vanlig när kvinnor börjar sin karriär i en mansdominerad organisation. Denna strategi innebär att kvinnor samarbetar och konkurrerar som män. Kvinnor som antar denna strategi anse sig ha samma egenskaper som männen och försöker framhålla likheten med männen. För att göra detta tar kvinnorna avstånd från sitt eget kön och framställer sig själv som ett undantag. Syftet med denna strategi är att männen inom organisationen ska se bort från könsmaktsystemet vad det gäller henne och se henne som en av dem. Denna strategi är individualistisk och fungerar endast då ett fåtal kvinnor inom organisationen använder den. För att lyckas med denna strategi kräver det även att kvinnan är väldigt kompetent och övertygande för att hon ska kunna klättra i hierarkin. Tyvärr banar denna strategi inte vägen för kommande kvinnor, utan så fort hon byter avdelning, klättrar uppåt eller rent av lämnar organisationen försvinner även spåren av henne.⁷⁰

Kvinnor som går in i en organisation med denna strategi inser förr eller senare att de måste överge sin strategi och många gånger sker detta omedvetet. När de lämnat den konformiska strategin övergår de ofta till en avvikarstrategi. På så sätt skapar de utrymme inom organisationen genom att anta någon av de tre defensiva avvikarstrategierna; innovatör, ritualist eller flykt. Kvinnorna är också ofta då på väg in i ett typiskt kvinnojobb, en avdelning med merparten kvinnor eller på väg ut ur organisationen. Denna process sker när kvinnorna inte längre orkar kämpa emot det könsmaktsystem som finns inom organisationen och istället övergår till att mer eller mindre motvilligt acceptera det.⁷¹

Kvinnor som antar innovatörstrategin handlar utefter det könsmaktsystem som finns inom organisationen. På så sätt blir hon inte ett hot mot männen. Kvinnor som använder denna strategi tar ofta roller som "mamma", "förförerskan" eller lilla rara "maskoten". På så sätt skyddas hon av männen på grund av sin kvinnlighet och särart. Även denna strategi ses som individuell då det inte finns plats till så många av en och samma roll

⁶⁵ Keisu, Britt-Inger (2009).

⁶⁶ Keisu, Britt-Inger (2009).

⁶⁷ Lindgren, Gerd (1985). *Kamrater, kollegor och kvinnor: en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*. Diss. Umeå : Univ.

⁶⁸ Keisu, Britt-Inger (2009).

⁶⁹ Lindgren, Gerd (1985). *Kamrater, kollegor och kvinnor: en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*.

⁷⁰ Lindgren, Gerd (1985).

⁷¹ Lindgren, Gerd (1985).

inom en organisation. Kvinnor som antar någon av dessa roller kan också lätt komma i konflikt med varandra och på så sätt bli oattraktiva för organisationen. Är syftet att klättra inom organisationen är detta ingen bra strategi, då strategin snarare döljer än framhäver ens kompetens. På så sätt blir innovatörerna på sikt en bidragande faktor till vidare könssegregering.⁷²

Ritualister är kvinnor som vill kompensera för sina besvikelser över konformiska strategin genom att efterleva organisationens formella regler. När de insett att de inte kan få grepp om det informella systemet rättar de sig istället efter de fasta reglerna som finns. På så sätt riskerar de att isolera sig med sina arbetsuppgifter för att på så sätt kunna leva upp till de formella kraven som ställs på dem.⁷³

Ett annat sätt att komma undan könsmaktsproblematiken är att helt ignorera den genom att fly. Detta sker genom att antingen lämna organisationen eller helt enkelt vägra konkurrera med männen. Kvinnor som väljer denna strategi kan ha gått igenom en eller flera av de andra strategierna innan de väljer denna. Dessa kvinnor bildar då en sorts kvinnokultur som i sin tur kan arbeta mot den manliga kulturen. Det är dock inte nödvändigtvis så att kvinnorna inom denna strategi fysisk tagit kontakt med varandra, vilket är en förutsättning om de ska kunna vidareutveckla den kvinnliga kulturen. Lyckas kvinnorna komma samman och delge sina missgynnsamheter, kan en fjärde strategi formas, revolten. Kvinnorna skapar då gemensamma kvinnokollektiv där de försöker göra revolt mot de manliga normerna i organisationen. Det kan dock bli svårt att stå emot det manliga och kvinnorna intar då en kritiskt och defensiv hållning gentemot männen. Det finns nu två kollektiv inom organisationen, ett manligt och ett kvinnligt. Detta resulterar sedan i diskussioner om orättvisor, ogillandet av kvoteringar och även förlöjliganden och skämt på kvinnors bekostnad.⁷⁴

2.2.2.4 Neo-sexism och omedveten diskriminering

Även diskriminering påverkar kvinnorna i organisationen. Neo-sexism kan ses som modern diskriminering. Diskrimineringen av kvinnor sker dagligen mer eller mindre medvetet. Forskare har kommit fram till att diskriminering kan delas in i tre olika synsätt; *det traditionella*, där det är männen som har en tydlig plats och makt i samhället och kvinnan tillskrivs den omhändertagande rollen. I *det otraditionella* synsättet har även kvinnor en tydlig plats och även makt i samhället. Kvinnorna i denna kategori är ofta feminister. Till slut kommer *neo-sexisterna*, där både män och kvinnor nekar till att det finns ojämnheter mellan könen och att det faktiskt förekommer könsdiskriminering av det kvinnliga könet.⁷⁵ Både det traditionella och det otraditionella synsättet är lätt att identifiera och hyfsat lätt att agera mot och förebygga. Problemet med neo-sexisterna är att de anser sig själv tillhöra den otraditionella gruppen och har ofta en otraditionell könsfördelning hemma. De anser dock att frågan om könsdiskrimineringen är löst och att det inte längre är ett problem. Detta bidrar till att de vidmakthåller det traditionella synsättet av könsfördelning och jämställdhet i samhället och inom organisationerna.

⁷² Lindgren, Gerd (1985).

⁷³ Lindgren, Gerd (1985).

⁷⁴ Lindgren, Gerd (1985).

⁷⁵ Martínez, Carmen, Paterna, Consuelo, Roux, Patricia & Falomir, Juan Manuel. (2010) Predicting Gender Awareness: the Relevance of neo-sexism.

Resultatet av detta är att de inte gör något för att arbeta för ett jämlikt samhälle, då de redan anser att det är på det viset.⁷⁶

Det faktum att det finns kvinnor på höga poster inom samhället och organisationer innebär inte att problematiken kring jämställdhet är löst. Forskare har dock som förslag till att lösa problematiken kommit fram till vikten av att anställa kvinnor på högre poster. Genom att tillsätta kvinnor på chefsposter kan organisationerna med tiden överbygga problemen med könsdiskriminering då det finns rollmodeller och mål att sträva efter.⁷⁷

Härskarteknik kan också ses som en form av diskriminering. Både män och kvinnor kan använda sig av tekniken. Kvinnor använder den framförallt för att få makt över sina medkvinnor.⁷⁸

Det finns fem former av härskarteknik; *osynliggörande*, *förlöjligande*, *undanhållande av information*, *dubbel bestraffning och påförande av skuld och skam*. Osynliggörande innebär att en individ på ett eller annat sätt blir förbigången, bortglömd eller får en känsla av att bli överkörd av sina kollegor. Detta medför att kvinnor som blir utsatta för detta fenomen känner sig mindre värda, oviktiga och betydelselösa. Förlöjligande kan visas i form av att kvinnor får höra att de är känsliga och överreagerar, att de blir utskrattade för deras idéer, men också om de kallas för "ett gäng kacklande höns". Att de helt enkelt bli förlöjligade i den situation de handlar i. Kvinnor kan också till exempel före eller efter möten bli undanhållen information genom att "grabbarna" samlas och snabbt diskuterar ämnet. På så sätt får inte kvinnorna tillgång till samma information som männen. Dubbelbestraffning innebär att kvinnorna får skulden för både det de gjort och inte gjort. Vilket innebär att oavsett hur de gör blir det fel och kan inte heller rätta till det. Den sista av härskarteknikerna är påförande av skuld och skam och sker genom två av de andra teknikerna, förlöjligande och dubbelbestraffning. Genom att både bli förlöjligade för det de gör och dubbelbestraffade känner kvinnorna skam och skuld för att de inte kan leva upp till de krav och förväntningar som finns på dem.⁷⁹

Det är dock inte alltid härskarteknikerna används medvetet. Ofta är de som använder sig av dem inte ens medvetna om att begreppet finns. Det är dock viktigt att organisationer kan identifiera dem så att de kan arbeta med att förebygga känslan av att de tappat auktoritet och sin självkänsla.⁸⁰

2.2.2.5 Ledarskapsideal i förändring

Ledarskapsidealet har förändrats i takt med att nya ledarskapsmodeller blivit populära.⁸¹ Förr ville organisationerna ha ledare som kunde hävda sig själv och ha en hierarkisk orientering, ledarna skulle styra och ha kontroll över verksamheten de verkade i. Idag är organisationerna istället ute efter ledare som är öppna, lyhörda och som är förespråkare av empowerment. Vilket innebär att cheferna fördelar makten bland sina medarbetare

⁷⁶ Martínez, Carmen, Paterna, Consuelo, Roux, Patricia & Falomir, Juan Manuel. (2010).

⁷⁷ Martínez, Carmen, Paterna, Consuelo, Roux, Patricia & Falomir, Juan Manuel. (2010).

⁷⁸ Ås, Berit (2004). De 5 Härskarteknikerna. *Kilden - informationscenter för könsforskning*.

⁷⁹ Ås, Berit (2004). De 5 Härskarteknikerna.

⁸⁰ Ås, Berit (2004).

⁸¹ Keisu, Britt-Inger (2009). *Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*.

istället för att sitta på den själv. Förmågan att kunna skapa en kreativ arbetsmiljö i organisationen är något som idag värdesätts hos dagens ledare.⁸²

Historiskt sett har kvinnliga chefer varit i minoritet och är det även idag. Homosocialitet kan vara en av de bidragande faktorerna till detta. Att män umgås och rekryterar män eller individer som liknar dem själva. Detta har lett till att många kvinnor betar sig ”manligt”, då det varit mer eller mindre synonymt med chefskap. Kvinnornas beteende har i vissa fall ansetts både opassande och hotfullt av både manliga och kvinnliga kollegor. Det har alltså inte varit ledaruppgiften som varit problemet, utan kraven på rollen. Ledarrollen har alltså traditionellt formats så att den psykosocialt varit bättre anpassad till män än kvinnor.⁸³

Organisationer som förespråkar ett mindre manskulturellt chefskap, har relativt små maktavstånd och där arbetsmiljön karakteriseras av ömsesidighet och samspel tenderar därigenom att ha fler kvinnliga chefer. Kvinnor har alltså bättre förutsättningar i mindre hierarkiska organisationer och är bättre rustade för de nya organisationerna och ledarskapsidealerna. Genom en avmaskulinisering av ledarskapet kan det innebära att kvinnors behov att anpassa sig drastiskt minskar och att det så småningom ökar antalet kvinnliga ledare runt om i organisationerna. Trots avmaskulinisering av ledarskapet brottas kvinnor med två motstridiga krav både från sig själva men också från omgivningen. Å ena sidan ska de försöka anpassa sig och inte skilja sig för mycket från de andra cheferna om de vill bli tagna på allvar professionellt. Å andra sidan försöker de behålla sin kvinnlighet för att kunna fortsätta vara socialt accepterad. Anpassningen är en ständig balans och är psykiskt påfrestande då det gäller oavsett om det är umgänget med män eller kvinnor.⁸⁴

Trots att ledarskapet går mot att bli mjukare går det inte att utesluta konkurrens om resurser, maktutövande och resultatansvar från chefsrollen. Det innebär att beteenden som anses vara manliga, så som konkurrensinriktning och bestämdhet med svårighet kommer att minska om än bli något mjukare. Viktigt att nämna är att om organisationer skulle börja anställa kvinnor på grund av deras mjuka värden och relationsorientering riskerar kvinnorna att hamna i en svår sitta där de måste välja beteenden och ledarskapsstil utifrån sin könsroll snarare än att de själva kan hitta en stil som passar dem och situationen. För att skapa ett ledarskap i linje med de nya idéerna krävs det en innehållsmässig förändring och att organisationerna blir mer könsneutrala.⁸⁵

Det finns en rad olika förändringar och åtgärder organisationer kan göra för att locka fler kvinnor och på främja det kvinnliga ledarskapet. För att underlätta samspelet mellan familjeliv och arbete kan organisationer bland annat erbjuda hjälp med hushållsarbete, ge anställda möjligheten att arbeta hemifrån, komplettera föräldrapenningen eller upprätta ett barnrum på kontoret där barnen kan vistas under dagen. Delat ledarskap är också en lösning som kan främja kvinnligt ledarskap. På så sätt kan två kvinnor dela på tjänsten och på så sätt kombinera familj och arbete.⁸⁶

⁸² Avotie, Leena (1999).

⁸³ Avotie, Leena (1999).

⁸⁴ Avotie, Leena (1999).

⁸⁵ Avotie, Leena (1999).

⁸⁶ Göransson, Anita (2004). *Kvinnor, män och karriärer: visioner och verklighet i näringslivet*. 1. uppl. Stockholm: SNS förl.

Andra åtgärder organisationer kan göra är att upprätta en utökad nätverks- och utbildningsverksamhet där det ingår mentorsprogram men också utbildningar för chefer, ledare och anställda där problematiken kring familj och arbete tas upp. Genom att uppmärksamma problematiken kan det ge organisationens medlemmar en ökad förståelse kring kombinationen familj och arbete. Det är även viktigt att organisationen synliggör det kvinniga arbetet genom att säkra att även kvinnliga kandidater lyfts fram. Detta kan bland annat göras genom medveten annonsering och karriärplanering med de anställda.⁸⁷

2.2.3 Sammanfattning

Teorigenomgången är indelad i två stora avsnitt, *perspektiv på organisationer* och *kvinnan i organisationen*. Dessa speglar de huvudområden jag anser påverkar kvinnornas situation inom Posten och på så sätt är viktiga att ta i beaktning vid analys av denna studie. I avsnittet *perspektiv på organisationer* tar jag upp teorier som kan hjälpa till att förklara vissa bakomliggande organisatoriska faktorer som påverkar kvinnornas vilja att söka sig till chef och lagledarposter inom Posten. Beroende på hur organisationens struktur och kultur ser ut kan den hjälpa eller försvåra kvinnornas väg genom organisationen. I avsnittet om organisationsstrukturer går jag genom olika organisationsstrukturer som kan liknas med Postens men också andra strukturer som kan påverka kvinnors vilja till att ta sig vidare inom Posten. Jag tar bland annat upp maktstrukturer som en av de bakomliggande faktorerna.

Vidare i detta avsnitt ger jag en definition av organisationskultur för att sedan beskriva att organisationskulturen består av kulturinnehåll och kulturuttryck. Jag menar att kulturen påverkar organisationens medlemmar mer än de är medvetna om då detta är något som ligger djupt rotat inom organisationen. Det är därför viktigt att förståelse och kunskap kring organisationskultur för att kunna förstå de val kvinnorna tar i organisationen och hur den påverkar dem. Slutligen i detta avsnitt har jag tagit upp teorier kring kvinnliga kulturer och strukturer. Huruvida vissa strukturer och kulturer är mer främjande för kvinnor eller ej.

I nästa avsnitt, *kvinnan i organisationen*, belyser jag teorier kring kön. Vad det är som gör kvinnan och hur vi blir kvinnor. Jag har vidare gått in på kvinnliga chefer och ledare där jag redovisar kvinnliga ledarstilar och vilka bidragande faktorer det finns för att kvinnor inte väljer att ta chef och ledarposter. Jag har sedan tagit upp olika strategier kvinnor kan använda sig av eller använder sig av för att arbeta inom mansdominerade organisationer. Att det förekommer någon form av diskriminering på arbetsplatser är ganska säkert. Jag har därför belyst olika former av diskriminering mot kvinnor. Både medveten och omedveten. Där jag bland annat presenterar diskriminering i form av neo-sexism men också hur män och kvinnor kan använda sig av härskarteknik för att mindreförklara och osynliggöra kvinnor. Jag har avslutat detta avsnitt med att presentera teorier kring ledarskap, förändring och synliggörande av kvinnor genom att presentera vad det kan innebära för kvinnor inom organisationerna.

⁸⁷ Göransson, Anita (2004). *Kvinnor, män och karriärer: visioner och verklighet i näringslivet*. 1. uppl. Stockholm: SNS förlag.

3. Fallstudien

Detta kapitel innehåller metodologi för den empiriska delen av studien, en beskrivning av genomförandets händelseförlopp och slutligen en redovisning av kvinnornas berättelser och upplevelser. Den första delen av kapitlet behandlar etiska principer, källkritiskt förhållningssätt, val av organisation och informanter, tillvägagångssätt vid intervjuerna samt hur bearbetning och analys av empiri. I andra delen av kapitlet presenteras kvinnornas egna berättelser och upplevelser.

3.1 Genomförande

I detta kapitel beskriver jag bland annat vilka etiska principer jag förhållit mig till under insamlandet av information från intervjupersonerna samt hur jag förhållit mig källkritisk till den information jag delgivit. Vidare presenterar jag hur jag gått tillväga vid val av organisation och informanter, hur jag gått tillväga och genomfört intervjuerna. Slutligen förklarar jag det tillvägagångssätt jag haft vid bearbetning och analys av empiri.

Kvale delar upp intervjustudier i sju stadier och jag har använt hans metod som inspiration vid genomförandet av studien. De sju stegen består av; tematisering, design, intervjuer, transkribering, analys, verifiering och redogörelse av resultatet.⁸⁸

3.1.1 Etiska principer

Krav på öppenhet, insyn och offentlighet kan ibland komma i konflikt med kraven på skydd av forskarens och informantens personliga integritet. Det gör det än viktigare att föra en diskussion kring detta. Genom att väga för och nackdelar mot varandra kan författaren hitta en balans mellan kraven på öppenhet och integritet.⁸⁹

Det finns fyra begrepp som är viktiga att ta i beaktning för att värna om och skydda informantens integritet, men som också bidrar till studiens kvalitet.⁹⁰

Informationskrav; ”Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppdragets syfte.”⁹¹ Deltagarna har tidigt blivit upplysta om att de när som helst har möjlighet att avbryta deltagandet. Redan från studiens början har informanterna fått all information de kan tänkas behöva för att kunna göra ett aktivt val i att fortsätta deltagandet eller avbryta det.⁹²

Samtyckeskrav; ”Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.”⁹³ Alla deltagare har mottagit en förfrågan om att delta i studien via mail och

⁸⁸ Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *InterViews: learning the craft of qualitative research interviewing*. 2. ed. Los Angeles: Sage Publications.

⁸⁹ Vetenskapsrådet (2007). *Hantering av integritetskänsligt forskningsmaterial*. Hämtad 2011-03-21.

⁹⁰ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2011-03-21.

⁹¹ Vetenskapsrådet (2002), 7.

⁹² Vetenskapsrådet (2002).

⁹³ Vetenskapsrådet (2002), 9.

alla deltagare har godkänt deltagandet i studien. Vidare har alla informanter rätt att bestämma hur länge och på vilka villkor de ska delta. Väljer en deltagare att avbryta sin medverkan kommer detta inte att ha några negativa konsekvenser för deltagaren.⁹⁴

Konfidentialiteskrav; ”Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.”⁹⁵ Personuppgifter som kan härledas till enskilda individer behandlas, rapporteras och förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan få tillträde till dem eller utifrån materialet kan identifiera deltagarna. Arbetsplatsens namn kommer dock att delges i studien. Detta sker efter att deltagarna informerats om detta så att de på så sätt kan ta ställning det. Personer i de deltagandes närhet skulle dock kunna genom detaljer i det publicerade materialet identifiera dem. Genom att vara försiktig vid publicerandet av citat och andra särdrag hoppas jag i viss mån undvika detta problem.⁹⁶

Nyttjandekrav; ”Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.”⁹⁷ Insamlat material och data kommer endast att användas i forskningssyfte och kommer inte att spridas till en andra part utan deltagarens medgivande.⁹⁸

3.1.2 Val av organisation och informanter

Under hösten 2010 var jag på Posten meddelande, Malmö Region och utförde en 10 veckors praktik på deras personalavdelning. Under denna tid utförde jag en studie bland Posten Meddelande AB's 150 chefer och lagledare. Utifrån resultatet som framkom av denna studie väcktes intresset att undersöka detta djupare och då avgränsa mig till endast kvinnorna som svarat på enkäten.

I en situation då nära kontakt har funnits till organisationen en längre tid kan det finnas risk för att bli partisk. Jag anser dock att detta inte är fallet i denna studie då ingen av de jag haft nära samarbete med under praktiken är delaktiga i studien. Trots att regionsledningen i Malmö är mycket intresserade av fallet är det jag som äger processen. De har alltså ingen påverkan på varken deltagare, teorier eller slutresultatet av studien.

I slutet av min praktikperiod skickade jag in ett förslag på Masteruppsats till regionchefen som godkände att jag kunde skriva min uppsats hos dem. Vid ett senare tillfälle hade vi ett informellt möte där jag fick klartecken att jag kunde påbörja min studie och hade tillgång till organisationen.

Studiens informanter valdes ut genom en granskning av deras tidigare svar i enkätundersökningen som genomfördes under hösten. Jag ville ha tre produktionsledare som relativt nyligen tillträtt sin tjänst, tre lagledare som i sin enkät nämnt att de inte alls kunde tänka sig att ta steget vidare att bli chef och slutligen tre lagledare som i sin enkät sagt att de skulle kunna tänka sig att ta steget vidare att bli chef. Totalt nio

⁹⁴ Vetenskapsrådet (2002).

⁹⁵ Vetenskapsrådet (2002), 12.

⁹⁶ Vetenskapsrådet (2002).

⁹⁷ Vetenskapsrådet (2002), 14.

⁹⁸ Vetenskapsrådet (2002).

intervjupersoner. Vidare önskade jag en geografisk spridning på de deltagande då Region Malmö täcker hela Skåne och delar av Blekinge och Halland.

De nio kandidaterna mottog sedan ett mail om en förfrågan om att delta i en intervjustudie som baseras på den undersökning de redan deltagit i. Responsen var någorlunda bra men tyvärr var det ett fåtal som inte alls hörde av sig. Av de som tackade ja var det vissa som var väldigt snabba med att tacka ja medan andra fick jag personligen ringa upp och fråga om de var intresserade att delta. Totalt var det tre produktionschefer och tre lagledare som tackade ja. Detta förändrade även min inledande idé om att ha sex lagledare, varav två som ville gå vidare och två som inte ville gå vidare.

Efter påbörjandet av intervjuerna med lagledarna förstod jag snabbt att valet att vilja gå vidare och bli chef eller inte var riktigt så svart och vitt som jag först tänkt mig. Det framkom snabbt att även de som sagt i enkäten att de inte kunde tänka sig gå vidare visst kunde det om bara rätt förutsättningar fanns. Detta underlättade allt och jag beslutade då att endast dela in intervjupersonerna i två grupper, produktionschefer och lagledare.

3.1.3 Intervjuer

I denna studie har jag använt mig av kvalitativa intervjuer på så sätt att frågorna skapats för att få en förståelse och hitta ett mönster utifrån intervjupersonernas berättelser. Intervjuerna har varit semistrukturerade vilket innebär att jag har gjort en avgränsning i vad jag söker från intervjupersonerna genom att informera dem om vilket ämne det rör sig om på förhand. Inför intervjuerna upprättades två intervjuguider, en för produktionschefer och en för lagledare. Vidare har frågorna utformats på ett sätt att intervjupersonerna fått utrymme att fritt och spontant svara på dem.⁹⁹ Intervjuguiderna har haft en förhållandevis hög grad av standardisering. Detta innebär att det funnits en rad förutbestämda frågor, men vid behov har även ytterligare frågor ställts men jag har inte haft för avsikt att strikt följa intervjuguiden, utan har frågan besvarats vid ett tidigare tillfälle har jag inte ställt den frågan igen. Intervjuguiden har först och främst funnits till för att hålla oss inom ramen för studien. Det har även funnits utrymme under intervjun att förklara vad jag menar med frågorna om intervjupersonerna velat det.¹⁰⁰

Inför intervjuerna bokade jag in ca en timme med varje intervjuperson. På så sätt skulle det finnas gott om tid att genomföra intervjun på och deltagarna har haft utrymme att reflektera kring frågorna och sluppit känna sig stressade. Själva intervjun var beräknad att ta ca 45 minuter vilket innebär att det skulle finnas ca 15 min extra till förfogande vid behov.

Alla intervjuer har genomförts på någon av Postens lokaler, men inte alltid på intervjupersonens egen arbetsplats. Varje individ har dock själv bestämt platsen för intervjun, allt för att intervjupersonen skulle känna sig så trygg som möjligt i den miljö intervjun hållits. På så sätt tror jag intervjupersonerna vågat öppna sig och svarat ärligt

⁹⁹ Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

¹⁰⁰ Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

på frågorna. Det finns så klart för- och nackdelar med de valda platserna och avskildheten har varierat. Detta kan ha resulterat i att vissa intervjupersoner inte vågat öppna sig så mycket som de gjort om intervjun varit på neutral mark. Jag tror dock att personerna själva fått välja platsen talar för att de känt sig trygga i den miljö de valt.

Varje intervju har spelats in efter klartecken från intervjupersonen. Endast små tankeanteckningar har gjorts vid sidan om för att på så sätt ha så mycket fokus på intervjupersonen som möjligt. Det är roligare att berätta för en aktiv lyssnare än en som sitter nerböjt i ett block och antecknar. Genom att inte föra anteckningar av intervjuerna fanns det en risk att de hade behövt göras om utifall något gått fel med inspelningarna.

Vad der gäller upprätthållandet av konfidentialiteten för intervjupersonerna finns det en del att fundera på. Bland annat hur konfidentiellt det måste vara för att personerna ska behålla sin anonymitet så att kollegor på Posten inte kan känna igen deltagarna? Var går gränsen för när en person känner sig utlämnad och så vidare. För att inte riskera utlämna intervjupersonerna för mycket har jag därför valt att inte ge någon av dem fiktiva namn. Däremot har jag valt att dela upp dem i två grupper då jag anser att det är av betydelse för resultatet, men även att det kan vara intressant för läsaren att se skillnaderna mellan lagledare och produktionschefer. Intervjupersonernas röst blir då en av tre. För att minska identifieringsmöjligheten har jag valt att inte använda citat som direkt skulle kunna kopplas till en viss deltagare. Trots mina försiktigheter kan jag inte garantera att kollegor ändå kan lista ut vem som deltagit i studien. Varje intervjuperson har kunnat ta ställning till detta innan de valt att medverka.

3.1.4 Källkritiskt förhållningssätt

Under studiens gång har jag försökt förhålla mig källkritisk till det empiriska materialet genom att funderat kring intervjupersonernas svar och hur sanningsenliga och ärliga de varit vid intervjutillfället. Rädsla för att bli igenkänd eller felaktigt tolkad kan ha hämmat intervjupersonernas vilja att dela med sig av sina erfarenheter men även lojalitet mot företaget kan leda till att deltagarna förskönat verkligheten. I fråga om tidssamband kan det finnas en viss risk att deltagarna inte riktigt kommer ihåg saker som hände för några år sedan. När det gäller frågor kring ledarskap, stöd och tips och idéer till kommande chefer och lagledare anser jag frågorna inte påverkats då dessa gäller nuet. Valet att ange företagets namn kan eventuellt komma att minska tendensfriheten av studien, men genom att behandla intervjupersonerna konfidentiellt skyddar jag dem från omvärldens påverkan på dem.

3.1.5 Bearbetning och analys av empirin

Efter genomförandet av intervjuerna transkriberades alla intervjuer. Intervjuerna har transkriberats med exakta ord, utfyllnadsord och pauser. När transkriberingarna var avslutade läste jag igenom texten samt markerade det jag ansåg var viktigast och mest relevant för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Nästa steg i bearbetningen var att läsa igenom allt igen och sammanfatta det i två nya dokument, ett med produktionschefer och ett med lagledare. Efter det skrev jag ut allt för att kunna läsa allt än en gång, men nu också leta efter gemensamma nämnare och olikheter från deltagarna. Det var även i denna process jag kom fram till tematiseringen som sedan

också använts som rubriker. Därefter redovisade jag produktionschefernas och lagledarnas berättelser var för sig utifrån tematiseringen med rubrikerna; *Organisation och ledarskap, Historisk tillbakablick – från då till nu och Tankar kring familj, karriär och framtid*.

Jag har så långt som möjligt återgivit berättelserna genom att använda samma ordval som intervjupersonerna då nyansskillnaderna i berättelserna kan vara av betydelse både för läsare och vid analys.

Nästa steg i processen var att analysera materialet. Detta gjordes efter att sammanfattningar av både teori och empiri skrivits. I analysen har jag utgått från kvinnornas berättelser för att kunna tolka och förstå det med hjälp av de valda teorierna. Analysen började med att läsa igenom materialet än en gång för att sedan ta ut det jag ansåg hade störst betydelse från de olika temana; *Organisation och ledarskap, Historisk tillbakablick – från då till nu* och *Tankar kring familj, karriär och framtid*. Nästa steg i analysen har varit att gå tillbaka till forskningsfrågorna och utifrån dem dela upp det i två teman; *Chefer och lagledare på Posten* och *Posten och Framtiden*. I det första avsnittet, *Chefer och lagledare på Posten*, besvarar jag de tre forskningsfrågorna. Slutligen, under rubriken, *Posten i Framtiden*, samlar jag de övergripande förslagen på hur Posten i framtiden kan öka antalet kvinnliga chefer och lagledare.

I kapitlet, *Diskussion*, har jag sedan gjort en syntes som visar hur jag anser de olika teorierna hänger samman och förhåller sig till varandra för att slutligen avsluta med funderingar och nya forskningsfrågor.

3.2 Kvinnornas berättelser

I detta kapitel redovisas studiens samlade empiri som innefattar intervjuer med tre produktionschefer och tre lagledare. Inledningsvis redovisas hur chefer och lagledare var för sig ser på och pratar kring *Organisation och Ledarskap*. I nästa del av kapitlet gör jag en *Historisk tillbakablick – från då till nu*, där jag beskriver hur intervjupersonerna varit under sin uppväxt, vilka eventuella förebilder de haft under sin uppväxt som kan ha påverkat dem samt hur de fått den tjänst de har idag. Det sista avsnittet tar upp *Tankar kring familj, karriär och framtid*. Om och hur de kombinerat familj och karriär, deras tankar kring framtiden samt vad de har för tankar kring hur Posten ska kunna locka fler kvinnor att söka sig till chef och lagledarposter. Under varje avsnitt separeras produktionsledare och lagledares berättelser från varandra.

Efter genomförande av de sex intervjuerna kunde jag känna av en empirisk mättnad. Intervjupersonerna har belyst olika aspekter och fått utrymme att sätta sin personliga prägel på svaren genom att berätta om sina egna upplevelser i ämnet. Vid redovisningen av materialet har jag valt att framförallt lyfta fram de punkter som går isär men också de punkter som överrensstämmer hos deltagarna. Jag har dock inte försökt kvantifiera materialet i någon större utsträckning då denna studie är kvalitativ. Ändå har jag strävat efter att ge läsaren en rik och nyanserad bild utifrån vad som är möjligt av materialet. För att få en förståelse för hur jag fått fram empirin finns intervjuguiderna med som bilagor.

3.2.1 Organisation och Ledarskap

Det här avsnittet tar upp hur produktionscheferna och lagledarna ser på kvinnligt ledarskap och vad ledarskap och chefskap betyder för dem. Avsnittet kommer även in på hur de ser på sitt eget ledarskap och de krav och det stöd organisationen ger dem samt vilka krav de själva ställer på sig. Slutligen berättar de om hur det är att arbeta på en förhållandevis¹⁰¹ mansdominerad arbetsplats samt deras tankar kring manligt och kvinnligt.

Produktionschefer

För att få en bild av hur de ser på chef och ledarskap började jag med att be dem definiera detta. Ledare är en du följer utan att egentligen ha något utpekat ledarskap, menar en av dem. Att utveckla, sammanfoga och få medarbetarna att gå det hållet som företaget har behov av sa en annan. En tredje uttryckte att ledarskap är när jag kan påverka någon i att gå en viss riktning, att med olika medel försöka få någon att förstå eller upptäcka vilket håll de ska gå. De menar att ledarskapet är det positiva, man coachar, hjälper och utvecklar andra människor. Chefskap å andra sidan då tar du de beslut du måste ta, en chef bestämmer, säger en av dem. En annan tänker målsättningar och strategier på hur organisationen måste förändra sig, ansvar.

En bra chef är man när man håller sig till det ansvar och de befogenheter man har utifrån sitt chefskap, man ska vara väl medveten om vilka mål som finns och vad som förväntas av en i chefskapet och vad som ska levereras säger en av cheferna. Vidare är det viktigt att man är målmedveten och resultatriktad. En av de andra menar att en bra chef är lyhörd, coachande och delegerande. Det är viktigt att kunna lämna ut ansvar och låta andra ta ansvar med befogenheter och ramar så att säga berättar en annan av cheferna. En annan uttrycker; hård men rättvis, du kan inte vara för mesig som chef, men man ska vara konsekvent och ha klara direktiv.

När jag frågar hur de tycker att det ser ut bland Postens chefer tycker en av dem att de är lite mesiga och eftersom facket är så starkt blir det svårt att få igenom saker ibland. En av de andra refererar endast till sin egen chef, men tycker att denne är väldigt bra. Hon berättar att hennes chef är både lyhörd och coachande och har en väldig förmåga att ha full koll på henne. Det finns nog inget mer jag förväntar mig av min chef berättar hon. Vidare förklarar hon att hon jobbar under fria förutsättningar så länge hon klarar av jobbet. Blir det problem är chefen där och både hjälper och kontrollerar. Jag känner mig trygg med min chef berättar hon. De nämner också att det är viktigt att de gör så gott de kan efter de förutsättningar de har. Det är en tuff budget, vilket hon tror alla skulle skriva under på, det är inte första året, utan varje år. Alla kontor och chefer har lite olika förutsättningar men samtidigt förstår de att de mäts på samma sätt med samma mål och nyckeltal. Det viktiga är att vi både uppåt och neråt är ärliga och berättar hur det är och driver på och försöker, säger en av cheferna.

När vi senare kom in på deras egen ledarstil visar det sig tydligt att det är tre damer med tre olika ledarstilar även om alla tre är mycket måna om sin personal och försöker vara närvarande ute i produktionen när det tillåts. En av cheferna berättar att hon ibland, om

¹⁰¹ Kvinnorna arbetar på olika kontor runt om i Skåne och sammansättningen av män och kvinnor kan variera beroende på vilket kontor de arbetar på. På vissa kontor är merparten män, vissa är det övervägande kvinnor på och vissa är mer eller mindre jämlika mellan könen.

det är kris, kan hjälpa till och hoppa in för någon en stund. Hon försöker vara närvarande genom att gå runt på morgonen och fråga om alla har det bra eller kolla så att till exempel mötet igår gick som det skulle. Hon tycker det är viktigt att vara närvarande i den dagliga dialogen. Kommer du och vill prata med mig så släpper jag det jag gör och är närvarande för dig, jag hoppas jag är stödjande i utvecklingen också och så är jag engagerad och målinriktad, säger hon. En av de andra cheferna berättar att hon för tillfället är väldigt coachande och låter medarbetarna ta det ansvar de är satta att ta. Stafettpinnen kan åka lite fram och tillbaka mellan oss och där de är på väg att tappa den plockar jag upp den och försöker lämna tillbaka den i ett bättre skick, säger hon. Hon berättar att allt beror på hur mycket det är att göra och om hon själv har utrymme. Vidare tycker hon det är viktigt att se att förutsättningarna finns där för att kunna lämna tillbaka stafettpinnen. En av de andra tycker att hon kan vara lite för mån om att personalen ska tycka det är roligt. Det kan gå ut över budgeten och resultatet, säger hon. Hon tycker heller det får kosta och att personalen gör ett bra jobb. Även om hon är ganska hård tycker hon att hon ibland kan vara lite för mesig och behöver tuffa till sig lite mer.

Det låter dumt, men lite mjukare än männen är vi kanske på något sätt i den här rollen säger en av cheferna. Vi kanske är mer stöttande i samtalen när vi återkopplar, men när det gäller att driva projekt och förändringar tror jag inte det skiljer något egentligen, om så kanske vi försäkras oss i små grupper om att alla verkligen förstått och ser sin roll säger hon vidare.

När det gäller att leva upp till de krav och förväntningar som finns på dem berättar de att de tycker det kan vara svårt ibland. En av dem uttryckte att det är ju så att går det bra så är det ju väldigt lätt att vara ledare, det är när det är motgång som det är svårt, när man blir pressad. Alla chefer har alltid någon över en som jagar en. Även när det är många bollar i luften och mycket att göra kan det vara svårt säger en av dem, bland annat när saker trillar ner som inte harmonierar med det övriga, säger en av dem. Hon berättar även att många förändringar måste ske väldigt fort nu för att de ska kunna klara av sina målsättningar. Tyvärr trillar vissa bitar åt sidan och ibland glömmer de då att plocka upp dem vid ett senare tillfälle. En bra struktur och en bra organisation ger oftast bra förutsättningar, tycker hon. En av cheferna tycker att det ibland kan vara svårt att inte vika sig för vad de anställda tycker i en fråga, ibland kan jag tveka och tänka till igen och ibland bara köra, nu är det såhär, berättar en av cheferna.

Alla tre anser att Posten stöttar sina kvinnliga chefer, men påpekar även de manliga cheferna får det stödet de behöver. En av cheferna anser att det här med chef och ledarskap inte handlar om manligt eller kvinnligt, utan en organisation som Posten måste ta hänsyn till båda delar och lägga stödet där det behövs. Hon påpekar också att hon inte känt sig bekväm om hon vetat att hennes chef passade upp mer på henne jämfört med hennes manliga kollegor. Det bäddar lite för särbehandling, säger hon. Jag får det stöd jag behöver när jag ber om det, så det ligger nog där det behövs, det ligger på mig som individ och mitt eget ansvar att söka det stöd jag behöver säger hon sedan. En av de andra är inne på samma spår och tycker det är lika för alla. Jag tycker inte man ska favoriseras för att man är tjej, det är ett val jag har gjort, jag har valt att bli chef, säger hon. Då kan man inte sitta och tycka synd om sig själv, utan vill jag ha hjälp så ber jag om det. En av cheferna berättar att det har varit mycket fokus på kvinnligt den senaste tiden. Kvinnligt nätverk och den här intervjun och så var det något annat som jag har tänkt kvinnor, kvinnor igen och kvinnor igen, berättar hon. Det är positivt när

det är extra fokus, lite roligt ändå på något sätt, säger hon. Hon tycker dock att kvinnor borde bli bättre på att stötta varandra. Jag upplever att män är mer stöttade mot varandra med kanske en klapp på axeln och ser varan på ett annat sätt. Hon berättar sedan att hon aldrig känt sig ifrågasatt för att hon varit kvinna eller inte fått det stöd hon behöver, inte en enda gång.

En av cheferna tar även upp vikten av stödet från ledningsgruppen de ingår i. Vi stöttar varandra och alla har i alla fall några de pratar lite mer med säger hon. Hon påpekar även hur viktigt det är med stödet från andra ledningsgrupper, både om man varit med i den tidigare eller inte. Hon berättar att de i hennes nuvarande ledningsgrupp stöttar och peppar varan, men att de ofta är uppe i samma saker. Då kan det vara skönt att även kunna bolla idéer med andra ledningsgrupper som kanske inte har samma problem eller i bästa fall lyckat lösa det på ett bra sätt. De klarade det, ja men då fixar ju vi också det, säger hon. Det är väldigt betydelsefullt och hade vi haft lite mer tid skulle man nätverkat ännu mer. En av de andra cheferna ser det lite annorlunda men tycker ändå att de har stöd från sina kollegor. Det är ju både och, vi har ju stöd från varandra samtidigt som vi konkurrerar, i alla fall när vi tittar på de andra produktionscheferna, men stödet är större än konkurrensen berättar hon. Hon tycker även de får det stöd de behöver från regionsledningen.

Att arbeta i en förhållandevis mansdominerad organisation tycker de är både positivt och negativt. En av cheferna berättar att det kontoret hon arbetar på nu har förhållandevis flest män, men att det var tvärt om på hennes förra kontor. Hon tycker att det är betydligt enklare att jobba med män, samtidigt som hon tycker det är lite tråkigt att säga så som kvinna. Kommunikationen med män går snabbare, tjejerna har en tendens att analysera allt innan de är med på banan, tycker hon. Vidare berättar hon att det tog lite tid innan hon vande sig vid att prata rätt ut. När man väl vant sig är det bra för det sparar mycket tid, säger hon. Å andra sidan uttrycker alla tre cheferna att tjejerna på deras kontor har "skinn på näsan" och är ganska tuffa och kan bita ifrån.

En av cheferna berättar att det ibland kan vara lite ensamt att vara ensam tjej bland killarna och som tjej ibland kan behöva prata på ett annat sätt än vad killarna gör. Killarna har oftast ett lite hårdare klimat, men det kan stärka också, berättar en av dem. Hon berättar vidare att tjejer ibland kan gå lite avsides och diskutera saker, men att hon gillar raka puckar. Ofta har jag ju någon annan kollega eller någon annan tjej i ledningsgruppen som jag kan prata med, så möjligheten finns om man bara söker den, säger hon. Hon berättar även att i början av hennes karriär tog det kvinnliga mer plats, det fanns fler kvinnor runt henne då. Kvinnor kan ju också hålla ihop, precis som män, och ibland står man sig som kvinna lite slät i diskussioner just för att där inte finns någon annan som håller med en, berättar hon. Vidare tror hon att tjejer får argumentera mer för sin sak när de jobbar med män jämfört med om det varit 50/50 män och kvinnor. En av cheferna påpekar även att man ibland kan komma undan med vissa saker bara för att man är tjej.

Att det skulle finnas olika krav på män och kvinnor är det ingen av dem som riktigt tror. Min förhoppning är att det är samma, säger en av dem. Hon tror att kvinnor ställer högre krav på själva och att det är något som är medfött, att kvinnor ska vara duktiga, kunna allt och göra det mesta. De berättar även att de får anpassa sitt ledarskap ju tuffare det blir. En av dem berättar att hon normalt använder det coachande och stödjande ledarskapet, men ju mer det stramas åt måste hon gå in mer och styra. Det är

klart att det varken är utvecklande för mig eller mina medarbetare, men det måste till på nått sätt i själva förändringen, säger hon. Jag vill inte styra för mycket, utan vill vara ledare och vara den här coachande som visar vart vi ska och få dig att känna att du utvecklas. På så sätt menar hon att chefskapet har blivit mer maskulint till sättet, att chefen måste gå in och styra och inte längre kan vara den ödmjuka chefen. Alla tre intygar dock att de ständigt anpassar sitt ledarskap, inte för att de är tjejer, men för att det behövs i produktionen.

Lagledare

För att även få en bild av hur lagledarna ser på chef och ledarskap fick de också definiera de två begreppen på sitt sätt. De tycker bland annat att en ledare ska vara lyhörd, målfokuserad, ödmjuk, finnas till för sin personal och vara som en vägvisare. Det är viktigt att kunna släppa det man har för tillfället för att kunna ta tiden personalen behöver med en, berättar en av lagledarna. Det är ofantligt viktigt, säger hon. De påpekar även hur viktigt det är att tro på sina medarbetare, det är de som ska göra jobbet, en chef ska bara finnas till som ett redskap och informera. En av de andra lagledarna uttrycker att en ledare har karisma, det är något hos en person som talar om att den är ledare. Det är även viktigt att en ledare vågar stå för sig själv, säger hon. Det är viktigt att tro på sitt jobb och tro på sig själv, gör jag det så hoppas jag det smittas av på de andra säger en av lagledarna. Som ledare är det viktigt att man vågar styra och ställa krav, men man ska alltid vara vänlig, man är ju inte en i gänget längre, säger en av dem. Hon påpekar även att ledarskap är något som ständigt måste utvecklas och att det alltid finns mer att lära.

En av lagledarna tycker chefskapet, jämfört med ledarskapet, handlar mer om personalansvar och när det blir mer personligt, en chef är också mer auktoritär. En av dem säger, lyhörd, rättvis och konsekvent medan en annan säger då är det jag som bestämmer, när de ska förklara vad de anser chefskap är. De påpekar dock att det är viktigt att lyssna till vad medarbetarna säger, det behöver inte alltid vara på chefernas eller ledarnas sätt även om en chef har yttersta ansvaret. Att vara konsekvent är det nästan ingen som är, tycker en av lagledarna. Hon berättar att vissa anställda kan missköta sig i flera år utan att någon chef vågar säga till dem och det är något hon tycker chefer borde ta tag i. De tycker också att chefer ska vara lyhörda och ödmjuka samtidigt som de ska kunna sätta ner foten ibland. Ju mer situationsanpassad man är som chef desto bättre är man, tycker en av lagledarna. En bra chef är rak, tydlig och ärlig och framför allt vågar att säga till uppåt i organisationen när det ställs orimliga krav, säger en av lagledarna. En bra chef ska också vara så pass ödmjuk att han eller hon kan erkänna när de har fel.

När vi kommer in på frågan om hur de tycker det ser ut bland Postens chefer berättar lagledarna att de ibland kan tycka att cheferna är lite för självfokuserade och fokuserar på ekonomi och budget mer än de bryr sig om sina anställda. Ibland känns det som att de slutat lyssna på oss, berättar en av lagledarna. Hörs man mycket så syns man alltid, säger en av de andra lagledarna, men det gäller att välja när man kläcker sina idéer och vilket forum man är i. Tänk de som sugit länge på karamellen och någon annan tar idén, det är ett problem vi har, berättar hon. En av lagledarna berättar att hon upplever att cheferna är väldigt pressade, att Posten pressat ut så mycket på chefskapet. När man pressar tillräckligt hårt kommer de dåliga sidorna upp eller så bryter man ihop för att

man inte stoppar, säger hon. Trots något missnöje tycker de att postens chefer är lyhörda och ödmjuka.

En av lagledarna berättar att hennes ledarstil är rätt så lyhörd och att hon tar sig tiden att lyssna på sina medarbetare. Jag låter personalen göra så mycket som möjligt av jobbet och låter dem ta egna initiativ berättar hon. Frågar de något, ställer jag alltid en motfråga och löser inte bara deras problem säger hon också. En av de andra berättar att hon är ganska rak i sitt ledarskap och att det blir mycket ”peka med hela handen”. Hon berättar att hon inte kommit så långt med sitt coachande och stödjande ledarskap än, utan det är mer styrande. Samtidigt berättar hon att hon försöker lära sig att vara lite mer situationsanpassad. Jag försöker också vara lyhörd och lyssna när någon kommer med någonting, stödja och stötta, säger hon. En av lagledarna berättar att hon gärna vill bli omtyckt och det går ju bara till viss del. Vidare berättar hon att hon ofta får ställa sig frågan om hon gör det här för att bli omtyckt eller för att det är bästa för gruppen. Förutom det tycker hon att hon är målfokuserad, lyhörd och duktig på att läsa av kroppsspråk.

När det gäller kvinnligt ledarskap tror alla tre att kvinnor är lite mjukare än männen. Vi har lättare för att coacha, men svårare för att ge direkta order, säger en av dem. Vi kanske har lite mer tålmod än männen säger en annan.

En av lagledarna tycker inte det är så svårt att leva upp till de krav och förväntningar som finns på dem. Inte så länge man lever i nuet, säger hon. En av de andra tycker det helt beror på hur man själv mår. Vissa dagar är det ju inga problem, andra dagar när man har en dålig dag eller sovit dåligt kan det kännas tufft att leva upp till alla krav och förväntningar, säger hon. Det är då viktigt att det finns en bra chef som kan vara där och stötta, annars tror de det kan vara svårt att orka med.

En av de andra lagledarna instämmer och påpekar att det beror mycket på chefen ovan om de känner att de har stöd eller inte från organisationen. Hon känner att hon har det stöd hon behöver och att hennes chef låter henne göra sitt arbete. Han tror på att jag fixar det, gör jag inte det så säger jag till och så fixar vi det tillsammans, säger hon. Det beror också lite på självförtroendet, vissa dagar är det på topp och vissa dagar är det inte så, berättar hon. Vidare berättar hon att hon känner förtroende från regionkontoret och att det är viktigt att kunna luta sig tillbaka och tro på det. En av de andra lagledarna tycker å andra sidan inte att de får det stöd de behöver. Jag tycker inte att organisationen stöttar de manliga heller, säger hon. Hon tycker det är synd att organisationens synsätt är så att linjecheferna står längst ner på näringskedjan. Alla möjliga krav och arbetsuppgifter trycks ut på dessa, oftast utan att de som delegerar uppgifterna har en aning om vilka konsekvenser det blir i form av arbetsbelastning, berättar hon. Hon berättar även att hon tycker informationsflödet är trögt, neråt är det inga problem, men uppåt är det svårare. Hon tror bland annat det beror på brist på stötning och brist på respekt. Slutligen tillägger hon att hon inte tycker organisationen Posten är för hierarkisk, utan det är synsättet ledare emellan som är det. Hon tycker det måste till ett friskare synsätt bland Postens chefer och ledare för att det ska kunna bli bättre.

Alla tre lagledare tycker att de har stöd från sina kollegor, men att det kan vara lite både och ibland. En av lagledarna berättar att vissa försöker fälla henne dagligen och att andra uppmuntrar, kanske inte dagligen, men de uppmuntrar. En av de andra tycker hennes kollegor litar på henne och inte ifrågasätter de beslut hon tar. Hon berättar även att hon aldrig blivit klandrad för att hon gjort fel mer än lite små pikar hit och dit och att

det bara är att ge igen då. En av lagledarna påpekar också att männen i allmänhet är mycket bättre på att stötta varan än kvinnor är. Män stöttar och håller med varandra även om de är konkurrenter, däremot stöttar de inte alltid kvinnor. Hon tror att många män inte är bekväma med att tävla mot kvinnor och därmed inte stöttar kvinnorna. Kvinnor stöttar varandra när de är på samma nivå och det inte föreligger något hot mot dem själva. Därför tycker hon det är tuffare att vara kvinnlig chef eftersom hon i stort sett är ensam, plus att hon måste vara en av de bästa för att få respekt hos andra ledare.

Att arbeta i en förhållandevis mansdominerad organisation tycker de är både positivt och negativt. Fler av lagledarna påpekar att det ibland kan kännas lite ensamt att vara kvinna, men att de inte tänker så mycket på det till vardags. En av dem berättar att när hon arbetat i andra branscher, där det varit tvärt om, har hon inte tänkt på att det varit lite killar, men påpekar dock att hon tycker de behöver vara fler tjejer på Posten. Fler av dem berättar att det kan bli ganska grova anspelningar och högt i tak. Männen tar över ganska mycket, berättar en av dem. En av de andra ser det mest positivt och tycker det blir mer konkret när det är många män. Det blir mer tjabb när vi är fler kvinnor, man är inte riktigt så strukturerad och organiserad utan det blir en hel del annat också, säger hon. Hon berättar även att det ibland kan förekomma en maktkamp kvinnor emellan, att alla vill säga något. Däremot har hon aldrig känt sig åsidosatt, varken när det varit en kvinnlig eller en manlig grupp. Jag har alltid fått min röst hörd även om man ibland får jobba lite mer för det, säger hon. En av lagledarna berättar att hon ibland kan uppleva att männen inte lyssnar på henne. Jag kan sitta och säga en sak, som "ingen" hör, sen är det någon av männen som säger det jag sa och då lyssnar alla, säger hon. Om det inte är något viktigt bryr hon sig inte, annars gör hon det. Hon berättar att det händer hela tiden. Hon berättar även att ibland kan de stå och prata precis som om hon inte fanns och att det är rätt intressant att betrakta det fenomenet.

De tycker det är synd att det är så mansdominerat, ibland får de tränga sig in lite bland männen och när de väl slunkit in är de välkomna. En av dem påpekar att när det är så mycket manligt gäller det att hänga kvar i de kvinnliga cheferna som de haft eller som de tycker om och inte släppa taget. Kan hon så kan jag! Jag kanske inte kan lika högt, men nästan, säger hon. Vi är ju olika som individer och det är ju det som avgör hur långt man når och hur mycket man vill, tillägger hon.

Att det skulle finnas olika krav på män och kvinnor har de lite olika meningar om. Jag har inte känt det i alla fall, har det funnits så har jag inte märkt det, säger en av lagledarna. En av de andra tycker inte det borde finnas det, men är ändå lite osäker. Hon tror att de kanske kollar att tjejen verkligen kan det hon säger sig kunna innan de vågar satsa. När det är något som strular händer saker snabbare om det är män som ringer och klagar, jag kan ringa flera gånger innan det händer något, men är det en man så fixas det med en gång, berättar hon.

En av lagledarna tror egentligen att kraven kvinnor har på sig själv är det stora problemet. Mina förväntningar på mig, är större än de cheferna har på mig, säger hon. Jag kan lätt ta på mig för stort ansvar, om inte allt fungerar tycker jag att jag har misslyckats, berättar hon. Även om hon vet att ansvaret ligger hos chefen kan hon inte riktigt släppa det, men hon jobbar på det. Får man bara veta att man gör ett bra jobb är det inte så svårt, och jag har haft en chef som talat om det för mig, säger hon. Då blir det inte så svårt, säger hon. En av de andra lagledarna berättar att hon hatar att misslyckas, men hon påpekar också hur viktigt det är att vara ärlig mot sig själv. Orkar jag det här

eller inte? Behöver jag ta hjälp? Hon tycker det är viktigt att man är öppen för att be om hjälp om det behövs.

Att vara lagledare kräver hela tiden ett situationsanpassat ledarskap, berättar en av lagledarna. Mot män måste man vara tydlig och rak och mot kvinnor måste man nästan vara lite mer coachande, menar hon. Till kvinnor får man lägga ut halva budskapet och låta dem tänka ut resten själv så de inte känner sig förbispungna, säger hon sedan. Hon kan tycka att kvinnor tolkar in alldeles för mycket i vad som sägs och att det därför är bättre att coacha dem. Män och kvinnor är olika, men även olika personligheter kräver olika ledarskapsstilar, säger hon. En av de andra lagledarna berättar att hon ofta måste be de äldre, män och kvinnor, både två och tre gånger att göra en sak innan de gör det hon vill. Precis som sina kvinnliga lagledarkollegor påpekar hon hur viktigt det är att arbeta situationsanpassat eftersom inte alla lyssnar och tar in information på samma sätt.

3.2.2 Historisk tillbakablick – från då till nu

I det här avsnittet görs en historisk tillbakablick genom att sammanfatta hur de sex kvinnorna tagit sig dit där de är idag. Avsnittet innehåller hur de varit som små, om och vilka förebilder de haft samt vilka val de gjort under vägen. Det innehåller även hur de tagit sig dit där de är idag samt vilka förändringar det inneburit för dem.

Produktionschefer:

Alla tre chefer svarar energiskt på frågan om hur de var när de var små, det känns nästan som att de var där igår. Två av dem berättar att de redan som barn var väldigt öppna, omtänksamma och framåt. En av cheferna berättar att hon var yngst i en syskonskaran och redan som liten hade ”skin på näsan”, och att hon redan som liten var väldigt självständig. Den andra chefen berättar att även hon var ganska tuff, men också bortskämd och att hon alltid hade fokus på sig som liten eftersom hon var ensam barn. Hon berättar att hon alltid har velat vara med och påverka och ta ansvar, att den grupp hon var med i kom framåt och kunde leverera resultat. En av cheferna har helt andra erfarenheter som liten. Hon var liten, tyst och tillbakadragen ända fram till 20 årsåldern, men sen vände det. Hon hade bestämt sig för att inte längre vara den lilla tysta flickan, utan hon skulle från och med då visa vad hon ville, tyckte och tänkte. Trots det anser hon sig inte ens nu vara så framåt som hon kanske skulle behöva vara i vissa situationer.

På frågan om de hade haft några förebilder under sin uppväxt hade de lite olika funderingar kring detta. En av dem svarade först nej, men efter en stunds fundering kom hon fram till att den eller de förebilder hon haft först kommit på senare år. Jag gick mer min egen väg som ung och anpassade mig till vad omgivningen behövde och hade behov av berättar hon. En av de andra var lite osäker först, men kom fram till att hon haft en förebild under hela tiden hon jobbat på Posten och än idag har hon samma förebild. Hon tycker det är väldigt skönt eftersom personen i fråga känner henne utan och innan och kan verkligen vara där för henne när hon behöver det. Mamma var det också en av dem som sa, mamma och moster. Hon berättar att hennes mamma lärde henne allt kring jobbet, att strukturera och kunna lägga undan pengar för att ha det gott och njuta även med knappa resurser. Hennes moster däremot var den hon såg upp till när det gällde karriär, att även kvinnor kunde kan om de bara vill.

En av cheferna berättar sedan att när det gällde skola och utbildning var det inte lika seriöst då som nu. Det fanns gott om jobb och därför behövde de inte ha någon specifik

uppfattning om vad de ville arbeta med i framtiden. Hon berättar att trivdes man inte på en arbetsplats, var det bara att prova något nytt, det var inga problem att få jobb. I skolan läste hon inte jättemycket, utan bara så att hon klarade sig och fick godkänt, det räckte. En av de andra cheferna berättar att hon redan under uppväxten var aktiv inom idrotten och hade roller som sektionsledare och tränare.

När vi kom in på frågan om hur de fick den tjänsten de har idag berättar en av dem att hennes chef ringde och frågade. Han frågade om jag var intresserad av att ta över två kontor och få tjänsten som produktionschef så jag behövde aldrig söka tjänsten, berättar hon. Så var det för en av de andra också, hon blev erbjuden tjänsten genom att gå en utbildning hon hade sökt och efter genomförd utbildning blev hon tilldelad en tillfällig produktionschefsroll. Bara en av cheferna har sökt den tjänst hon har idag. Hon jobbade på annan ort och kände att hon ville ha nya utmaningar och ville vidare i livet. Hon berättar att hon ringde en tidigare kollega och sa att hon tänkte söka tjänsten, kollegan uppmanade då henne att söka den, men sa samtidigt att det var många andra som också sökt så att hon var förberedd på det. Jag sökte och jag fick det, säger hon.

Två av tre kan intyga att deras relation till sina tidigare kollegor har förändrats sedan de fick tjänsten som produktionschef. Det är mer ensamt att vara chef berättar de. Jag är chef och ska bestämma över dem, det är klart det är ensamt, men det är upp till en själv hur ensam man väljer att vara säger en av cheferna. Mycket blir som man själv väljer att ha det, säger en av dem. Antingen väljer hon att sitta själv att äta eller så går hon och sätter sig tillsammans med kollegorna. På så sätt behöver hon inte känna sig ensam. Att inte vara kvar på sitt gamla kontor påverkar också mycket. Hon berättar att när hon är tillbaka på sitt gamla kontor är det som när hon var där för 10 år sedan, men på det nya kontoret börjar hon inte umgås privat med sina kollegor. En av de andra cheferna som också tycker det förändrats en del berättar att hon var så pass ung när hon började och att det var väldigt ovanlig på den tiden att vara kvinna och chef. Det var en stor prövning berättar hon, många var väldigt mycket äldre än vad jag var och så skulle jag chefa över dem, säger hon. Hon tyckte det var jobbigast första året, med tiden har hon blivit accepterad. Hon berättar också att hon hade väldigt mycket stöd från sin chef de första åren och kunde på så sätt hantera det. Hon var absolut inte förberedd på alla förändringar som väntade, för någon större insikt i vad en produktionschef gjorde hade hon inte även om hon fått träna lite. Det var långt mycket mer säger hon. Jag växte nog in i rollen lite, det fick ta sin tid, säger hon.

En av cheferna tyckte hon blivit mer flexibel med åren. Hon har sett möjligheter, men kan även se konsekvenserna. En av de andra tycker att hon är lika mån om sina kollegor nu som då, men att det är vissa saker hon inte kan diskutera med sina anställda, saker hon kunde diskutera när de var kollegor.

Det som tagit dem dit de är idag är deras vilja att påverka och förändra, det kan alla tre intyga. En av cheferna vill att Postens anställda ska gå en gemensam väg till framtiden, utan nedskärningar av personal och att de är i framkant av utvecklingen. Hon tycker också det är viktigt att personalen får en trygg anställning. En av de andra cheferna berättar att hon alltid tyckt om att fixa och dona och att hon under tiden på Posten visat framfötterna. Det är nog min ordningsamhet och viljan och förmågan att ändra som påverkat att jag är här jag är idag, säger hon. Vad som fått dem att vilja bli chefer är de ganska samstämmiga i. Viljan att påverka, påverka andra och påverka min situation, det betyder jättemycket för mig berättar en av cheferna, men även att jag kände mig mogen

för det. Jag ville få mer ansvar och utvecklas både i mig själv och i mina egenskaper, säger hon. En av cheferna berättar att när hon en gång sökte sig till lagledarrollen var det för att hon ville ha en heltidstjänst och när hon fick smak på det att vara chef och ledare ville hon ha mer. En av cheferna menar att det inte har varit något speciellt som fått henne att bli chef, utan det har bara blivit så. När jag var lagledare och blev tillfrågad att bli chef sa jag först nej, jag var osäker på om jag skulle fixa det sen tänkte jag att jag kan ju inte mer än misslyckas och sen gå tillbaka till min lagledartjänst berättar hon.

Lagledare:

Även lagledarna var väldigt engagerade när de berättade om sin uppväxt. En av dem berättar att hon redan som barn fick mycket ansvar av sina föräldrar genom att vara nyckelbarn. En av de andra berättar att hon som lite växte upp mycket tillsammans med sin morfar och att han mer eller mindre uppfostrat henne som en pojke då han själv inte hade några pojkar och hon var första barnbarnet. Hon hjälpte även honom med hans verksamhet när hon var liten och hon tror det har påverkat hennes affärsanda. Den tredje lagledaren berättar i motsättning till de andra att hon var väldigt tyst när hon var liten. Jag sa inte så mycket när jag var liten och hade en liten vänskapskrets berättar hon.

Några riktiga förebilder är det ingen av dem som inledningsvis tycker att de haft, men efter en stunds funderande kommer två av dem ändå fram till att de haft det. Min morfar och han jag arbetade för när jag jobbade med hästarna var ju på sätt och vis förebilder säger hon. De var starka, rättvisa och hade sunt förnuft. En av de andra nämnde först hennes föräldrars bekanta och vissa kompisar som hon sett upp till under sin uppväxt, men nämnde även klassfröknar och klassföreståndare som förebilder.

När det gäller skola och utbildning berättar en av lagledarna att hon ville hitta en utbildning som inte varade så länge eftersom hon inte orkade med en lång utbildning. Efter utbildningen arbetade hon lite i restaurangbranschen. Under tiden jag inte jobbade reste jag runt i olika länder och världsdelar, berättar hon. Efter reseperioden började hon som brevbärare på Posten. Några år senare frågade hennes chef hur kon kände och hon berättade att hon började bli lite uttråkad. Jag behövde ha mer utmaningar, säger hon, och berättar vidare att hennes chef anmälde henne till att bli lagledare. Tyvärr hann hon inte gå så länge på kursen innan hon blev inslängd i lagledararbetet. De behövde ha någon som vikarierade illa kvickt, så jag blev inkastad, totalt ovetande och det var rätt så tufft berättar hon. Hon hade vikarierat på denna tjänst några år innan hon till slut fick tjänsten på heltid. En av de andra lagledarna hade svårare att bestämma sig, hon har läst och jobbat lite om vartannat. Efter lite olika jobb började hon så småningom på Posten som brevbärare och har haft lite olika funktioner där, bland annat lantbrevbärare och terminalare¹⁰². Hon berättar att det var på terminalen hon fick börja vikariera lite som lagledare. Hon berättar även att hon jobbat en del fackligt och tyckte det var kul. Jag lärde mig jättemycket om både mig själv och allting annat, säger hon. Ett mindre trevligt minne sedan tiden som facklig berättar hon att var när hon en gång skulle kämpa för de anställda så stod plötsligt ingen bakom henne. Det slutade med att hon hoppade av sitt fackliga uppdrag och började läsa igen. Tyvärr var utbildningen inte som hon tänkt sig och började på Posten igen. Efter något år tillbaka fick hon en fast tjänst som

¹⁰² De som arbetar på någon av Postterminalerna kallas så inom Posten.

lagledare. En av de andra lagledarna berättar att hennes väg dit där hon är idag har varit lite brokig, men har accelererat nu på slutet. När jag började på Posten kunde jag aldrig tänka mig att köra bil, men med åren behövdes det och jag provade, säger hon. Jag kunde inte heller tänka mig att jobba inne, men när företagscentren öppnade blev jag inslussad där också, säger hon. Hon berättar att folk som trott på henne har hjälpt henne dit hon är idag. De har ”pushat” på och hjälpt mig tro på att jag kan det här, annars hade jag inte varit här jag är idag, säger hon. Hon berättar att hon lärt sig att ta för sig och våga fråga. Hon berättar också att hon egentligen ville ha ett tyst jobb där hon kunde sitta på kontor hela dagarna.

Bara en av lagledarna sökte sin tjänst officiellt de två andra fick den mer eller mindre tilldelad. En av dem berättar att hon var på väg att hoppa av många gånger innan hon till slut bestämde sig för att stanna och det var tack vare stödet från chefen hon till slut valde att stanna kvar. Min chef fick mig att lugna ner mig och sluta stressa, för jag var ett vrak när min förra chef kom hit, berättar hon. Efter ett tag hade hon lugnat ner sig och idag tycker hon det är bra. Jag har hunnit växa och landa lite i det jag gör, säger hon.

Alla tre tycker att förhållandet till deras kollegor har förändrats sedan de blev lagledare, särskilt för de som är kvar på samma kontor. Det har väl förändrats litegrann, men kan inte känna att det har förändrats så mycket, säger dock en av dem. Det kan kännas lite konstigt om man först umgåtts och sen ska den ena vara chef över den andra, då hamnar man i en konstig och framförallt jobbig roll, tycker en av lagledarna. Hon berättar även att hon aldrig samåker med några av sina kollegor för att slippa ”jobbsnacket” hela vägen hemifrån till jobb och hem igen på kvällen. Jag vill vara ledig då säger hon. Däremot har hon inget emot att följa med och bowla även om det bli ”jobbsnack”, det blir på ett annat plan då menar hon. En av de andra lagledarna berättar att när hon blev lagledare på sitt eget kontor och var så mycket yngre än de andra fick hon ibland fällande kommentarer som; *”du lilla flicksnärta som bara varit här några år ska inte komma och vara lagledare över oss [...]tro inte att vi ska lyssna på dig”* och det var svårt i början. Nu är det många nya som bara sett mig som lagledare och då är det inte så konstigt även om det fortfarande finns de som inte tycker att det är bra, men sådant får man ta säger hon.

Anledningen till att de tagit sig dit där de är idag säger en av dem är på grund av frustration över hur andra har skött sitt jobb, men också att och att ville utveckla sig och få se vad som finns mer inom Posten. Ett snäpp upp och du ser mycket du inte sett eller visste om innan, säger hon. En av de andra menar att det är för att hon började bli uttråkad och ville ha en ny utmaning, men också att hon vågade ta ett steg utan för boxen när det blev tillfälle att gå vidare, trots hennes oerfarenhet. Utan en chef som lyssnade och såg mig hade jag inte varit här jag är idag, berättar hon. Vinnarinstinkt, envishet och insikten att med ödmjukhet kommer man längst berättar en av dem har tagit henne hit hon är idag.

3.2.3 Tankar kring familj, karriär och framtiden

Nedan berättar kvinnorna om sin familjesituation och stödet hemifrån, hur det har varit att förena ett familjeliv och en karriär. De delar även med sig av sina tankar kring framtiden och hur de tror att Posten ska lyckas locka fler kvinnor att söka sig till chef och lagledarposter.

Produktionschefer

Alla tre produktionschefer är gifta och har barn. Två av cheferna har från ett tidigare förhållande och är "endast" mammor var annan vecka. Att förena privatliv och arbete tycker ingen av dem har varit något större problem. Vi har ju pysslat en del, men jag har ju väldigt stor förståelse från min chef som också tycker att det privata är viktigt, säger en av cheferna. Alla tre tycker också att flexibiliteten och att de jobbar under eget ansvar har underlättat när det gäller att kombinera arbete och familj. Det gör inget om man kommer lite senare en dag, vi behöver ju inte vara där klockan åtta, säger en av cheferna. De två som har delad vårdnad tycker det har varit väldigt smidigt. Var annan vecka är jag mamma och var annan vecka är jag chef, uttrycker en av dem. Jag och min chef har en överenskommelse om att den veckan jag har barnen, är barnen alltid viktigast, då slutar jag en viss tid, har jag mer kvar den dagen får det vänta till nästa, säger hon. Hon berättar även att i värsta fall kan hon öppna datorn en timme på kvällen när hon kommit hem. De veckorna hon inte har barnen jobbar hon det jag behöver, men försöker ändå hålla mig till mina 40 timmar. Jag tycker inte det behöver krocka, det fungerar nio av tio gånger, säger hon. En av dem påpekar att det gäller att vara strukturerad, men annars är det den av hon och hennes man som har minst möten under dagen som får ta hand om barnen om de blir sjuka. Det är vi fullständigt överrens om, det är almanackorna som styr om det händer något, säger hon. En av de andra cheferna berättar att hennes man alltid haft mer ansvar både för barnen och för hemmet än vad hon haft. När jag jobbade på mitt förra kontor, då körde jag och lämnade barnen på skola och dagis och så hämtade min man dem, berättar hon. Annars är det han som varit mest hemma. Det är klart att jag skulle vilja tillbringa mer tid hemma med mina barn, men när det gäller att de kommit hem, fått middag och hjälp med läxläsningen så har det alltid löst sig, säger hon. Hon berättar även att hon vet flera kollegor och vänner som inte har det så och kanske måste gå av ledarskapet några år för att mannen också gör karriär.

En av cheferna berättar att hennes man har full förståelse för henne och hennes situation som chef och att hon ibland måste ta med sig lite arbete hem. Jag försöker ha balansen mellan fritid och arbete, det är ju så, ju mer ansvar man har, desto mer tar man med sig hem, så är det bara, säger hon. Även de två andra produktionscheferna känner att de har stöd hemifrån. En av cheferna berättar att hennes man alltid har stöttat henne och att de var tillsammans när hon började som produktionschef. Hon berättar även att hennes man har gjort karriär, det har liksom aldrig varit något hinder, varken för honom eller för henne. Även en av de andra har varit tillsammans med sin man sedan hon fick chefstjänsten. Det har aldrig varit några problem för honom, säger hon. Däremot innan hon blev chef berättar hon att hon var lite osäker på om hon verkligen ville ta steget att bli chef eftersom hon tyckte att barnen alltid skulle komma först.

Cheferna tror inte enbart att det är på Posten det är få kvinnliga chefer, utan inom de flesta organisationerna. En av dem menar att det speglar könsfördelningen i resten av

organisationen. En av de andra cheferna tror starkt på att det handlar om den situation kvinnorna har hemma eftersom hon aldrig känt sig illa behandlad eller känt att hon inte fått samma möjligheter på grund av att hon är kvinna. Därför måste det vara något annat, säger hon. En av cheferna berättar att det kan ha att göra med att kvinnor gärna vill bli omtyckta och att det på Posten är kutym att cheferna inte ska vara omtyckta. Hon menar också att det inte alltid är så lätt att vara chef över män och att det överlag är större krav på en kvinnlig chef än en manlig. Jag tror att det ligger långt rotade rötter i den här frågan och vi är på väg bort från det gamla samhället men det finns en bra bit till att gå, säger hon.

För att få fler kvinnor att vilja bli chefer och ledare tror en av dem att det är viktigt att kommunicera ut en attraktiv arbetsplats. Att prata positivt om chef och ledarskapet. En av de andra pekar på hur viktigt det är att låta tjejerna få prova på. Locka dem till att ta på sig mer ansvar till exempel genom att få ansvar som hälsoinspiratör, fordonsansvarig eller förbättringsgruppsansvarig. För det är när en känner hur häftigt det är att kunna påverka andra som man vill mer, berättar hon. Det var så det började för mig. Hon tror också att det kvinnliga nätverk som Anita, Regionchefen, har startat kan locka och göra fler nyfikna på chef och ledarskapet. Att ändra själva ansökningsförfarandet och annonsen kan också vara ett sätt att få fler kvinnor att söka. En av cheferna tror att det hade varit fler kvinnor som sökt om kravlistan varit något kortare och att endast de absolut viktigaste kraven stod med. Kvinnor ser gärna hinder och kan de inte allt på listan, söker de inte ens, säger hon. Det är viktigt att tänka på att det inte är 100 procent på alla krav man ska ha, utan det är det totala som ska bli 100 procent, säger hon. En av cheferna påpekar också att hon inte tror kvotering är en bra lösning för att få in fler kvinnliga chefer och lagledare. Kvinnor är lite mer tillbakadragna och det är inte alltid kvinnor vill ta steget framåt i organisationen, de har ofta ansvaret hemma, säger hon.

Fler av cheferna tycker att det är viktigt att man peppar tjejerna att söka tjänsterna. Det är bara att söka och prova, för när tiden är ute är det definitivt för sent att söka, säger en av dem. Sök och så kan man fundera och låta det mogna under tiden, säger hon. De tog även upp att ledningen och regionkontoret borde gå som förebilder när det gäller kvinnliga chefer och ledare för att på så sätt visa ett bra föredöme. Det är viktigt att prata positivt om chef och ledarskap hela vägen uppifrån och ner till medarbetarna. Att göra en artikelserie i nyhetsposten om chef och ledarjobbet hade varit ett bra sätt att kommunicera ut hur det är att arbeta som chef och ledare, tycker en av cheferna. Det är ett jobb jag verkligen kan rekommendera, säger en av cheferna glatt.

I framtiden tycker de det är viktigt att ta vara på och utveckla den Postanda som finns på Posten. Det finns så många möjligheter här när det gäller att utvecklas, det är viktigt att göra reklam för det, tycker en av cheferna. Det är ett tryggt och bra jobb med bra förmåner och det är många som uppskattar det, säger hon. Trots att det är bra på Posten tycker hon det är viktigt att komma ihåg att det inte bara är de som kan dela ut post och att det därför är viktigt att göra ett bra jobb och ständigt utvecklas.

Lagledare

Alla tre lagledare är gifta, men det är endast två av dem har barn. Ingen av lagledarna har varit chefer under tiden barnen varit riktigt små, utan det är först nu i efterhand de tagit på sig ett större ansvar. En av lagledarna berättar att hon inte hade orkat när barnen var små, men det kan också bero på att hennes man hade ett företag som han behövde lägga ner mycket tid på. Hon berättar att han var med och startade upp företaget så han

jobbade jättemycket när barnen var små och att hon inte orkat då, men att det går bra nu. En av de andra berättar att hon först började som lagledare när barnen blivit lite större. Jag har väl släppt taget lite där hemma, det är ju inte bara jag som ska göra allting, vi är faktiskt två, säger hon. Hon berättar även att de har delat på rollerna, och att han har varit väldigt förstående. Han har varit rätt så drivande, och tyckt att det är klart att du ska det här, säger hon. Hon berättar att de täcker för varandra där det behövs. De andra får också stöd hemifrån. Jag får jättemycket ”pushning” på att jag ska göra det här, berättar en av dem. En anledning till att många kanske inte väljer att ta en större ansvarsroll på arbetet tror en av dem är för att de har svårt att släppa mammarollen och när de är färdiga med barnen tycker de att de är för gamla för att börja på nytt. Hon tror att tjejer antingen ska sätta sig i denna position innan de får barn eller så får de vänta till barnen är större, inte stora, men så att de klarar sig lite grann, säger hon. Hon tror också att många kvinnor har mycket annat ansvar hemifrån och att de driver den processen där och att de då inte kan driva en process till.

Vad det gäller framtiden är två av dem inte alls främmande för att söka sig vidare. Två av dem har till och med redan skickat in ansökningar till en produktionsledar tjänst. Den nivå som är mellan lagledare och produktionschef. En av lagledarna berättar att det är några utbildningar hon behöver komplettera med först och det har hon förhört sig om, och de får hon. Först tyckte jag att det var ett för stort steg, men sen så varför inte, man måste ju försöka, säger hon. En av anledningarna till att hon valt att söka sig vidare till denna tjänst är att produktionsledartjänsten inte kommer ligga ensam. Det kommer alltså att finnas fler produktionsledare på samma kontor, men också en produktionschef. Hade jag kommit till ett helt eget kontor hade jag inte sökt, säger hon. Hon berättar att det är så många produktionsledare som haft ett eget kontor som blivit överstressade för att de inte fått det stöd de behöver och att deras chef suttit på ett annat kontor. Detta håller de andra med om. Lagledaren som inte kan tänka sig att söka vidare tycker bland annat inte att man får den respekt man förtjänar, men har också upplevt en obehaglig situation som hon inte alls kände sig trygg i. Hon berättar att en gång när hon ringde för att fråga om hjälp, för att allt skulle bli rätt, fick hon ett felaktigt svar tillbaka som hon redan hade informerat vidare till sina medarbetare. Det resulterade i att hon fick facket på sig och upplevde att ingen stod bakom henne. Efter det är hon väldigt noga med att inte försätta sig i den situationen igen. Jag kan ju inte jobba som produktionsledare om de inte litar på vad jag säger, säger hon. En av de andra påpekar hur viktigt det är att de får veta att de gör ett bra jobb och är betrodd, men också att de själva vet att de fixar det. Samarbetet mellan alla chefer är oerhört viktigt, säger hon. Är det någonting så vet jag att jag kan luta mig åt ena eller andra hållet, säger hon.

Att i framtiden söka sig till en produktionschefsroll kan ingen av dem riktigt se sig göra i dagsläget. Då måste man ju ha koll på ekonomi, budget och alla excelfiler och det kan inte jag, säger en av dem. Siffror har aldrig varit min stora grej, men delar av det kommer jag ju lära mig nu, fortsätter hon. Sen är det avtal och regler, det är rätt mycket kunskap man ska ha för att ta det sista steget upp till produktionschef, säger hon. En av de andra tycker också det är svårt att se sig i den rollen. Jag kunde ju inte se mig i produktionsledarrollen för några år sedan så jag kan liksom inte se mig i den sitsen, säger hon. Det är en process, men hon tycker det hänger mycket på de chefer och medarbetare hon har idag och hur utvecklingen går. Det finns så mycket inom Posten som många inte vet att existerar, det finns ett helt regionkontor man kan fokusera på, säger hon.

Varför det är så förhållandevis få kvinnliga chefer på Posten har de lite olika tankar kring. En av lagledarna tror det kan vara för att kvinnor inte hävdar sig i lika stor utsträckning som män gör. Det kanske låter fördomsfullt, men jag tror det kan vara så, säger hon. För kvinnor är de mjuka värdena viktigare, säger en av dem. Att bara köra på hårda värden mår kvinnor dåligt av i längden, säger hon. Hon tror också att de flesta kvinnor vet detta mer eller mindre omedvetet och att det är därför de väljer att inte ta sådana jobb. En av de andra lagledarna tror att det kan hänga kvar från förr. Det har alltid funnits manliga chefer och så är det i alla företag. Det är en process som tar tid att förändra och det måste finnas fler som vill, säger hon. Vi arbetar mot rätt håll, mot fler kvinnor. En av lagledarna tror också det kan vara så att kvinnor inte blir tillfrågade om hur de ser på sin utveckling och om de kan tänka sig att bli chefer i framtiden.

Fler av lagledarna tror Posten måste propagera och aktivt gå ut och söka för att få fram fler kvinnliga chefer. En av dem berättar även att det inte riktigt pratas om att Posten vill ha fram fler kvinnliga ledare. Det kanske inte bara ska komma från chefen, utan kanske ännu längre upp, kanske från Anita¹⁰³, säger en av dem. De tycker det är viktigt att de faktiskt kommer ut och pratar med personalen om vilka behov som finns i framtiden. Forum de föreslår är till exempel arbetsplatsträffarna de har lite då och då.

En av de andra lagledarna påpekar vikten av att låta intresserade få prova på arbetet så att de kan få kläm på vad det faktiskt handlar om. Skulle det vara så att de inte gillar det är det viktigt att det är accepterat. En av lagledarna vill att chefer ska börja lyssna mer på de på "golvet" som verkligen vill upp. Jag vet flera som har velat, men inte fått chansen för att de inte setts och hörts, både män och kvinnor, säger hon. Hon önskar att fler hade vågat och varit tydligare med vad de vill och att ta upp det på utvecklingssamtalen. En av de andra lagledarna tror det är viktigt att bli bättre på att precisera vad jobbet faktiskt innebär så att de kan få en klarare bild av vad arbetet innebär och vad som krävs av den sökande. Hon tror det hade underlättat om man till exempel hade tryckt ut den informationen så att den var tillgänglig för alla. Många kvinnor ser ofta bara kraven och tänker att de inte kan det där som står i ansökan och söker därför heller inte tjänsten, säger hon. Även vi kan lära oss nya saker under vägen, säger hon. Förutom bättre information tror hon det är viktigt med feedback, att de verkligen får veta att de gör ett bra jobb. Inte bara personen i fråga, utan att även kollegorna får veta att man gjort något bra, säger hon. En av de andra lagledarna tror också Posten kan locka fler kvinnor att bli chefer och lagledare om de skapar tjänster där det är minst två chefer på ett kontor. Så att man inte arbetar och har allt ansvar själv, utan hela tiden har någon nära att bolla idéerna med, säger hon.

Det är viktigt att lagledare och chefer vågar vara chefer och säga till. De som sitter högre upp har ibland ingen aning om vad de bestämmer och vad konsekvensen av det blir ute på kontoren, berättar en av dem. En av lagledarna önskar att Posten i framtiden ska upprätta ett bättre samarbete mellan processenheten och personalavdelningen. Så att de på personalavdelningen har undersökt att personalen inte kommer i kläm när process kommer med sina förslag.

Alla tre påpekar att det är viktigt att tro på sig själv och våga stå på sig om det är något man vill. Har du ingen närmre chef som stöttar dina önskemål så titta lite utanför, säger en av dem. Hon tycker även det är viktigt att tala om att man vill prova och gå med och

¹⁰³ Regionchefen på MEAB Malmö.

se vad jobbet innebär. Se till och kräv att du får öva, öva mycket och följa med länge, säger en av de andra. Det är jätteviktigt, det räcker inte med den teoretiska utbildningen man får, säger hon.

3.2.4 Sammanfattning av kvinnornas berättelser

Jag har nu redovisat kvinnornas berättelser och för att snabbt repetera och få en överblick över deras berättelser görs här en kortare sammanfattning. I många av frågorna kan vi se att kvinnorna har samma åsikter, även om det finns en hel del skillnader mellan dem.

I det första avsnittet berättade kvinnorna hur de ser på kvinnligt ledarskap och vad det innebär för dem. Vi kan här se att kvinnorna har en ganska stereotyp bild av vad ledarskap är. De menar att kvinnor är mjukare än män och är mer stöttande. De menar att kvinnor i större utsträckning än män försäkrar sig om att alla är med och förstår målen. Vidare berättade de att organisationen stöttar dem i de situationer de känner att de behöver stöd, men att det är viktigt att de själva ber om hjälp när de känner att de behöver det. De menar också att män är bättre på att stötta varandra än det kvinnor är. Män stöttar även om de är konkurrenter, det gör inte kvinnor. När det gällde krav från organisationen känner de att det finns en tendens till att det finns olika krav på manliga och kvinnliga chefer, men att de största kraven kommer från dem själva. Att leva upp till de krav och förväntningar de har på sig tycker de i allmänhet inte är några problem, men att än en gång så handlar det mycket om vilka krav och förväntningar de har på sig själv. En av dem poängterade att det är lättare att leva upp till allt när det går bra för organisationen, men att med en gång det ska dras ner och sparas blir det svårare att leva upp till allt. Att arbeta i en förhållandevis mansdominerad organisation tycker de är både positivt och negativt. Det är hårdare jargong bland de anställda och de kan ibland känna sig lite ensamma, men de gillar de raka puckarna som gäller på kontoren eftersom det går mycket snabbare att nå ut med budskapen. De berättar även att de ständigt måste anpassa sitt ledarskap och att allt beror på vilken situation de är i och vad de vill ha ut ur situationen.

I det andra avsnittet gör de en historisk tillbakablick där de berättar hur de varit som små och hur de tagit sig dit där de är idag. Här får vi en tydlig bild om vad som påverkat dem genom åren och att deras val och upplevelser haft en väsentlig betydelse i vilka val de gjort vidare. De flesta av kvinnorna var redan som små väldigt öppna, framåt och ganska tuffa. Redan i tidig ålder var det fler av dem som hade ansvar antingen hemifrån eller via någon av de aktiviteter de höll på med. Det var endast två av kvinnorna som berättade att de varit tysta och lite tillbakadragna som små och att de blivit tuffare med åren. Vidare berättar de om sin skolgång och att ingen av dem egentligen var så sugna på att läsa vidare, utan valde en ganska enkel väg som inte tog så lång tid att slutföra. Alla kvinnorna berättar även att de haft någon form av förebild genom åren. De förebilder de haft har varit sina egna föräldrar, andra familjemedlemmar, kompisars föräldrar och kollegor och klassfröknar och föreståndare. En av dem berättar att hennes förebilder verkligen fått henne att tro att man kan lyckas även som kvinna. Vidare berättar de att i princip ingen av dem har formellt sökt den tjänst de har idag, utan har blivit tillfrågade om de kunde tänka sig att ta tjänsten. De berättar även att de i viss mån kan känna att relationen till tidigare kollegor har förändrats sedan de blev chefer och lagledare och att det är en fördel att få en högre tjänst på ett nytt kontor.

I det sista avsnittet tar de upp tankar kring familj, karriär och framtid. Här berättar de om sin familjesituation och hur det går eller har gått att kombinera familj och karriär. Alla berättar att deras respektive varit väldigt stöttande genom deras karriär. Att kombinera barn och karriär tycker de flesta inte har varit några problem då fler av dem endast har barnen var annan vecka. I de fall där barnen alltid finns med har männen tagit mycket av ansvaret på hemmaplan. Två av kvinnorna har först tagit på sig lagledar och chefsroller när barnen blivit större och tror inte de hade klarat av det under åren barnen var små. Alla påpekar dock vikten av att ha ett flexibelt arbete, att det har varit en avgörande faktor till att de kunnat göra ett bra arbete. Fler av lagledarna berättar att de sökt sig vidare till produktionschefsposter och kan på så sätt tänka sig att söka sig vidare, men är inte säkra på om produktionschefsjobbet är något för dem. Produktionscheferna å andra sidan verkar överlag vara nöjda med sina tjänster och tycker det är en rolig och utvecklande tjänst. Alla sex kvinnor har en rad olika förslag på hur Posten i framtiden skulle kunna få fler kvinnor att söka sig till chef och lagledartjänster, men också en del förslag på hur Posten kan bli en bättre arbetsplats för kvinnor.

Med hjälp av vad som framkommit i deras berättelser har ytterligare teorier tillförts för att på så sätt kunna besvara forskningsfrågorna.

4. Analys

I detta kapitel kommer jag att analysera och besvara forskningsfrågorna med hjälp av kvinnornas berättelser och den valda teorin. Jag har valt att dela in analyskapitlet i två avsnitt. I det första avsnittet besvarar jag forskningsfrågorna under rubriken *Chefer och lagledare på Posten*.

- Vad är det som gör att det är så få kvinnliga chefer och lagledare på Posten?
- Hur kan Posten i framtiden öka antalet kvinnliga chefer och lagledare?

I det andra avsnittet, *Posten och framtiden*, sammanfattar jag sedan mer konkret vad Posten kan göra för att locka fler och öka antalet kvinnliga chefer och lagledare.

4.1 Chefer och Lagledare på Posten

Efter att ha lyssnat på och sammanfattat kvinnornas berättelser har jag kommit fram till att det finns en rad olika faktorer som påverkar kvinnors vilja och förmåga att ta på sig en chef- eller lagledartjänst. De mest grundläggande faktorerna är organisationens struktur och kultur. Under min tid som praktikant på Posten och efter genomförandet av intervjuerna med de sex kvinnorna menar jag att Posten har en organisationsstruktur som kombineras av något som liknar maskinbyråkrati och en mer divisionaliserad struktur. De stora besluten på Posten fattas centralt och det finns en processenhet som har hand om organisationens processplanering och processtandardisering. Å andra sidan är även Posten uppdelad i mindre förhållandevis självständiga och självstyrande kontor. Kontoren har samma mål och nyckeltal som ska uppnås och kontrolleras från centralt håll.¹⁰⁴ Denna form av organisationsstruktur har visat sig vara mer främjande för män än kvinnor då kvinnor ofta har en lägre maktstatus än män.¹⁰⁵

Posten arbetar för tillfället med att slå ihop vissa kontor med varandra och skapar på så sätt en något plattare organisation. Detta leder till att den hierarkiska strukturen minskar och genom detta kan det kvinnliga ledarskapet främjas.¹⁰⁶ Alla de intervjuade kvinnorna, speciellt lagledarna, efterfrågar plattare organisationsstrukturer. De önskar att Posten tar fram tjänster där fler chefer och ledare arbetar tillsammans på ett större kontor. I och med plattare organisationer kan de hierarkiska ledarskapsidealerna försvinna och bytas mot mjukare kvalitéer som öppenhet och medkänsla. Detta passar Postens kvinnliga chefer och ledare bättre då alla beskriver sin ledarstil som något mjukare och berättar att de bland annat är coachande, lyhörda och omhändertagande. Att Posten på så sätt skapar en bättre miljö för kvinnor innebär även att det blir lättare för kvinnorna på Posten att ta en chef eller lagledartjänst. Genom att gapet mellan kvinnorollen och chefsrollen minskar kan tveksamheten kvinnor känner för en sådan roll också minska med tiden.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007).

¹⁰⁵ Wahl, Anna (2001).

¹⁰⁶ Avotie, Leena (1999).

¹⁰⁷ Avotie, Leena (1999).

Kvinnorna berättar att det kan vara ganska ensamt att arbeta som kvinna på Posten ibland på grund av antalet manliga kollegor. De berättar även att det är kutym att de anställda inte ska gilla sina chefer och att jargongen på kontoren kan bli ganska hård eller att det är ”högt i tak” som de kallar det. Allt detta är tydliga tecken på den kultur som råder inom Posten.¹⁰⁸ Kvinnorna påpekar att detta kan vara jobbigt och att de som kvinnor gärna vill bli omtyckta. Detta leder till en kulturell krock mellan det manliga och kvinnliga och det är viktigt att Posten tar tag i detta och försöker ändra på personalens inställning både till kvinnliga kollegor och vad det innebär att vara chef och lagledare. Detta kan bland annat göras genom en långsiktig rekryteringsprocess där organisationen successivt rekryterar kvinnor till nyckelpositioner runt om i organisationen. På så sätt finns det bärare av den kvinnliga kulturen runt om på organisationens alla nivåer som aktivt kan arbeta för en mer kvinnofrämjande jargong på Posten.

Det framkommer även att det råder olika kulturer på olika kontor inom posten. De olika subkulturerna ger olika förutsättningar för kvinnor på olika kontor.¹⁰⁹ Genom att aktivt arbeta för att få en gemensam värdegrund och kultur kan organisationen arbeta mot en tydligare och en mer gemensam kultur, eller Postanda som fler av kvinnorna påpekar vikten av. Tyvärr är det så, vilket också visas på Posten, att kulturen har en tendens att spegla gårdagens kultur snarare än dagens. På så sätt kan kulturen bromsa in den kulturella utvecklingen inom organisationen och snarare bromsa än förbättra maktbalansen i organisationen.¹¹⁰ Det kan vara bra att ha detta i beaktning då stora organisationer med många kulturbärare lätt kan bli något kulturellt tungrodda.

Tittar vi tillbaka på kvinnornas uppväxter kan vi se att både uppfostran, förebilder och skola har format och påverkat dem. Teorierna påstår att barn formas som de umgås och uppfostras och att detta följer med hela livet. I detta fall kan vi se att det finns en tendens till att detta stämmer med verkligheten, men kan såklart diskuteras. Två av kvinnorna som berättade att de uppfostrats mer som pojkar än flickor, är de två som idag verkar ha de mest feminina ledarstilarna och trivs bättre med kvinnor än med män.¹¹¹ Kön är dock inte statiskt och förändras kontinuerligt så förklaringen kan nog finnas senare i deras liv, antingen under skoltiden eller från arbetslivet. Å andra sidan berättar fler av dem att de tidigare under deras uppväxt varit mer feminina till sättet än vad de är idag. De har alltså bland annat genom socialisering och genom organisationens kulturella påverkan blivit mer maskulina till sättet. Kvinnorna som har maskulinare ledarstilar upplever även att de i större utsträckning än de andra kvinnorna har större respekt från sina kollegor.¹¹² Kvinnorna påpekar även att de tjejer som arbetar på deras kontor har ”skin på näsan” och är tuffa och kan bita ifrån om så skulle behövas.

Det finns dock tydliga tecken på att kvinnorna uppfostrats till mer feminina värderingar. Alla de sex kvinnorna berättar att de som ledare är väldigt måna om sin personal. De värnar om att alla ska vara delaktiga och med på noterna, men också stöttande i sina samtal med de anställda.¹¹³ Fler av kvinnorna påpekar även att de inte anser att det är så mycket skillnader på män och kvinnor. Det kanske är skillnad på hur de är mot

¹⁰⁸ Bang, Henning (1999).

¹⁰⁹ Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008).

¹¹⁰ Avotie, Leena (1999).

¹¹¹ Powell, Abigail, Bagilhole & Dainty, Andrew (2009).

¹¹² Powell, Abigail, Bagilhole & Dainty, Andrew (2009).

¹¹³ Frankenhaeuser, Marianne (1997).

personalen, men när det gäller att genomföra projekt och nedskärningar är det ingen skillnad. Detta är ett typiskt kvinnligt drag, där de är mindre själviska och tänker på sina anställda i större utsträckning än vad män gjort i samma situation.¹¹⁴

Vi kan även se att kvinnornas förebilder till viss grad har haft en påverkan att vilja bli chefer.¹¹⁵ Speciellt tydligt är det där en av cheferna haft sin mamma och moster som förebilder under sin uppväxt. Hon menar att det fick henne att verkligen tro på att kvinnor också kan om de vill. Även de andra kvinnorna berättar om förebilder de haft, men ser idag mer eller mindre dess betydelse för sina val.

När vi kommer till familjeförhållanden visar det sig att större delen av kvinnorna haft barn och gjort karriär samtidigt. Det är endast två av dem som inte fått barn under tiden de varit lagledare eller chefer. Vi kan på så sätt se att de gamla könsstereotypa rollförväntningarna fortfarande finns kvar bland en del av Postens kvinnor, men att det inte här något hinder för de flesta av dem. Detta innebär att de gamla traditionella förhållandena är på väg att frändras. Män är hemma i större utsträckning än de varit förut, vilket öppnar upp för kvinnornas möjlighet att göra karriär.¹¹⁶

Trots att kvinnorna tar upp vikten av att pusha fler tjejer att söka sig till chef och lagledartjänster kan jag se att fler av dem använder sig av någon av de individualistiska strategierna för att ta sig fram inom organisationen. De är förmodligen inte medvetna om att de använder sig av någon av de kvinnliga strategierna.¹¹⁷ Utifrån deras berättelser kan jag se att de flesta använder sig av den konformiska strategin då de flesta anser att de konkurrerar som och med män. Fler av kvinnorna anser heller inte att det finns så stora skillnader på män och kvinnor på Posten, utan att de har samma förutsättningar. Ett problem med denna form av strategi är att det i framtiden kan vara svårt att få fler kvinnor att vilja bli chefer och lagledare. Eftersom kvinnorna agerar och verkar som män blir det svårare för kvinnor som kommer efter att identifiera sig med kvinnorna som redan arbetar i organisationen. Dessa kvinnor kan ses som ”överkvinnor” som har något speciellt för att klara av att vara chef eller ledare. När de kvinnliga cheferna och ledarna sedan lämnar organisationen eller på något sätt byter tjänst, finns det inga nya kvinnor som anser sig ha förmågan att ta en sådan tjänst. Detta belyser än en gång vikten av aktiv rekrytering. Genom att prata positivt och förmedla vad chef och ledartjänsterna verkligen innebär för individen kan Posten väcka ett intresse och en nyfikenhet bland sina anställda.

Jag kan även se tendenser till att både lagledare och chefer tagit sig vidare till strategiernas andra faser. En av dem visar tydliga tecken på att vara ritualist, genom att hon håller sig tätt inom ramarna för uppdraget och efterlever organisationens regler och verkar ha en tendens att isolera sig med sina arbetsuppgifter. En av kvinnorna berättar även om viljan att byta inriktning då kraven och förväntningarna på henne blivit för stora.¹¹⁸ Fördelen med henne är att hon tillsammans med andra kvinnliga kollegor förespråkar en förändring av kulturen och de rådande manliga normerna som finns inom organisationen och kommunicerar detta vidare. Detta kan dock leda till en del protester från de manliga kollegorna.¹¹⁹ På Posten kan vi redan se tendenser att männen skapar ett

¹¹⁴ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

¹¹⁵ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999).

¹¹⁶ Frankenhaeuser, Marianne (1997).

¹¹⁷ Lindgren, Gerd (1985).

¹¹⁸ Lindgren, Gerd (1985).

¹¹⁹ Lindgren, Gerd (1985).

motstånd mot förändringarna genom att ta upp diskussioner kring orättvisor och ogillandet av kvoteringar på grund av kön.

Genom nätverk och andra forum för kvinnor kan Posten styrka kvinnornas makt inom organisationen då de kan bli lika starka och en bra motståndare mot de ålderdomliga och mansdominerade organisationsförhållandena. Genom att maktbalansen minskar anpassas organisationen successivt även till kvinnliga ledarskapsstilar.

Att uppmärksamma olika former av diskriminering och arbeta för att motverka detta kan Posten öppna upp för att fler kvinnor söker sig till ledande tjänster. Många av Postens medarbetare, både män och kvinnor, är inte ens medvetna om att de diskriminerar sina kollegor. Fler av kvinnorna jag intervjuat berättar om situationer då de försökt få sin röst hörd och inte lyckats och på så sätt känt sig mindre värda och nästintill obetydliga i jämförelse med sina kollegor. Att någon som kanske ändå hört sedan har tagit deras idéer tar de också upp som problem de upplever. De berättar även det inte alltid är så lätt att komma in och bli en i "gänget" och att de på så sätt går miste om en del information. Dessa upplevelser kan ses som resultatet från det forskare kallar härskarteknik. En till synes ganska oskyldig form av diskriminering, men som med tiden bryter ner kvinnor genom att de känner att de tappat auktoritet och självkänsla.¹²⁰

Könsdiskriminering i form av förnekande att det förekommer diskriminering mot kvinnor kan också få konsekvenser för kvinnors vilja att bli chefer och lagledare. Problematiken ligger i att det finns ojämnligheter mellan män och kvinnor, men att organisationens medlemmar nekar till att den finns.¹²¹ Jag kan se en tendens till detta beteende hos några av kvinnorna då de menar att det inte finns några skillnader på hur kvinnor bemöts i organisationen och vilka förutsättningar de har jämfört med män. Det är tydligt att Posten är en mansdominerad arbetsplats och har en tydlig maskulin jargong med högt i tag inom alla sina områden. När vissa chefer och lagledare nekar till att detta är ett problem, samtidigt som andra påstår att det är det, blir det konflikter.¹²² Möjligheten att göra något åt problematiken minskar ju fler som anser att det inte finns några problem eller att de redan är lösta. Det är viktigt för en så stor organisation som Posten att aktivt arbeta mot en jämställd organisation där både män och kvinnor har samma utrymme och möjligheter.

4.2 Posten och framtiden

Posten har kommit långt med sitt arbete med att främja kombinationen med familj och barn för chefer och lagledare. Genom bland annat tillåta frihet under ansvar kan kvinnorna i stor utsträckning själv planera sin tid för att få den att passa ett familjeliv. Även deras chefers inställning till att det är viktigt att ha en balans mellan privat och arbete underlättar möjligheterna att kombinera familj och karriär. Genom att deras chefer är öppna och villiga att anpassa arbetet efter kvinnornas behov ger de kvinnorna den frihet och det utrymme som behövs för att vara kvinna, mamma och chef. För att förtydliga vad teorierna, de kvinnliga cheferna och lagledarna samt jag anser att posten i

¹²⁰ Lindgren, Gerd (1985).

¹²¹ Martínez, Carmen, Paterna, Consuelo, Roux, Patricia & Falomir, Juan Manuel. (2010).

¹²² Martínez, Carmen, Paterna, Consuelo, Roux, Patricia & Falomir, Juan Manuel. (2010).

framtiden kan göra för att öka antalet kvinnliga chefer kommer det en sammanfattning av detta nedan.

- ❖ Genom att prata och kommunicera ut en positiv bild av chef och ledarskap kan organisationen locka och göra yngre kvinnor nyfikna på chef och lagledarskapet. Detta kan bland annat göras genom en artikelserie i "Nyhetsposten" eller genom att skapa foldrar eller broschyrer som informerar vad tjänsterna verkligen innebär. Dessa ska inte endast informera om kraven för tjänsten, utan även berättelser från olika personer som innehar tjänsterna där de berättar hur det verkligen är att arbeta som produktionschef, produktionsledare och lagledare.
- ❖ Skapandet av kvinnliga nätverk främjar dialogen mellan de kvinnliga lagledarna och cheferna och kan på så sätt skapa en attraktiv situation för nya chefer och lagledare. Att skapa nätverk på fler olika nivåer kan främja tillhörigheten bland de olika befattningsgrupperna då det finns ett forum endast för dem och deras bekymmer. Nätverk via olika ledningsgrupper är också ett förslag som uppkommit, betydelsen av att få höra att det inte endast är de som har problem är stor.
- ❖ Genom att aktivt rekrytera in nya kvinnor till Posten utifrån kan Posten genom detta successivt arbeta fram en mer kvinnofrämjande organisationskultur.
- ❖ Även genom att aktivt rekrytera och tillsätta kvinnor på nyckelposter inom organisationen kan Posten arbeta för en mer kvinnofrämjande organisationskultur . På så sätt finns det bärare av den kvinnliga kulturen runt om på organisationens alla nivåer som förmedlar och sprider budskapet och de nya värderingarna vidare.
- ❖ Upprättandet av ett mentorsprogram för framtida chefer och lagledare är också ett sätt att öka insynen och förståelsen för vad chef och lagledar arbetet innebär. Mentorsprogrammet innebär att individerna i fråga tidigt får en inblick i hur Postens struktur ser ut och vilka möjligheter som finns i framtiden för dem. Syftet med en mentor ska också vara att adepterna ska kunna praktisera och på så sätt lära sig vad arbetet innebär. På så sätt kan Posten skapa förebilder inom organisationen för både män och kvinnor.
- ❖ Att trycka på och synliggöra alla möjligheter som finns inom Posten är också en viktig aspekt gällande att få fler kvinnor att söka sig till Postens chef och lagledartjänster. Genom att utveckla ett trovärdigt system för hur organisationen ska "få upp" personal till ledarnivåerna och informera om detta i ett tidigt stadium i de anställdas karriär kan Posten i ett tidigt skede vara med och väcka ett intresse och öppna nya vägar för sina anställda.

Slutligen är det viktigt att tänka på att denna studie omfattar en specifik organisation där händelser och samspel mellan medlemmarna är specifik för denna organisation. Vi kan därför inte generalisera vad som framkommit i denna studie, utan endast använda det som en vägledning vid vidare studier.

5. Diskussion

I detta kapitel börjar jag med att förklara min syntes där jag visar hur teorierna hänger ihop och kompletterar varandra. Nästa avsnitt i kapitlet tar jag upp de reflektioner och funderingar jag fått under arbetets gång för att sedan avsluta med att ta upp mina tankar kring nya forskningsfrågor och vidare studier.

5.1 Syntes

För att kunna uppfylla studiens syfte och besvara forskningsfrågorna har det nödvändigt att förhålla sig till flertalet teorier. Att endast fokusera på en av de valda teorierna kan tyckas vara en smula inskränkt då förklaringen ligger i samspelet mellan dem alla.

”*Man föds inte till Kvinna, man blir det*”.¹²³ Processen att bli en kvinna börjar vid födseln och är en kontinuerlig process som ständigt förändras genom livet. Förutsättningarna för kvinnligt chef och ledarskap påverkas som sagt av en rad faktorer. Beroende på rådande struktur och kultur kan förutsättningarna försämrats eller förbättras. Även all form av diskriminering påverkar kvinnors vilja att bli chef och ledare negativt.¹²⁴ De diskriminerande faktorer påverkar kvinnorna mer eller mindre omedvetet.¹²⁵ Kvinnliga chefer och ledare i och utanför organisationen finns med som förebilder och påverkar kvinnor och ger ett stöd och ett bevis på att det går att göra karriär som kvinna. För att kvinnor ska fortsätta ta sig framåt inom organisationen krävs det vissa förutsättningar. Införandet av en plattare organisationer kan bland annat underlätta och främja kvinnligt chef och ledarskap genom att den ålderdomliga och hierarkiska strukturen minskar. Platta organisationer främjar relationsorienterade ledarskapsstilar och öppnar upp för en mjukare form av ledarskap.¹²⁶ Genom att ledarskapsidealet förändras mot ett mer feminint ledarskap blir det lättare för kvinnor att få tillgång till organisationerna. Med en kultur som främjar kvinnlighet och kvinnligt ledarskap kan organisationen underlätta för sina kvinnliga medlemmar och göra det lättare för dem att ta steget vidare och ta mer ansvar.¹²⁷ Även olika former av kvinnliga strategier används för att ta sig framåt, särskilt inom mansdominerade organisationer.¹²⁸

Kvinnorna på Posten påverkas av alla dessa faktorer och krafter inom organisationen. Denna process är ständigt pågående och beroende av individen i fråga. Pilarna tillbaka symboliserar denna ständigt pågående process. Könet och synen på det förändras ständigt och vi får på så sätt omvärdera vår uppfattning om det. Eftersom könet inte är konstant påverkar det även kvinnan i organisationen. Det påverkar även vad organisationen måste göra för att få en mer kvinnofrämjande kultur och struktur. För att förtydliga hur de olika teorierna hänger samman och påverkar kvinnornas vilja och förmåga att bli chefer och ledare har jag gjort en figur som visar samspelet mellan dem.

¹²³ Beauvoir, Simone de (2002). *Det andra könet*. Stockholm: Norstedt.

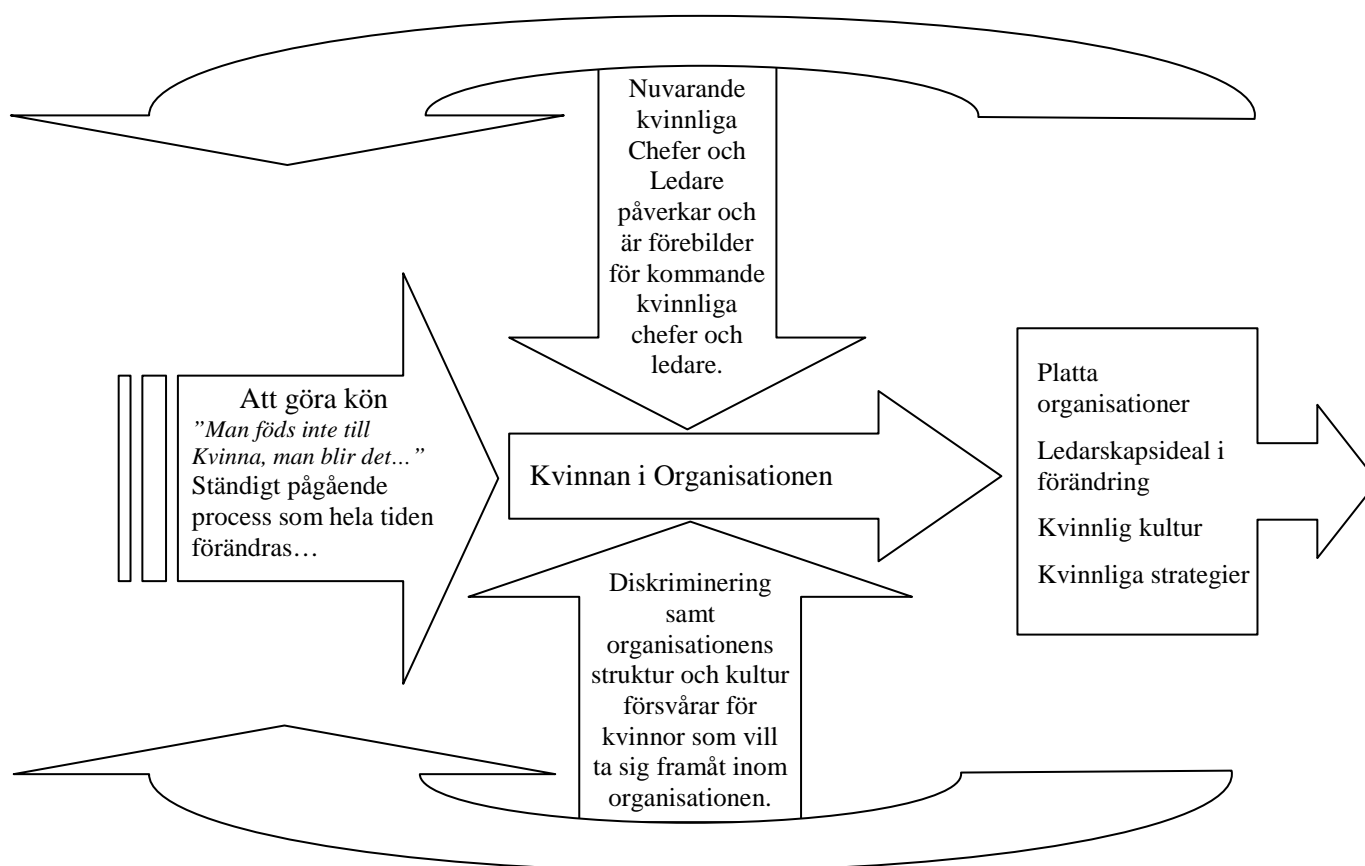
¹²⁴ Martínez, Carmen, Paterna, Consuelo, Roux, Patricia & Falomir, Juan Manuel. (2010).

¹²⁵ Ås, Berit. (2004).

¹²⁶ Avotie, Leena (1999).

¹²⁷ Avotie, Leena (1999).

¹²⁸ Lindgren, Gerd (1985).



Figur 1. Förutsättningar för kvinnligt chef och ledarskap.

5.2 Reflektioner och nya forskningsfrågor

Efter genomförandet av denna studie har jag kommit fram till att det förmodligen aldrig varit så lätt och funnits så många möjligheter för kvinnor som är och vill bli chefer. Likväl har det förmodligen heller aldrig varit så svårt att vara kvinna och chef som nu. Vi vet att kvinnor kan vara och är bra chefer och konkurrerar på samma villkor som männen. Det är alltså inte längre en fråga om att bevisa att även kvinnor kan vara chefer, utan snarare kunna bevisa att det finns plats för fler kvinnliga chefer inom organisationerna. Antalet kvinnor inom organisationens olika nivåer har betydelse för kvinnors situation, möjligheter och begränsningar.

När jag jämför de kvinnliga cheferna och lagledarna och deras berättelser finns det en tydlig bild av att deras självförståelse och insikt ökar ju högre upp i organisationen de kommer. De blir mer och mer medvetna om sin egen situation och deras egen förmåga att påverka den. Ingen av kvinnorna har berättat att deras mål varit att ta sig dit där de är idag eller längre upp i organisationen, utan alla ger en bild av att det "bara" blivit så med tiden.

Jag kan dock se att produktionscheferna varit mer medvetna och gjort fler aktiva val för att ta sig dit de är idag jämfört med lagledarna. För lagledarna har steget inte varit lika stort och de har i princip gått ifrån att vara en av lagmedlemmarna till att få erbjudandet och förfrågan att vara ledare över dem. På så sätt kan det verka som att karriärmedvetenheten hos brevbärarna är näst intill omedveten och att de dras upp i

organisationen av sina chefer. Däremot ökar medvetenheten en del när det gäller lagledarna. När lagledarna fått en bild av vilka möjligheter det finns inom Posten blir de nyfikna på att söka sig vidare. Störst medvetenhet finns det förmodligen hos produktionsledarna. De är fullt medvetna om vad de vill och vad de söker i organisationen. De är framförallt medvetna om vilka möjligheter det finns inom organisationen vare det gäller en produktionschefs roll eller något annat inom Postens verksamheter. Kvinnornas möjligheter verkar alltså skapas under vägen då andra försett dem med ny kunskap och nya tankar till exempel som att de kan bli lagledare eller chefer.

I denna studie har jag endast fokuserat på kvinnorna på Posten och deras berättelser kring sin situation, kvinnligt ledarskap och framtiden. En intressant vinkel på vidare forskning skulle vara att gå in och titta på vad Posten som företag gör för att främja kvinnligt chef och ledarskap. Det hade då varit intressant att analysera dokument och policys, men också genomföra nya intervjuer med syfte att undersöka de strategiska målen och Postens framtidsplaner gällande kvinnligt chef och ledarskap. Vad de konkret gör för att främja kvinnligt chef och ledarskap, men också se vad de gör för att skapa en dynamisk och jämställd organisation. Hur kan en organisation med Postens storlek, både till yta och antalet anställda, få med sig alla anställda trots alla förändringar och kunna arbeta vidare med att utveckla och vårda en Postanda?

Ett annat mycket intressant ämne för vidare forskning väcktes då en av produktionscheferna berättade att det på hennes tid inte varit några problem att få jobb efter avslutade studier. Hon berättade även att om det skulle vara så att hon inte gillade sitt arbete var det inga problem att få ett nytt jobb på ett annat företag. Så ser det verkligen inte ut idag. Idag är det många fler unga människor som väljer att studera vidare på högskola och universitet än det var då. På grund av att fler väljer att studera blir det allt viktigare med en högskole- eller universitetsexamen. När studierna sedan efter några års tid är färdiga är det inte lätt att få ett jobb på grund av den hårda konkurrensen. Det är många som söker de jobb som finns ute på marknaden. På så sätt måste dagens unga kämpa mer för att få ett jobb än vad de behövde förr. Därför hade det varit intressant att undersöka vad det skiljer mellan hur unga tänkte då jämfört med hur de tänker nu kring jobb, karriär och framtid. Är det så att personer som har investerat, både tid och pengar, i en utbildning vill mer och har högre förväntningar än de som inte studerat? Är det så att de som studerat i större utsträckning söker sig till chef och ledarposter än de som inte studerat? Är det så att det skiljer sig i icke utbildades (de som endast läst tvåårigt till treårigt gymnasium) och utbildades vilja att prestera och uppnå något mer inom organisationen? Det hade alltså varit intressant att göra en studie med syftet att undersöka vad utbildning har för betydelse för individers vilja att bli chefer och ledare.

Referenser

- Abrahamsson, Lena (2000). *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. 1. uppl. Umeå: Boréa.
- Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Amnesty International. Hämtad 2011-02-07 ifrån:
<http://www2.amnesty.se/svaw.nsf/bfa7c41cd5810229c1256e4c002d8fde/5fcb5b098508b9ac1256e69003e68cd?OpenDocument>.
- Argyris, Chris (1999). *On organizational learning*. 2. ed. Oxford: Blackwell.
- Ashkenas, Ronald N. (red.) (1997). *Den gränslösa organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Avotie, Leena (1999). Förändrade idéer kring ledarskap och kvinnliga chefer. *Individen och arbetslivet*. s. 117-135.
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Beauvoir, Simone de (2002). *Det andra könet*. Stockholm: Norstedt.
- Bell, Myrtle P. (2002). Diskrimination, Harassment and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents. *Journal of Business Ethics*. 37(1), 65-76.
- Blomqvist, Martha (1994). *Könshierarkier i gungning: kvinnor i kunskapsföretag = [Gender hierarchies challenged] : [women in knowledge-intensive companies]*. Diss. Uppsala : Univ.
- Bengtsson, Jan (red.) (2005). *Med livsvärlden som grund: bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*. 2., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.
- Frankenhaeuser, Marianne (1997). *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Stockholm: Bromberg.
- Grönlund, Anne (2004). *Flexibilitetens gränser: förändring och friktion i arbetsliv och familj*. Diss. Umeå : Univ., 2004.

- Göransson, Anita (2004). *Kvinnor, män och karriärer: visioner och verklighet i näringslivet*. 1. uppl. Stockholm: SNS förl.
- Keisu, Britt-Inger (2009). *Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*. Diss. Umeå: Umeå universitet, 2009.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *InterViews: learning the craft of qualitative research interviewing*. 2. ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Kvande, Elin (2007). *Doing gender in flexible organizations*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lindgren, Gerd (1985). *Kamrater, kollegor och kvinnor: en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*. Diss. Umeå : Univ.
- Martínez, Carmen, Paterna, Consuelo, Roux, Patricia & Falomir, Juan Manuel. (2010). Predicting Gender Awareness: the Relevance of neo-sexism. *Journal of Gender Studies*. 19 (1), 1-12.
- Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Powell, Abigail, Bagilhole & Dainty, Andrew (2009). How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equity. *Gender Work and Organization*. 16(4) 411-428.
- Statistiska Centralbyrån (2010). *Sveriges befolkning efter kön och ålder 31 december 2010*. Hämtad 2011-05-16 ifrån:
http://www.scb.se/Pages/TableAndChart___262459.aspx.
- Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2007). *Hantering av forskningskänsligt material*. Hämtad 2011-03-21 ifrån:
http://www.vr.se/download/18.aae1aa51132473084980005790/integritetskansligt_forskningmateria21.pdf
- Vetenskapsrådet (2005). *Vad är god forskningssed? – Synpunkter, riktlinjer och exempel*. Hämtad 2011-03-21 ifrån:
http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god_forskningssed_3.pdf
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humaniora och samhällsvetenskap*. Hämtad 2011-03-21 ifrån:
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Wahl, Anna (2001). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, Robert (2009). *Case study research: design and methods*. 4. ed. London: SAGE.

Ås, Berit (2004). De 5 Härskarteknikerna. *Kilden - informasjonscenter for kjønnsforskning*. Hämtad 2011-05-19 ifrån;
<http://kilden.forskningsradet.no/c16881/artikkel/vis.html?tid=35132>.

Bilagor

Intervjuguide för intervju med Produktionschefer

Inledning

Kort presentation av uppsatsens syfte:

Kvinnors karriärmöjligheter idag har aldrig varit bättre samtidigt som det aldrig heller varit så svårt för kvinnor att göra karriär.¹²⁹ Landets offentliga organisationer borde ligga statistiskt i topp bland kvinnliga chefer och visa ett gått föredöme, men tyvärr visar verkligheten något helt annat. Den allmänna och övergripande frågan, i denna studie, är vad som ligger till grund för att det är så få kvinnliga chefer och ledare.

Syftet med studien är att undersöka hur det förhåller sig kring kvinnligt ledarskap på en av Sveriges större organisationer gällande kvinnliga chefer och ledare samt undersöka hur det är att arbeta som kvinna på Posten.

Det är helt frivilligt att ställa upp i intervjun och du kan när som helst under intervjuns gång avbryta din medverkan.

Intervjun kommer att vara i ungefär en timme.

När jag redovisar materialet från intervjuerna i uppsatsen kommer jag göra en uppdelning mellan produktionschefer och lagledare. Det innebär att din röst kommer vara en av tre. I redovisningen av intervjuerna kommer jag inte ge dig och de andra intervjupersonerna fiktiva namn eller nummer för att minska risken för identifiering.

Jag kommer att lagra informationen från intervjuerna på ett sätt att ingen annan har tillgång till dem. Företagets namn kommer presenteras i uppsatsen, men era namn kommer inte synas någonstans i uppsatsen. Jag kommer inte att använda materialet till något annat än denna uppsats.

Fråga om samtycke angående att banda intervjuerna.

Svara på eventuella frågor från intervjupersonen innan intervjun börjar.

Frågeformuleringar jag har med mig under hela intervjutillfället för att kunna utveckla intervjun på ett bra sätt är:

Inledande (“Berätta för mig om...”),

Uppföljande (“Kan du säga mer om...”),

Sonderande (“Finns det fler aspekter på...”),

Specificerande (“Vad hände sen?”),

¹²⁹ Keisu, Britt-Inger (2009). *Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*. Diss. Umeå: Umeå universitet, 2009.

Direkta (“Vad anser du om...?”),
Indirekta (“Vad anser de flesta om...?”),
Strukturerande (“Låt oss gå vidare...”),
Tystnad ”...”
Tolkning “Menar du att...?”

Historisk tillbakablick:

Hur var du som person under de åren du gick i skolan?

Har du haft några ledare, både formella och informella, som förebild under din uppväxt?

Hur fick du denna tjänst?

Definitioner

I teorin beskrivs ledarskap och chefskap olika . Vad har du för funderingar kring detta.?

- Hur skulle du definiera ledarskap?
- Hur skulle du definiera chefskap?

Organisation och Ledarskap

Hur anser du en bra chef ska vara?

Hur vill du beskriva din ledarstil?

- Känner du att du kan leva upp till de ideal du precis berättade om?

Vad tycker du är typiskt för kvinnligt ledarskap?

Tycker du att du behövt anpassa ditt ledarskap för att få det att funka?

- Om ja, på vilket sätt har du anpassat dig?

Tycker du att organisationen stöttar sina kvinnliga chefer?

- Förklara...
- Hur skulle det kunna förbättras?

Upplever du att ditt förhållande till tidigare kollegor förändrats sedan du blev chef?

- Var du förberedd på detta?
- På vilket sätt har det förändrats?
- Hur har det påverkat dig som chef?

Upplever du att du har stöd och uppmuntran från dina kollegor?

- På vilket sätt?

Hur tycker du det är att arbeta som kvinna i en förhållandevis mansdominerad organisation?

Tror du det finns olika krav på manliga och kvinnliga ledare?

- Vilka?
- Förklara...

Vad anser du behövs för att vara en bra chef på Posten (oavsett kön)?

Vad har du för rekommendationer till kommande chefer?

Tankar kring familj och kvinnliga chefer...

Hur ser din familjesituation ut?

Vad tycker din partner om att du arbetar som chef?

Hur tycker du det går att förena arbetsliv och familjeliv?

Varför tror du det är så få kvinnliga chefer på posten?

Hur kan vi få fler kvinnor att vilja bli chefer?

Vad anser du att Posten måste göra för att locka fler kvinnor att söka chef och lagledar poster?

Vad tror du har påverkat dig till att komma hit (i din karriär) där du är idag?

Vad var det som fick dig att vilja bli chef?

Slutligen, finns det något du tänker på som inte tagits upp, eller något du vill utveckla om din bakgrundshistoria organisationen, ledarskapet eller kön?!

Avslutning

Det var alla frågor jag hade, om du inte har något mer att tillägga. Jag undrar också om det går bra att återkomma om det är något jag skulle vilja komplettera med.

Nästa steg i studien är att transkribera intervjuerna för att sedan göra sammanfattningar av det jag vill ta med i uppsatsen. Om du är intresserad kan jag maila sammanfattningen av din intervju till dig innan jag sammanställer det med det andra intervjumaterialet, så att du på så sätt kan godkänna det som kommer att vara läsbart för andra.

Intervjuguide för intervju med Lagledare

Inledning

Kort presentation av uppsatsens syfte:

Kvinnors karriärmöjligheter idag har aldrig varit bättre samtidigt som det aldrig heller varit så svårt för kvinnor att göra karriär.¹³⁰ Landets offentliga organisationer borde ligga statistiskt i topp bland kvinnliga chefer och visa ett gått föredöme, men tyvärr visar verkligheten något helt annat. Den allmänna och övergripande frågan, i denna studie, är vad som ligger till grund för att det är så få kvinnliga chefer och ledare.

Syftet med studien är att undersöka hur det förhåller sig kring kvinnligt ledarskap på en av Sveriges större organisationer gällande kvinnliga chefer och ledare samt undersöka hur det är att arbeta som kvinna på Posten.

Det är helt frivilligt att ställa upp i intervjun och du kan när som helst under intervjuns gång avbryta din medverkan.

Intervjun kommer att vara i ungefär en timme.

När jag redovisar materialet från intervjuerna i uppsatsen kommer jag göra en uppdelning mellan produktionschefer och lagledare. Det innebär att din röst kommer vara en av tre. I redovisningen av intervjuerna kommer jag inte ge dig och de andra intervjupersonerna fiktiva namn eller nummer för att minska risken för identifiering.

Jag kommer att lagra informationen från intervjuerna på ett sätt att ingen annan har tillgång till dem. Företagets namn kommer presenteras i uppsatsen, men era namn kommer inte synas någonstans i uppsatsen. Jag kommer inte att använda materialet till något annat än denna uppsats.

Fråga om samtycke angående att banda intervjuerna.

Svara på eventuella frågor från intervjupersonen innan intervjun börjar.

Frågeformuleringar jag har med mig under hela intervjutillfället för att kunna utveckla intervjun på ett bra sätt är:

Inledande (“Berätta för mig om...”),
Uppföljande (“Kan du säga mer om...”),
Sonderande (“Finns det fler aspekter på...”),
Specificerande (“Vad hände sen?”),
Direkta (“Vad anser du om...?”),
Indirekta (“Vad anser de flesta om...?”),
Strukturerande (“Låt oss gå vidare...”),
Tystnad ”...”
Tolkning “Menar du att...?”

¹³⁰ Keisu, Britt-Inger (2009). *Att peka med hela handen: om arbetsvillkor och kön bland första linjens chefer*. Diss. Umeå: Umeå universitet, 2009.

Historisk tillbakablick:

Hur var du som person under de åren du gick i skolan?

Har du haft några ledare, både formella och informella, som förebild under din uppväxt?

Hur fick du denna tjänst?

Definitioner

I teorin beskrivs ledarskap och chefskap olika . Vad har du för funderingar kring detta.?

- Hur skulle du definiera ledarskap?
- Hur skulle du definiera chefskap?

Organisation och Ledarskap

Hur anser du en bra chef ska vara?

Hur vill du beskriva din ledarstil?

- Känner du att du kan leva upp till de ideal du precis berättade om?

Vad tycker du är typiskt för kvinnligt ledarskap?

Tycker du att du behövt anpassa ditt ledarskap för att få det att funka?

- Om ja, på vilket sätt har du anpassat dig?

Tycker du att organisationen stöttar sina kvinnliga chefer?

- Förklara...
- Hur skulle det kunna förbättras?

Upplever du att ditt förhållande till tidigare kollegor förändrats sedan du blev lagledare?

- Var du förberedd på detta?
- På vilket sätt har det förändrats?
- Hur har det påverkat dig som chef?

Upplever du att du har stöd och uppmuntran från dina kollegor?

- På vilket sätt?

Hur tycker du det är att arbeta som kvinna i en förhållandevis mansdominerad organisation?

Tror du det finns olika krav på manliga och kvinnliga ledare?

- Vilka?
- Förklara...

Vad anser du behövs för att vara en bra chef på Posten (oavsett kön)?

Vad har du för rekommendationer till kommande chefer?

Tankar kring familj och kvinnliga chefer...

Hur ser din familjesituation ut?

Vad tycker din partner om att du arbetar som chef?

Hur tycker du det går att förena arbetsliv och familjeliv?

Varför tror du det är så få kvinnliga chefer på posten?

Hur kan vi få fler kvinnor att vilja bli chefer?

Vad anser du att Posten måste göra för att locka fler kvinnor att söka chef och lagledar poster?

Hur ser du på framtiden, skulle du kunna tänka dig att söka dig vidare?

- Vad krävs för att du ska göra det?

Slutligen, finns det något du tänker på som inte tagits upp, eller något du vill utveckla om din bakgrundshistoria organisationen, ledarskapet eller kön?!

Avslutning

Det var alla frågor jag hade, om du inte har något mer att tillägga. Jag undrar också om det går bra att återkomma om det är något jag skulle vilja komplettera med.

Nästa steg i studien är att transkribera intervjuerna för att sedan göra sammanfattningar av det jag vill ta med i uppsatsen. Om du är intresserad kan jag maila sammanfattningen av din intervju till dig innan jag sammanställer det med det andra intervjumaterialet, så att du på så sätt kan godkänna det som kommer att vara läsbart för andra.