



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PedK11
Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng
61-90 poäng
Datum: 2008-06-13

Möjligheter och hinder för ledarskapsutveckling

– fyra kvinnor i chefspositioner berättar

Alexandra Jageland och Josefin Odelid

Handledare:
Maria Löfgren
Martinsson

ABSTRACT

- Arbetets art: Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik, 15 hp
- Sidantal: 51
- Titel: Möjligheter och hinder för ledarskapsutveckling
– fyra kvinnor i chefspositioner berättar
- Författare: Alexandra Jageland och Josefin Odelid
- Handledare: Maria Löfgren Martinsson
- Datum: 2008-06-13
- Sammanfattning: Grunden för denna uppsats utgörs av en kvalitativ, empirisk intervjustudie med fyra kvinnor i chefspositioner. De kommer från olika organisationer i olika kontexter. Syftet var att med utgångspunkt i vår tolkning av deras upplevelser analysera deras möjligheter till ledarskapsutveckling. Frågor vi ställde oss var; Hur berättar dessa kvinnor om sin egen ledarskapsutveckling? Hur ser de på hinder och möjligheter som har funnits för dem? Hur kan deras upplevelser tolkas och analyseras?
- Metoden som vi har använt för insamling, bearbetning och analys av empiri har varit av narrativ karaktär. Intervjuerna hade en öppen, samtalsliknande prägel där respondenterna berättade fritt om sina yrkesbanor, hur de har utvecklats och deras syn på kvinnors möjligheter. Utifrån deras utsagor arbetade vi fram vår empiridel i form av narrativa berättelser.
- De tolkningar och analyser som vi har gjort utifrån vår empiri med stöd av teori är att våra respondenters största utveckling har funnits i den praktiska erfarenhet de har förvärvat genom att utöva sitt ledarskap. Vi har även kunnat utläsa effekter som kommer av strukturer och beteendemönster och som påverkar kvinnors möjlighet att avancera och då även deras möjlighet att få den erfarenhet där utvecklingspotentialen ligger. Genomgående har vi också kunnat utläsa ett starkt självförtroende hos våra respondenter, något som kan kopplas till empowerment och som vi ser som grundläggande för att de har tagit sig dit de är. Vi ser en vikt i att organisationer är medvetna om de faktorer som kan påverka kvinnors möjligheter till ledarskapsutveckling för att kunna arbeta mot en förändring av strukturer och beteendemönster.
- Nyckelord: Ledarskapsutveckling, genus, könsperspektiv, erfarenhet, självförtroende

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1. Inledning	2
1.1 Problemområde	2
1.2 Avgränsningar.....	3
1.3 Syfte	3
1.4 Pedagogisk relevans.....	4
1.5 Begreppsförklaringar	4
1.6 Vår förförståelse.....	5
1.7 Disposition	6
2. Teori.....	7
2.1 Litteratururval	7
2.1.1 Källkritik	7
2.2 Ledarskap och utveckling	8
2.2.1 Karriärutveckling.....	10
2.2.2 Förutsättningar för kvinnors kompetensutveckling	11
2.2.3 Betydelsen av nätverk	12
2.3 Kön och organisation	13
2.3.1 Förklaringsnivåer.....	13
2.3.2 Könsstruktur	14
2.3.3 Homosocialitet.....	16
2.3.4 Kvinnors strategier	16
2.4 Empowerment	18
2.5 Sammanfattning	19
3. Metod	20
3.1 Utgångspunkter	20
3.2 Tillvägagångssätt	21
3.2.1 Urval.....	21
3.2.2 Genomförande av intervjuer.....	22
3.2.3 Bearbetning och analys	23
3.3 Kvalitetsaspekter	24
3.4 Etiska överväganden	25
4. Empiri	26

4.1 Monica	26
4.2 Eva	29
4.3 Annelie.....	31
4.4 Carina.....	34
4.5 Sammanfattning	37
5. Analys och diskussion.....	38
5.1 Ledarskapsutveckling	38
5.2 Kön och organisation	40
5.2.1 Organisationsstruktur	40
5.2.2 Organisationspolitik	42
5.2.3 Strategier	42
5.3 Självförtroende - Empowerment.....	44
5.4 Sammanfattning	45
6. Avslutande reflektioner.....	46
Referenser	48
Bilaga 1 - Intervjuguide	a

Förord

Denna uppsats tog sitt avstamp i ett, hos oss båda, stort personligt intresse i genusfrågor. Vi tycker att det är ett forskningsområde som genomsyrar alla delar av vårt samhälle och såg detta som ett utmärkt tillfälle att integrera det med vårt huvudämne, arbetslivspedagogik, ett brett område som även det kan kopplas till många processer i samhället.

Vi har under arbetets gång utvecklats mycket genom att vi gått utanför vårt ämne och utvidgat det. Den största behållningen har varit utmaningen i att förena nya kunskapsområden med befintliga och även de möten med inspirerande och spännande personer som det har inneburit.

Vi vill rikta det största tacket till de fyra kvinnor som genom att delta i vår studie möjliggjorde för denna uppsats. De har bjudit på sig själva och öppenhet berättat om sina yrkesliv och karriärer. Mötena med dem har varit mer givande än vad vi hade kunnat föreställa oss.

Vi vill även tacka vår handledare, Maria, för stort stöd, många goda råd och för att hon har öppnat våra ögon för nya infallsvinklar. Hon har alltid tagit sig tid och hennes positiva inställning har hjälpt oss när det har känts tungt.

Sist men inte minst vill vi tacka våra nära och kära för stöd och stor förståelse för allt som en process som denna innebär. Framför allt är Caroline och Henrik värda ett stort tack då de har förgyllt vår uppsatsvardag med mycket glädje och skratt. Dagar som har varit tunga har det varit ovärderligt med ett ”grannpar” som förstått och som har kunnat få oss att skratta åt eländet.

Vår sammantagna upplevelse av arbetet med denna uppsats är positiv och vi tycker att vi har många glada och utvecklande stunder att se tillbaka på.

Lund i maj 2008

Alexandra Jageland och Josefin Odelid

1. Inledning

Vårt samhälle i stort har under kort tid genomgått stora förändringar, något som även har kommit att genomsyra arbetslivet. Sandberg och Targama (1998) beskriver hur organisationer och företag idag ser helt annorlunda ut mot vad de gjorde för bara några decennier sedan. Detta ställer höga krav på arbetslivets chefer och ledare och på deras förmåga att utvecklas och förnya sig. Det har medfört ett ständigt ökande behov av ledarskapsutveckling, något som i sin tur resulterat i nödvändigheten att studera detta område för att kunna skapa de bästa förutsättningarna för att möjliggöra för att en utveckling verkligen ska äga rum.

Mångfald har på senare år blivit ständigt återkommande som ett sätt för organisationer att vara bättre förberedda för att möta förändringar och för att utvecklas. Men när man tittar på ledarskapsfären är det svårt att undgå att uppmärksamma hur homogent detta fält är. Ledande positioner i vårt arbetsliv domineras nästan genomgående av medelålders män. Vi kan ställa oss undrande till varför en grupp som det är så viktigt att utvecklas för och som själva borde vara medvetna om denna vikt inte gör allt de bara kan för att få en mångfald bland sig.

Vi ställer oss frågan om det finns något att utläsa ur det faktum att så få kvinnor återfinns på ledande positioner. Hur ser utvecklingsmöjligheter ut för kvinnliga ledare? Påverkas kvinnliga ledares utvecklingsmöjligheter av den manliga dominansen? Vad finns det för faktorer som hindrar respektive möjliggör för kvinnors ledarskapsutveckling?

1.1 Problemområde

Det har länge funnits en medvetenhet och ett arbete kring jämställdhet, men trots detta är förändringen långsam, det är fortfarande män som dominerar på maktpositionerna.

Inom den privata sektorn, den sektor i Sverige som sysselsätter majoriteten av alla förvärvsarbetare, var år 2006 mindre än var fjärde chef kvinna. Inom kommuner och landsting är det däremot kvinnorna som besitter majoriteten av maktpositionerna, strax över sextio respektive femtio procent av cheferna är kvinnor. Men något att reflektera över när man ser på en sådan fördelning är att av samtliga anställda inom kommun och landsting så är cirka åttio procent kvinnor. Andel kvinnor i chefspositioner inom staten är strax under fyrtio procent, detta i en sektor som har en nästan helt jämn könsfördelning. Staten är alltså ett bra exempel på hur det borde se ut, men staten sysselsätter endast cirka fem procent av alla förvärvsarbetande (Statistiska Centralbyrån [SCB], 2006).

Det finns alltså ett uppenbart problem. I Sverige idag finns det på maktpositionerna i arbetslivet en ojämn fördelning av män och kvinnor. Det skrivs mycket kring detta i media och har bedrivits och bedrivs mycket forskning om detta problemområde. Studier

som har gjorts är exempelvis Wahl (1992) som behandlar kvinnors karriärutveckling i mansdominerade kontexter och Holgersson (2003) som studerar hur rekryteringsprocessen för ledande positioner påverkar kvinnors möjligheter. Det har även gjorts ett flertal statliga utredningar rörande problemet med den ojämna könsfördelningen i arbetslivet, ett exempel är *Mansdominans i förändring: om ledningsgrupper och styrelser* (2003:16).

Mycket av studierna kring kön och organisation hamnar inom ett sociologiskt perspektiv, med en inriktning på de sociala processer som pågår i grupper och mellan individer. Inom pedagogiken är det desto ovanligare med fokus på genus. Vi ser den möjliga påverkan som kön kan ha på pedagogiska processer som lite av ett utforskat område som vi ser en relevans i att studera.

1.2 Avgränsningar

Ledarskap och genusteori är två stora och intressanta områden och det finns enormt mycket forskning inom båda. Den teori som förenar ledarskap och kön är i hög grad fokuserad på organisation och sociologi, vilket delvis har bidragit till en begränsning då det inte faller inom vårt ämne. Det finns oerhört många aspekter att titta på och studera närmare men för att hålla oss inom arbetslivspedagogik i så stor utsträckning som möjligt har vi valt att avgränsa omfattningen genom att endast studera respondenternas ledarskapsutveckling och förutsättningar för detta.

Mycket intressant berördes i intervjuerna men för att hålla oss till vårt syfte och begränsa mängden material har vi valt att göra en del avgränsningar. Till exempel har vid alla intervjutillfällena ämnet familj berörts; att kvinnor prioriterar familjen i högre utsträckning och väljer att arbeta deltid och att det krävs ett jämställt förhållande i hemmet för att som kvinna kunna bli chef. Detta är ett intressant ämne som påverkar de villkor som kvinnor arbetar under. Vi har dock valt att inte gå närmare in på just den aspekten då det skulle kräva en fördjupning i de konstruktioner av manligt och kvinnligt som finns i samhället i stort, något som vi tycker skulle ha tagit oss för långt ifrån vår pedagogiska relevans.

Vidare har vi avgränsat arbetet genom att endast studera individernas subjektiva upplevelser. Vi har inte velat göra några generaliseringar och vi tycker inte heller att det skulle vara möjligt att titta på intervjupersonernas utveckling ur ett objektiva perspektiv då upplevelser inte är något objektiva mätbart.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att med utgångspunkt i vår tolkning av några kvinnliga chefers upplevelser analysera deras möjligheter till ledarskapsutveckling.

För att uppnå detta syfte utgår vi från följande forskningsfrågor:

- *Hur berättar dessa kvinnor om sin egen ledarskapsutveckling?*

- *Hur ser de på hinder och möjligheter som har funnits för dem?*
- *Hur kan deras upplevelser tolkas och analyseras?*

Vårt syfte ämnar vi uppnå genom en empirisk studie med intervjuer med några kvinnor i chefspositioner. Då våra forskningsfrågor är väldigt stora och övergripande avser vi att låta dem genomsyra hela uppsatsen, framförallt analysen, och det är på detta sätt som de kommer att besvaras.

1.4 Pedagogisk relevans

Den utveckling för individen och grupper som kommer av lärprocesser skulle kunna benämnas som något av en grundpelare inom pedagogiken. En studie som har som syfte att öka förståelsen kring vad det kan finnas för hinder och möjligheter för att utveckling ska kunna äga rum menar vi är av pedagogisk relevans. I vårt fall handlar det om utveckling i en ledarskapskontext och ledarskap har en självklar plats inom arbetslivspedagogiken.

Arbetslivspedagogik som forskningsfält inbegriper, enligt Pommer (2003), forskning med fokus på pedagogiska processer i organisationer på arbetsmarknaden. Pedagogiska processers vidaste betydelse är påverkans- och förändringsprocesser. Påverkansprocesser omfattar utbildning, undervisning, socialisation, fostran och så vidare, medan förändringsprocesser omfattar lärande och organisationsutveckling. Fokus för arbetslivspedagogik är de pedagogiska processer som vi möter som vuxna individer i organisationerna och den arbetsmiljö som existerar där. Pommer uttrycker att det alltid finns pedagogiska processer i organisationer. Vi tycker att ledarskapsutveckling innefattar alla de påverkans- och förändringsprocesser som Pommer tar upp och däri ligger den pedagogiska relevansen att studera det. Att vi sedan har valt att koppla det till kön menar vi är relevant för att studera om det har någon påverkan på de pedagogiska processerna.

1.5 Begreppsförklaringar

Kön – Många forskare skiljer ofta begreppen socialt och biologiskt kön åt, medan andra menar att det inte är möjligt. Enligt Angelöw och Jonsson (1990) innebär socialt kön kvinnor och mäns konstruerade könstillhörighet, föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt ses som historiskt och kulturellt betingat. I den bemärkelsen som vi kommer att använda ordet kön gör inte vi någon åtskillnad mellan socialt och biologiskt kön utan kommer att innefatta båda betydelserna i begreppet. Vi definierar alltså kön som något som både är biologiskt betingat och socialt konstruerat.

Ledare vs. Chef – Definitionerna av begreppen ledare respektive chef ser oftast olika ut. Chef är en formell titel som vittnar om att personen i fråga har makt medan ledaren i sin tur kan ha antingen formell eller informell makt (Yukl, 2006). Vi ser våra intervjupersoner som både ledare och chefer och därför har vi använt båda begreppen fritt när vi talar om dem.

1.6 Vår förförståelse

Det vetenskapliga paradigmet som vi känner oss mest hemma i är det interpretativa där verkligheten är en social konstruktion som det kan finnas många versioner av. Enligt Mertens (1997) konstrueras kunskap genom en aktiv medverkan i forskningsprocessen. Erfarenheter och upplevelser måste forskaren uppleva genom de människor som har erfårit dem. Enligt paradigmet kan forskning inte vara oberoende av forskaren utan är något som konstrueras utifrån forskarens subjektiva värderingar. Metoder som är vanligt förekommande inom paradigmet är intervjuer, observationer och dokumentanalyser. Ofta kan inte forskningsfrågan definieras definitivt innan studien har börjat utan den får modifieras och utvecklas under arbetets gång.

Vi känner oss även dragna till det emancipatoriska paradigmet som uppkom på grund av missnöje mot tidigare paradigmet vars forskning mestadels utförts av ett litet antal experter på i huvudsak manliga respondenter. Enligt Mertens omfattar paradigmet bland annat feminister och etniska minoriteter och sätter denna typ av gruppers liv och erfarenheter i centrum för forskning. Forskare studerar hur tidigare marginaliserade gruppers liv begränsas av förtryck och analyserar hur olikheter i till exempel kön och etnicitet reflekteras i maktförhållanden. Precis som i det interpretativa paradigmet kan det finnas flera verkligheter men enligt det emancipatoriska paradigmet påverkar till exempel kulturella, ekonomiska och etniska värderingar denna konstruktion av verkligheten.

I vårt tänkande och förhållningssätt kan vi se drag av det hermeneutiska perspektivet. Skott (2004) beskriver hermeneutiken som en tolkningsteori som undersöker förståelsen av vad till exempel en berättelse eller en handling har för betydelse i olika sammanhang. Ofta förknippas hermeneutiken med kvalitativa metoder där man, precis som vi, vill förstå och tolka. Vi anser, i enlighet med det hermeneutiska perspektivet, oss vara subjektiva och i mångt och mycket en del av det vi studerar. Patel och Davidsson (2003) beskriver den hermeneutiska forskarrollen som öppen och engagerad, något som vi vill eftersträva. Enligt Skott är kunskapen föränderlig och det finns ingen sanning som vi kan sträva emot eller en fastställd metod som vi kan använda. För den specifika situationen väljer vi i stället tillvägagångssättet. Då människan är en reflekterande och ifrågasättande varelse som påverkas av omvärlden och andra människor kan vi inte bortse från den förförståelse vi har. Den erfarenhet som vi har hänger tätt samman med förståelse och tolkning.

Ett annat perspektiv som är relevant för vårt förhållningssätt är det socialkonstruktionistiska. Enligt Angelöw och Jonsson (1990) är ett antagande utifrån detta perspektiv är att man bör förhålla sig kritisk till att vår förståelse av världen och oss själva bygger på objektiva och icke-partiska observationer. Vi gör antaganden om världen utifrån det vi uppfattar av den men det är inget som vi kan ta för givet som en enda sanning om hur världen faktiskt är. Den kunskap vi har om världen konstruerar vi i interaktionen människor emellan, i sociala processer, enligt den sociala konstruktionismen. Hur vi tänker och agerar bygger på olika beskrivningar av den verklighet vi lever i, likaså våra ideal. Dessa är, enligt ytterligare ett av den sociala konstruktionismens grundantaganden, historiskt och kulturellt specifika. Hur vi förstår kategorier och begrepp, till exempel män och kvinnor, beror på var i världen vi lever

och i vilken tid vi lever. Med hjälp av dessa kategorier och begrepp skapas mer komplex kunskap om världen. När det gäller kön gör vi antagandet utifrån våra observationer av världen att det finns två kategorier av människor, kvinnor och män. Enligt den sociala konstruktionismen bör vi ställa oss kritiska till denna uppdelning i två typer av människor. Föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt är kulturellt betingat. Det finns uppenbara skillnader mellan män och kvinnor som inte går att förneka men den sociala konstruktionismen är av uppfattningen att denna uppdelning har fått en alltför stor betydelse för vår verklighetsuppfattning.

Utifrån dessa perspektiv föll det sig naturligt både för den typ av studie som vi skulle göra, och utifrån den grundsyn vi själva har, att ha en kvalitativ utgångspunkt. Detta kommer att bli ännu tydligare när vi senare beskriver den analysmetod som vi har använt oss av.

1.7 Disposition

Efter detta inledande kapitel återstår det fem stycken. Vi har valt att först presentera den teori som är relevant för vår studie och som vi har använt oss av, detta för att underlätta den fortsatta läsningen. Kapitlet inleds med en beskrivning av hur vi har valt ut litteraturen och vilka krav vi har haft på den. Därefter följer ett avsnitt om ledarskap och utveckling där vi först kommer in på vad ledarskap och ledarskapsutveckling innebär för att sedan gå vidare in på områden som karriärutveckling som en viktig aspekt av ledarskapsutveckling, förutsättningar för kvinnors kompetensutveckling och vilken betydelse nätverk har för utveckling. Nästa avsnitt tar upp aspekter inom kön och organisation med syfte att belysa olika förklaringar vad gäller könsstruktur och hur det tar sig uttryck. För att återknyta till utveckling och arbetslivspedagogik avslutas teorikapitlet med ett avsnitt om empowerment. I kapitel tre följer en genomgång av vår metod där vi beskriver våra utgångspunkter, hur vi har gått tillväga vid urval, genomförande av empiriinsamling och bearbetning och analys. Därefter tar vi upp kvalitetsaspekter och etiska överväganden som vi har gjort. Efterföljande kapitel presenterar vårt empiriska material som vi har valt att presentera som fyra enskilda "fall", där alltså intervjupersonernas berättelser skildras var för sig. Varför vi har valt att presentera empirin på detta vis beskrivs närmare i metodkapitlet under rubrik 3.2.3 Bearbetning och analys. I det femte kapitlet presenteras analys och diskussion där vi kopplar teori till empiri och försöker tolka och analysera våra intervjupersoners utsagor om deras upplevelser av hinder och möjligheter för ledarskapsutveckling. Avslutningsvis presenteras avslutande reflektioner i syfte att knyta ihop säcken och återkoppla till vår inledning.

2. Teori

I detta kapitel kommer vi att redovisa den teori som har legat till grund för att tolka och analysera vårt empiriska material. Avsnittet om ledarskap och utveckling inleds med en beskrivning av olika ledningsnivåer för att vi senare ska kunna visa på vilken av dessa nivåer som våra respondenter kan placeras in på. Sedan följer en mer allmän beskrivning av ledarskap som har som funktion att utgöra en grund för de teorier om ledarskapsutveckling som följer därefter. Vi kommer dock inte närmare gå in på ett allmänt resonemang kring ledarskap i vår analys och diskussion.

2.1 Litteratururval

När vi har sökt litteratur har vi börjat i Lunds Universitets bibliotekskatalog Lovisa och utgått från två områden för att få en överblick; vårt forskningsområde och narrativ metod. Från den litteratur som vi har hittat där har vi sökt oss vidare och utökat vår litteraturbas genom att titta på deras referenser. Inledningsvis sökte vi på engelska och svenska varianter av begrepp så som *kvinnor*, *chef*, *ledarskap*, *ledarskapsutveckling*, *genus*, *kön* och *könsperspektiv* i olika kombinationer. Efter den första sökningen utvidgade vi sökandet till att även omfatta artikeldatabaser såsom ELIN och Artikelsök, där vi har använt oss av liknande sökord som ovan och även engelska begrepp som *glass ceiling* och *empowerment*. När det gällde metodlitteratur valde vi litteratur som är särskilt inriktad på kvalitativ metod och då i synnerhet narrativ. Vi har utgått ifrån några övergripande grundböcker för att få en bred metodgrund att stå på. Utifrån dessa källor har vi sedan kunnat gå vidare genom att titta på referenser som anges i dem och söka primärkällor.

2.1.1 Källkritik

I litteratursökandet och i läsningen av litteraturen har vi haft Thuréns (2005) källkritiska aspekter i beaktande.

Äkthet. Källan ska vara det den utger sig för att vara.

Tidssamband. Ju längre tid som har gått mellan en händelse och källans berättelse om denna händelse, desto större skäl finns det att tvivla på källan.

Oberoende. Källan ska 'stå för sig själv', inte vara exempelvis en avskrift eller ett referat av en annan källa.

Tendensfrihet. Man ska inte ha anledning att misstänka att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av någons personliga, ekonomiska, politiska eller andra intressen att förvränga verklighetsbilden" (Thurén, 2005:13).

Vi har i flera fall upptäckt att många källor är återkommande i litteraturen och i dessa fall har vi i stor utsträckning försökt gå tillbaka till primärkällorna för att få förstahandsinformation, något som Thurén (2005) framhåller som kvalitetshöjande. I de fall där vi har sökt upp primärkällan har det berott på att vi har fått uppfattningen att det finns mer att hämta i den än i sekundärkällan. Att äldre källor refereras till återkommande ser vi som att de är tillförlitliga och att äktheten i dem är trovärdig då de troligtvis har granskats av många andra forskare tidigare. Ett exempel på detta är Kanters bok *Men and Women of the Corporation* som är skriven 1977. Den är så pass gammal att vi av den anledningen skulle kunna ha valt bort den. Men då så många refererar till den anser vi att det finns en poäng i att använda oss av den, då den utgör något av en vedertagen grundsten inom sitt forskningsområde.

När det gäller etablerade teorier och forskning kring metoden som vi har valt upplever vi det som att trovärdigheten ökar om vi vänder oss direkt till primärkällan för att vi inte ska vara beroende av någon annans tolkning av den. Det är något som vi blivit desto mer medvetna om och uppmärksamma på desto mer vi fördjupat oss i den narrativa teorin, teori som lägger stor vikt vid just tolkningens subjektiva natur.

Risken med förfarandesättet att börja i en bok och söka sig vidare utifrån den är att vi kanske bara täcker in en skola av forskningen då forskare inom samma perspektiv gärna refererar till varandra. För att uppfylla Thuréns oberoendeaspekt har vi försökt utgå ifrån flera olika källor som inte, vad vi kan se, är beroende varandra.

Thurén beskriver vikten av att använda så färsk källor som möjligt, alltså litteratur med sent publiceringsdatum, något som vi har försökt leva upp till i den mån det har varit möjligt.

2.2 Ledarskap och utveckling

Parsons (1960) har gjort en indelning av en större organisatorisk kontext i tre olika ledningsnivåer för ansvar, styrning och kontroll; den tekniska, den administrativa och den institutionella nivån. Att på detta sätt dela in ledning i olika nivåer tydliggör hur olika kraven och möjligheterna kan se ut för olika ledare. Den tekniska nivån koncentreras kring den tekniska funktionens effektivitet, det operativa dagliga arbetet. Ledare på denna nivå ska se till att samarbete mellan medarbetarna fungerar för att arbetet ska utföras effektivt och att till exempel produktionen fungerar (Parsons, 1960; Thompson, 1988).

Den administrativa nivån fungerar som en kontaktlänk mellan den tekniska nivån och dess kunder eller liknande men även mellan den tekniska och den institutionella nivån. Medarbetare på denna nivå styr den tekniska nivån genom att fatta beslut såsom den ungefärliga inriktningen på uppgifter, produktionens omfattning och anställnings- och inköpspolitik (Parsons, 1960; Thompson, 1988).

Den institutionella nivån är den nivå som inbegriper den högsta ledningen som har den mesta kontakten med omvärlden och anpassar organisationen till omgivningens intressen och den värdegrund som ska gälla. Nivån utgör det sociala system som de

andra två nivåerna är delar av och ger stöd och legitimering av användandet av resurser för att uppnå organisationens långsiktiga mål (Parsons, 1960; Thompson, 1988).

För att organisationer ska fortsätta att vara konkurrenskraftiga i en omvärld i ständig utveckling har organisationsformerna förändrats. Det har gjort att frihetsgraderna på alla nivåer i en organisation har ökat och att individerna har fått större självständighet i arbetet. Forskning visar på att människors handlande styrs av deras förståelse av sin situation, alltså hur de förstår regler och instruktioner, inte av regler och instruktioner som yttre faktorer. Därför är det viktigt att som ledare uttrycka organisationens uppgift i form av visioner och centrala idéer som medarbetarna kan sluta upp kring. Dessa faktorer har gjort att ledarens roll har förändrats från att formulera specifika regler och instruktioner om arbetet och detaljstyrning till att istället öka medarbetarnas handlingsfrihet och ta tillvara på deras drivkrafter, engagemang och ansvarskänsla för att bidra till att förbättra och utveckla verksamheten. För att uppnå detta är de kommunikativa uppgifter som en ledare har bland det mest väsentliga. I dagens organisationer är ledares roll i hög grad att få medarbetarna att så mycket som möjligt bli kapabla att fatta egna beslut och göra egna bedömningar av situationer. Om cheferna istället skulle hålla i alla trådar skulle de snart bli överbelastade. Ledarskapet är av en mer konsultativ karaktär vilket medför en större lokal handlingsfrihet. Det gäller för ledaren att vägleda, förklara, stödja och stimulera medarbetarna för att få dem att ta tag i problem, söka tänkbara lösningar, ta initiativ och anstränga sig för att förbättra kvaliteten (Sandberg & Targama, 1998).

Det finns oändligt mycket forskning kring och studier gjorda om vad ledare behöver ha för förmågor och beteende för att vara bra, kompetenta ledare. Storey (2004) tar upp att det finns de som menar att vissa grundläggande likheter i beskrivna förmågor kan identifieras. Återkommande i många studier är att ledare beskrivs som visionära och strategiska och att de också kan kommunicera detta och att de är inspirerande och motiverande. För att bli framgångsrik som ledare behöver man, enligt Sandberg och Targama (1998), utveckla sin skicklighet i att hantera medarbetarnas förståelse av arbetet genom att utnyttja nya metoder och instrument. Det kan man göra genom att avläsa och kartlägga medarbetarnas förståelse för att kunna göra insatser i syfte att påverka den. Man bör se till att medarbetarna får ta del av nya tankegångar, metoder och synsätt och genom att bearbeta sina erfarenheter, idéer och tankegångar utveckla sin förståelse. En ledare bör också försöka hitta metoder för att stimulera till engagemang och delaktighet som sporrar till att ifrågasätta och ompröva sin förståelse.

Yukl (2006) beskriver att i takt med att arbetslivet har blivit mer föränderligt och kraven på ledare därmed har ökat så har ledarskapsutvecklingsområdet expanderat allt mer. Det finns många olika sätt att utvecklas som ledare och mycket forskning har gjorts kring ämnet. Formella utbildningsprogram är en väl utbredd metod för ledarskapsutveckling och de flesta stora organisationer använder sig ofta av både interna och externa sådana i form av till exempel workshops eller seminarier. Men trots det stora utbudet och användandet av utbildningsinsatser så lyfter McCauley, Ruderman, Ohlott och Morrow (1994) fram hur majoriteten av viktiga ledaregenskaper snarare formas och utvecklas genom den erfarenhet som fås informellt genom arbetet. Studier har visat att den största utvecklingspotentialen för ledarskap ligger inom detta område och anledningar till

denna utvecklingspotential tros vara att möjligheten ges att pröva beteende och förmågor i situationer som är av verklig betydelse.

En viktig faktor för att utvecklas som ledare genom den erfarenhet som ackumuleras är att ställas inför utmanande moment. Att hantera svåra utmaningar och att klara av dem är grundläggande för ledarskapsutveckling, det gör att självförtroendet ökar och nya färdigheter utvecklas. Studier av de utvecklande aspekterna som kommer av erfarenheten grundar sig ofta just i detta antagande, att lärande och utveckling äger rum när ledaren ställs inför utmanande arbetsmoment. De delar av arbetet som innefattar de utmanande momenten kan se ut på en mängd sätt, det kan handla om för individen nya eller tvetydiga situationer eller att ställas inför oförenliga krav. Dessa typer av situationer öppnar upp både för motivation och möjlighet till lärande och utveckling. Att utmanande moment kan komma ur så många olika situationer är en viktig aspekt då denna variation utvecklar en förmåga att hantera en mängd olika situationer på en flertal olika sätt. (Yukl, 2006; McCauley m.fl. 1994).

En aspekt som identifierats som särskilt utvecklande för ledarskap är då en ledare i sitt arbete ställs inför en övergång av något slag, alltså en förändring av arbetsrollen. Det kan handla om till exempel en förändring av position, innehållet i arbetsuppgifterna eller byte av överordnad. Utvecklingen kommer av att ställas inför en ny situation där existerande beteende och rutiner inte är applicerbara eller relevanta och att då bli tvungen att utveckla nya tillvägagångssätt för att hantera situationen. Utvecklingspotential finns även i den motivation att bevisa för omgivningen vad man går för som ofta kan komma av att få en förändring av arbetsrollen (McCauley m.fl. 1994).

Ytterligare en faktor som påverkar hur stor utveckling erfarenhet bidrar till är om relevant feedback ges. Att få konstruktiv feedback och att kunna använda sig av den för att analysera den arbetssituation man just upplevt kan vara en ypperlig källa till utveckling och lärande. Tyvärr är inte den sortens feedback något som får så stort utrymme i dagens hektiska arbetsliv och även när det får det så är det inte alla ledare som är mottagliga för att ta det till sig (Yukl, 2006).

När det gäller ledarskapsutveckling, oavsett vilken form av utvecklingsmetod som det handlar om, så har de villkor som gäller i organisationen en stor betydelse, de kan antingen hindra eller främja utvecklingen. Det stöd som finns uppifrån är en viktig faktor. Det säger nästan sig själv att det blir en tydlig skillnad i möjlighet att utvecklas för dem som har en chef som coachar, utövar mentorskap och som förespråkar och uppmuntrar utveckling i förhållande till de som inte har detta stöd. En annan aspekt som påverkar är det lärandeklimat som råder i organisationen. De värderingar och attityder som finns i organisationen när det gäller utveckling är avgörande för hur mycket resurser som satsas på detta område (Yukl, 2006).

2.2.1 Karriärutveckling

Majoriteten av ledare och chefer utvecklas till största del genom den erfarenhet de förvärvar under sin karriär. Man skulle kunna benämna det som karriärutveckling, något som blir mer komplext än renodlad ledarskapsutveckling. Det är en typ av utveckling

som det inte på samma sätt som med ledarskapsutveckling går att köpa in konsulter för att genomföra. Det handlar också om ett helt annat tidsperspektiv. För att bli verkningfull kan en karriärutveckling kräva ihärdig och varaktig uppmärksamhet under relativt långa tidsperioder. Det är något som inte riktigt går ihop med dagens arbetsliv som präglas av snabba lösningar och personer som bara stannar på en position under en kort tid (Hirsh, 2004).

Karriärbegreppet kan definieras på en mängd sätt. En definition är att det beskriver en persons möte med den serie av positioner, roller, upplevelser och aktiviteter som fås i en arbetslivskontext. Enligt detta sätt att se på karriärbegreppet är det alltså något högst personligt och individanknutet med subjektiv natur. Framför allt handlar det om något som sker över längre tid, hur olika saker kopplas ihop, utvecklas och förändras. Ett intresse av att se på karriärer som narrativ har kommit av synen på karriär som ett sätt att berätta historien om sitt arbetsliv (Arnold, 1997; Hirsh, 2004).

Karriärutveckling i organisationer kan i dagsläget på en och samma gång ses som ett problem, som en nödvändighet och som ett sätt att dra till sig de bästa medarbetarna. Problemaspekten av karriärutveckling är den förändring som ägt rum de senaste decennierna. Karriär är inte längre synonymt med ett arbete för livet inom samma organisation, det handlar inte om lika utstakade karriärvägar som förr. Det finns inte längre samma anställningstrygghet utan karriärer präglas istället av mer gränslöshet och det enda som egentligen kan utlovas är något så vagt och mångtydigt som utveckling. Trots detta är karriärer inom stora organisationer ofta en nödvändighet för organisationerna. Det är bland de anställda som många av organisationens framtida chefer kommer att växa fram. Att rekrytera utifrån kan ha ett visst värde, men det krävs att åtminstone vissa av de högre positionerna besitts av personer med stor kunskap om och erfarenhet av organisationen. Genom att göra karriär tillägnar man sig erfarenheter som leder till utveckling och lärande. Ur organisationens perspektiv blir de anställdas karriärer en plantskola att växa och formas till ledare i och även ett sätt att identifiera möjliga chefskandidater (Hirsh, 2004).

Den karriär som en person själv bygger upp och driver framåt kräver ett visst stöd från organisationen för att få de bästa förutsättningarna för att växa och blomstra. Det är något som det har tagit tid för organisationer att erkänna och processen för att agera utefter det är ännu mer långdragen. Karriärstöd från organisationen kan ta många olika former. Feedback är något som fyller en funktion av att öka individens förståelse för sin potential, sina förmågor och det som individen presterar. Kunskap om organisationens och arbetsmarknadens struktur ger information om vad det finns för karriärmöjligheter. Att ha tillgång till möjligheter att utveckla sina färdigheter och till möjligheter att tillägna sig arbetserfarenhet är andra viktiga faktorer. Tillsammans kan dessa av organisationen tillhandahållna bitar sammanfogas till ett stöd för att svara på frågeställningar om var karriären är på väg och hur man ska ta sig dit (Hirsh, 2004).

2.2.2 Förutsättningar för kvinnors kompetensutveckling

Faktorer som har betydelse för utveckling och lärande på arbetsplatsen är bland annat makt, samarbete, kommunikation och relationer. Hur en organisation strukturellt är uppbyggd har stor betydelse för individens möjligheter och hinder i karriären. Ofta finns

det informella strukturer i en organisation som utgör det så kallade glastaket för kvinnor. Glastaket är ett begrepp som ofta återkommer i forskning kring kön och organisation. Termen syftar på de osynliga barriärer som finns för kvinnor och som hindrar dem från att ta sig hela vägen upp till toppen av organisationen. Det kan finnas uttalade värderingar och normer som gör att män och kvinnor inte har samma förutsättningar inom organisationen. Till exempel kanske en kvinnas förslag möts av ogillande eller inte lyssnas på, men när sedan en man kommer med samma förslag får det genomslagskraft. Existensen av glastaket är en stående förklaring till varför det finns så få kvinnor i organisationers toppskikt, det är få som lyckas krossa taket och ta sig igenom upp. Termen började användas för över två årtionden sedan och har sedan dess fått sällskap av andra så som klubbiga golv och betongväggar som också beskriver de strukturella hinder som kvinnor möter i sina karriärer (Drake & Solberg, 1997; Burke & Vinnicombe, 2005).

Forskning visar på att hierarkiskt uppbyggda organisationer inte är gynnsamma för vare sig kvinnors eller mäns utveckling, i synnerhet inte för kvinnors. Kvinnor har större möjligheter att komma till sin rätt och använda sin kompetens i icke-hierarkiska organisationer med mer av en nätverkskaraktär. Hierarkiska system kan utgöra ett hinder för kvinnors möjligheter att utvecklas yrkesmässigt eftersom makten är koncentrerad till den högsta ledningen som ofta består av män. Den typen av organisation som förespråkas i en utvecklingssituation utmärks av flexibilitet och öppenhet för förändringar och nytänkande och stimulerar till lärande och initiativförmåga. En lärande organisation är uppbyggd på ett sådant sätt att medarbetarna ser en mening i att utvecklas och får användning för sin nya kunskap, litar till sin egen förmåga att lära nytt och har handlingsutrymme för att undersöka nya vägar och lösningar (Zamore & Svärd, 1997; Drake & Solberg, 1997).

Enligt Zamore och Svärd har det visat sig i flera studier att en förutsättning för att kvinnor ska bli framgångsrika i sitt yrke är att de har en bra chef som är engagerad i sina medarbetares utveckling. I en genomförd undersökning bland bankanställda kvinnor svarade 60 procent av dem att den största orsaken till att de hade varit framgångsrika var att de hade en chef som stöttade och uppmärksammade dem. I vissa fall kan det krävas att kvinnliga medarbetare får mer stöd än deras manliga kollegor för att uppnå jämställda arbetsvillkor.

2.2.3 Betydelsen av nätverk

Nätverk som arbetsform har funnits i alla tider men idag har det blivit något av ett modeord. Kvinnliga nätverk bildas ofta av välutbildade och målinriktade kvinnor med syfte att utöka bekantskapskretsen, ge stöd och hjälpa varandra i mansdominerade organisationer. I en studie av Lindgren (2002) visade det sig att sociala nätverk kan stärka självförtroende och tilltro till sig själv genom att de bidrar med relationer till och en känsla av samhörighet med andra i liknande situationer. Nätverk kan se ut på ett flertal olika sätt, vara små eller stora, formella eller informella men utgörs alltid av någon form av sociala relationer. Nätverk kan representera olika intressen, till exempel kan det vara en grupp kvinnor som vill arbeta mot hinder som finns för dem att bli chefer (Drake & Solberg, 1996; Lindgren, E.-C., 2002).

Enligt Ibarra (1992, refererad i Drake & Solberg, 1996) har kvinnor ett betydligt mer differentierat nätverksmönster än vad män har. Män upprättar förbindelser med andra män som är lika dem själva medan kvinnor har förbindelser med både män och med andra kvinnor. Av kvinnor förväntar de sig stöd och vänskap och av män ett mer yrkesmässigt utbyte. Men studier av Drake och Solberg visar att de inte riktigt håller med denna teori utan de menar att kvinnliga chefer kombinerar sina sociala och yrkesmässiga nätverk och förväntar sig båda sorternas utbyte av ett och samma nätverk. Det kan vara så att en yrkesmässig relation med chefer på samma nivå eller inom samma bransch utvecklar sig till att även ge socialt utbyte. Dock håller Drake och Solberg med Ibarra om att kvinnor i högre utsträckning än män söker förbindelser med både kvinnor och män. Detta är gynnsamt för att få användning av nätverken, ju fler olika typer av kontakter desto större är chansen att lyckas och få hjälp eller stöd. Men ändå är det få kvinnor som använder sig av nätverken för att bidra till deras utveckling. Enligt Drake och Solberg beror detta på att män använder sina nätverk mer medvetet och målinriktat än kvinnor. Män ser det som acceptabelt att dra nytta av sina nätverk när de behöver medan det är vanligt att kvinnor inte är beredda att använda samma medel av rädsla för att någon ska känna sig utnyttjad (Drake & Solberg, 1996).

2.3 Kön och organisation

I detta avsnitt kommer vi att beröra en del av den forskning som finns angående organisation med ett könsperspektiv. Vi kommer att titta på fenomen som påverkar utvecklingsmöjligheterna för individer i organisationer.

2.3.1 Förklaringsnivåer

Att studera problematiken med att kvinnor är underrepresenterade på ledande positioner, och framförallt *varför* problematiken existerar, sätter organisationen och dess strukturer i fokus. Individfaktorer blir med detta fokus ointressanta, det som är av betydelse är under vilka villkor som kvinnor arbetar (Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2001).

Ett sätt att kategorisera de vanligaste och mest betydande förklaringarna kring könsuppdelningen är att dela in dem i makro-, mellan- och mikronivå. Den mest övergripande nivån, makronivån, behandlar de i samhället generella drag och samanslagna överskådliga mönster för ojämlikhet mellan könen. Det blir en abstrakt bild som studeras och avvikelser och nyanser försvinner med ett starkt fokus på den allmänna bilden. Mikronivån, som behandlar förklaringar på individnivå, fokuserar på det inflytande som normer och förväntningar har på uppträdande, självbild och synen på andra. Kritik mot mikronivån är att det kan bli onyanserat med mycket fokus mot stereotypa kategorier och antagande (Alvesson & Billing, 1999).

Mellannivån ger sig in mer i kontexten och granskar organisationer och yrkesgrupper där uppdelning och ojämlikhet mellan könen skapas. Det en konkret bild som är av intresse. Tre stycken områden lyfts fram som viktiga, organisationsstruktur, organisationspolitik och organisationskultur. Utgångspunkten i att studera

könsarbetsdelningen utifrån organisationsstruktur utgår i mångt och mycket från Kanters (1977) forskning, som vi kommer att gå in på närmre nedan. Organisationspolitik, eller könspolitik som det kan benämnas i detta sammanhang, behandlar de mönster i handlingar som skapar och bibehåller segregation mellan könen. Det är handlandet hos både medarbetare och arbetsgivare som påverkar, men beteendet från arbetsgivarnas sida får en tyngre vikt då dessa sitter på makten att rekrytera och att bestämma vem som ska göra vad (Alvesson & Billing, 1999).

Utgångspunkten i organisationskulturteorin är de föreställningar och värderingar som en grupp människor delar och som tar sig uttryck i kollektiva symboler och kommunikation. Till skillnad från strukturteorins inställning att grunden till beteendemönster ligger i faktorer i organisationen utanför individen så ser kulturteorin istället på det omvänt, att handlingar, strukturer och positioner är ett uttryck av de föreställningar och definitioner som delas i ett socialt sammanhang (Alvesson & Billing, 1999).

2.3.2 Könstruktur

Wahl m.fl. (2001) beskriver könstrukturen i en organisation som ett uttryck för den maktrelation som finns mellan könen, något som kan benämnas som könsordning. I många organisationer är det lätt att skapa sig en bild av hur könstrukturen ser ut, det är inte sällan som det finns en tydlig fördelning mellan vilken typ av sysslor som män respektive kvinnor utför och på vilken typ av positioner de återfinns. Att titta på en sådan uppdelning säger oss något om hur organisationen ser ut, men för att kunna uttrycka oss om betydelsen av kön krävs det ofta även en uppfattning om de föreställningar som människorna i organisationen har om män och kvinnor. Det är dessa föreställningar som ligger till grund för hur man ser på förklaringarna till varför könstrukturen ser ut som den gör. När förklaringar till varför vissa uppgifter skulle passa män bäst och andra skulle passa kvinnor bättre delas av många i samma kontext kallas det för social konstruktion av manlighet och kvinnlighet. Detta ses ofta som sanna och naturliga förklaringar av kön, de är en del av könsordningen och hjälper ofta till med bevarandet av den (Wahl m.fl., 2001).

Kanter (1977) var en av de första forskare som studerade orsakerna till könstrukturer och mäns och kvinnors beteende i organisationer med ett strukturellt perspektiv. Hennes uppfattning var att det är arbetet som formar människan. Hon var särskilt intresserad av kvinnors positioner i organisationen. I sina studier kunde hon hitta dem på underordnade positioner utan makt och hon uppfattade att strukturen i organisationen begränsade möjligheterna för kvinnornas utveckling. Med dessa iakttaganden som grund så ställde sig Kanter kritisk till förklaringsmodeller med individen som utgångspunkt. I dessa läggs orsaken till könsordningen hos individen och kvinnors positioner förklaras till exempel med att de själva skulle göra en begränsning av sina karriärambitioner. Istället konstruerade hon en alternativ förklaringsmodell för könsordningen, vilken bestod av tre stycken strukturella variabler. De tre faktorerna är möjlighet, makt och antal; minoritet och majoritet, det vill säga grupperns sammansättning. (Wahl m.fl., 2001; Kanter, 1977).

Möjlighetsfaktorn inbegriper förflyttnings- och utvecklingsmöjligheterna inom organisationen. För personer som har begränsade sådana möjligheter finns det en benägenhet att anpassa ambitionsnivån efter detta, med låga förväntningar och dåligt självförtroende som följd. För de personer som däremot har stora möjligheter gäller det omvända. De har ofta ett stort självförtroende och höga ambitioner. Strukturen skapar på detta sätt självuppfyllande profetior. Personerna med stora möjligheter betar sig ofta på ett sätt som hjälper till att skapa ytterligare möjligheter, medan de personer med redan begränsade möjligheter, vilket ofta är kvinnor, oftast stannar kvar i den situationen utan att några nya möjligheter öppnas upp (Wahl m.fl., 2001; Kanter, 1977).

Maktfaktorn handlar om de möjligheter en person har att uppbåda resurser. De personer som endast har lite makt har en benägenhet att bli kontrollerande och begränsa möjligheter för utveckling och självständighet för underordnade i ett försök att skydda den makt de har och göra sig själva mindre ersättbar. De som däremot har stor makt har en benägenhet att vara bättre på att samarbeta och släppa kontrollen till viss del och delegera och därigenom låta folk utvecklas och växa. Med detta som grund hävdar Kanter att skillnad i ledarskapsstilar, som vissa menar handlar om könsskillnader, i själva verket handlar om maktskillnader. Kvinnor återfinns oftare på positioner med mindre makt, och att ha mindre makt kan vara en grogrund för ett visst beteende, beteendet behöver alltså inte ha sin grund i att individen i fråga är kvinna, utan på kvinnors brist på makt. Att män skulle ha egenskaper eller en viss typ av ledarstil som gör dem mer lämpade som ledare handlar snarare om att det som uppfattas som bra ledarskap kommer från en stark kraftfull ledare, något som det krävs makt för att lyckas vara (Wahl m.fl., 2001; Kanter, 1977).

Den tredje faktorn i Kanters strukturella förklaringsmodell behandlar betydelsen av antal, alltså hur gruppens sammansättning ser ut, och de konsekvenser som det får att vara i minoritet eller majoritet. Det finns tre strukturella effekter som kommer av att vara i minoritet. Det handlar om synlighet, kontrast och assimilering. Synlighet kan upplevas som både positivt och negativt. De som är i minoritet, till exempel kvinnliga chefer, får mer uppmärksamhet eftersom de står ut i mängden och syns mer helt enkelt, det kan för många innebära ökad press och en begränsad handlingsförmåga. Kontrasteffekten står för att majoriteten uppmärksammas på vad de har gemensamt och att denna gemenskap hotas vid närvaron av en minoritet. Ett resultat kan bli att skillnaderna mellan de båda grupperna överdrivs. Assimilering är en tendens att låta olika intryck kopplas samman och skapa generaliseringar för en hel grupp, något som är lättare att göra när det gäller minoriteten som på grund av sin storlek inte har möjlighet att innehålla så mycket variation. Generaliseringar och stereotyper blir med anledning av detta ofta grund för bedömning av minoriteten (Wahl m.fl., 2001; Kanter 1977).

Kritik som har riktats mot Kanter är att hon förbisett att det finns kopplingar mellan makt, kön och strukturer, men trots detta betraktas hennes verk som något av en grundsten inom forskningen kring kön och struktur i organisationer (Wahl m.fl., 2001).

Studier visar att kvinnor som besitter ledande positioner upplever en större stressituation i form av press och påfrestningar än vad deras manliga kollegor gör. Att de är en del av en minoritet medför som nämnts ovan en större synlighet som innebär både för- och nackdelar. De måste även hantera de stereotypa och generaliserande uppfattningar som

finns om kvinnor som chefer. Det saknas också ofta förebilder i form av andra kvinnliga chefer att identifiera sig med, något som kan skapa en känsla av isolering. Att ta sig ur isoleringen kan kräva mycket energi då det kan vara svårare att som kvinna ta sig in i manliga grupper och nätverk, något som kan skapa stress. Kvinnliga chefer kan uppleva en känsla av att ständigt behöva bevisa att de är lika bra på sitt arbete som sina manliga kollegor på grund av de fördomar de möter. Konflikten mellan hem och arbete verkar som ytterligare ett stressmoment (Wahl m.fl., 2001).

2.3.3 Homosocialitet

Ett fenomen som påverkar organisationers könsstrukturer är homosocialitet och det har studerats sedan 1970-talet. Innebörden i begreppet är att söka bekräftelse hos och bekräfta någon annan av samma kön. Studier genomförda i Sverige har visat att män i olika organisatoriska sammanhang uppvisar detta beteende och att det även sträcker sig över hierarkiska nivåer. Konsekvenserna av homosocialiteten blir att kvinnor möter motstånd i grupper av män där de försöker få inflytande och denna exkluderande relation män emellan kan fungera som ett hinder för kvinnors utvecklings- och karriärmöjligheter. Eftersom män dominerar på maktpositioner är det lätt för dem att identifiera sig med och söka bekräftelse hos andra män, ett homosocialt beteende. Kvinnor på maktpositioner däremot har ofta inte så många andra kvinnor att identifiera sig med och uppvisar därför ett heterosocialt beteende, de söker bekräftelse hos och bekräftar män i stället (Holgersson, 2003; Lindgren, G., 1996).

Vid tillsättandet av en chefsposition har ofta sociala kriterier betydelse och för att kunna klättra inom organisationen kan det vara avgörande att man passar in i den sociala kontexten och är accepterad av sina kollegor, att man är av samma sort. Om det på ledande positioner i en organisation är en stark mansdominans kan det leda till att dessa personer väljer in andra av sin egen sort som de kan identifiera sig med. Om någon av en annan sort, en kvinna till exempel, försöker ta sig in och då stöter på svårigheter kan det tolkas som inkompetens och bekräfta att männen förtjänar dessa positioner och gör rätt i att utesluta andra. Forskning om kvinnor som är i karriären visar att de upplever sig bli annorlunda behandlade och att andra villkor gäller för dem än för deras manliga kollegor. Det finns också upplevelser av att ha blivit diskriminerade på grund av kön, dels i formella sammanhang när det gäller till exempel lön, dels i informella där man kan uppleva att man blir osynliggjord eller utesluten (Holgersson, 2003, 2008; Lindgren, 1996).

2.3.4 Kvinnors strategier

Kvinnor som är chefer måste ofta hantera motstridiga förväntningar på kvinnlighet och professionalitet, i form av det gap som finns mellan synen på detta i organisationen och deras egen självkänsla. På något sätt måste en kvinna förhålla sig till kön för att behålla sin självkänsla och Wahl (1992) identifierar fyra strategier för detta som hon kallar könsneutral strategi, det relativa synsättets strategi, positiv strategi och omvärldsstrategi.

Om man använder sig av den könsneutrala strategin görs kön till något irrelevant som inte syns eller är problematiskt. Den könsneutrala strategin är den vanligast

förekommande hos kvinnor i mansdominerade miljöer enligt Wahl, Holgersson och Höök (1998). Kvinnor i chefspositioner är ofta i minoritet och blir synliga som avvikare från den manliga normen. Genom att anta ett könsneutralt förhållningssätt förnekar kvinnan könets betydelse i organisationen och könsordningens existens. Hon kan upprätthålla en god självkänsla genom att med strategin överbrygga gapet mellan sin självkänsla och tillhörighet i en underordnad kategori. Med en könsneutral strategi kan den hända att den kvinnliga chefen nedtonar allt som har med hennes könstillhörighet att göra, som till exempel barn, familj, sexualitet och feminism (Wahl, 1992; Wahl, Holgersson & Höök, 1998).

Enligt det relativa synsättets strategi är könsstruktur något relativt som är kopplat till antalet män och kvinnor. Mansdominansen upphör när antalet kvinnor är större än normalt och då hotas inte självkänslan (Wahl, 1992).

Om man använder sig av den positiva strategin ser man de positiva sidorna med minoritetssituationen och underordningen. Trots att det är mansdominans finns det fördelar med att vara kvinna, denna inställning gör att självkänslan hålls intakt. Den positiva kvinnligheten betonas utan att förhålla sig till att det finns en könsordning. Kvinnor som använder sig av denna strategi upplever att de har något annat än män och att det är bra, till exempel ett annorlunda sätt att kommunicera och tänka som kan vara positivt för organisationen och ge möjlighet att påverka strukturer och villkor (Wahl, 1992; Wahl m.fl., 1998).

Omvärldsstrategin innebär att förklaringar till könsdiskriminering finns i omvärlden, i form av andra människor eller strukturer, och inte i den egna personen. "Misslyckanden" i karriären förklaras med omvärlden och inte med brister hos individen, därför är inte självkänslan hotad. Kunskaper om könsordningen i samhället och organisationer integreras med det egna synsättet på fenomenet. Världen och den egna situationen förstås utifrån att det finns en könsordning där män och kvinnors olika positioner har en avgörande roll. Mansdominansen och kvinnors underordning går att förklara och hänföra till omvärlden. Man kan även jämföra egna erfarenheter med andra kvinnors och därigenom undvika att koppla diskriminering till den egna personen. Att se kvinnor som en kompletterande resurs eller som en annorlunda resurs som den könsneutrala respektive positiva strategin gör, hotar inte könsordningen. Men det gör omvärldsstrategin eftersom kvinnor med denna strategi kräver att bli respekterade som individer och som ledare och tolkar kvinnliga ledare som en maktresurs. Kvinnliga chefer som har detta förhållningssätt eftersträvar lika villkor mellan kvinnor och män och söker en hel bekräftelse av individen, både som kvinna och ledare (Wahl, 1992; Wahl m.fl., 1998).

Av kvinnorna i Wahls (1992) studie var det en majoritet som ändrade sig från att använda sig av den könsneutrala strategin under studietiden till att använda positiv strategi eller omvärldsstrategi i arbetslivet. Ofta kan erfarenheter av att kön faktiskt har betydelse göra att man byter strategi eftersom den könsneutrala inte längre håller. En strategi utesluter inte den andra och det är vanligt att man använder sig av flera strategier för att förklara könsstrukturer (Wahl, 1992; Wahl m.fl., 1998).

2.4 Empowerment

Empowerment är ett vitt begrepp som är svårdefinierat, varför många väljer att inte göra det utan istället beskriva resultatet av det. Collins (1995) beskriver olika aspekter av empowerment som till exempel delaktighet i organisationen, engagemang i organisationen och att ge makt åt någon annan, men menar att dessa aspekter inte är tillräckliga för att definiera begreppet. I följande avsnitt kommer vi att gå in på empowermentens betydelse för utveckling och förhoppningsvis kommer då en definition att bli tydligare.

Empowerment beskrivs oftast som något bra som är eftersträvansvärt och som lyfter fram och möjliggör för människor att använda sina egna förmågor för att lösa problem och ha kontroll över sina egna liv. För att uppnå detta behöver individen självförtroende och tilltro till sin handlingskraft att man klarar av att hantera utmaningar och stressfyllda situationer. Andra viktiga komponenter i empowerment är känsla av delaktighet, möjlighet att kunna fatta självständiga beslut och flexibilitet och öppenhet mot nya erfarenheter. (Lindgren, E.-C., 2002).

Empowerment är ingenting som man kan ge till människor utan det måste vara individen som väljer det. Individen måste vilja engagera sig i organisationens mål, samarbeta med andra och välja att agera självständigt inom ramarna för organisationen för att nå framgång, både personlig och organisatorisk. Organisationens uppgift är att bidra med förutsättningarna för att detta ska vara möjligt för individerna. För att empowerment ska bli verklighet räcker det inte med en individuell förändring utan det måste ske i flera dimensioner. Den första dimensionen är förstas den personliga där man utvecklar självkänsla och självförtroende som avlägsnar känslan av till exempel underläge. Den andra dimensionen är den relationella där man utvecklar förmågan att förhandla och påverka en relation och beslut som inbegrips i den. Tredje dimensionen är den kollektiva som bygger på samarbete istället för konkurrens. Individer arbetar tillsammans för att uppnå mer än vad de hade kunnat göra enskilt. Personlig empowerment handlar om att påverka sitt eget liv i positiv riktning men det måste följas av kollektivt agerande för att uppnå större förändringar på systemnivå. Empowerment har uppnåtts när både organisationen och individen är framgångsrika och det kan bara ske när organisationen ger individen utrymme att fatta beslut och ta kontroll över sitt eget liv (Larsson, 2007; Duvall, 1999).

Empowerment handlar inte om att en person får mer makt och att en annan får mindre, utan om att ändra på maktens innehåll och form. Makt innebär snarare möjliggörande, kreativitet och fungerar som kärnan i den individuella empowermentprocessen. Den typen av makt beskrivs som användbart för att lösa ett problem, lära sig något nytt eller förstå hur någonting fungerar. Makt kopplat till empowermentprocessen innebär också delaktighet och självbestämmande på alla nivåer, kompetensutveckling och självförverkligande (Larsson, 2007).

2.5 Sammanfattning

I detta avsnitt har vi försökt visa på teorier kring de villkor som finns för kvinnors möjligheter till ledarskaputveckling. Utvecklingspotentialen ligger till stor del i praktisk erfarenhet genom arbetet och den karriär som görs. Faktorer som påverkar möjligheten till utveckling är de nätverk en individ har tillgång till, hur organisationsstrukturer ser ut och de beteendemönster som kommer av detta. Ett väl implementerat empowerment är också en viktig aspekt för utvecklingsmöjligheterna. Förklaringsnivåer och kvinnors strategier har vi behandlat för att sedan kunna använda som verktyg i vår kommande analys.

3. Metod

Detta kapitel inleds med en redogörelse för vilka metodologiska utgångspunkter vi har haft och den metod som vi har använt skildras. Därefter redogör vi för vårt metodologiska tillvägagångssätt. Hela metodkapitlet avslutas med en beskrivning av de kvalitetsaspekter och etiska överväganden som vi har tagit hänsyn till.

3.1 Utgångspunkter

Vi har genomfört en empirisk studie och vår analys utgår ifrån resultatet från de intervjuer som vi har genomfört. Vi har inte haft någon hypotes som vi har velat pröva utan vår utgångspunkt har varit att göra en explorativ studie. Enligt Kvale (1997) är detta ett lämpligt arbetssätt när man inte har någon uppfattning om intervjupersonernas upplevelser i förväg men vill få kunskap om deras tolkning av sig själva och sin omvärld, i vårt fall utifrån ledarskapskontexten. För oss faller det sig naturligt att hamna i ett kvalitativt förhållningssätt eftersom vår intention är att studera subjektiva upplevelser som inte är objektivt mätbart. Vi har inte varit ute efter att generalisera utan har velat gå mer på djupet och titta på den specifika individen i dess specifika kontext. Kvalitativa, öppna intervjuer är därför den metod som vi ser som det bästa sättet att uppnå detta.

Som tidigare har beskrivits i vår förförståelse finns det enligt de vetenskapliga paradigmen som vi känner oss mest hemma i inte en enda sanning utan varje individ gör sin egen konstruktion av verkligheten. Därför finns det en relevans i att studera subjektiva berättelser och sedan försöka tolka och förstå dessa. Med detta som utgångspunkt föll det sig naturligt att vi skulle använda oss av narrativ metod, utan att vi egentligen visste så mycket om den inledningsvis. Som vi har nämnt tidigare ser vi drag av det hermeneutiska perspektivet i vårt förhållningssätt och enligt Johansson (2005) sammankopplar man narrativ metod och analys med den hermeneutiska traditionen då hermeneutik just är en metod för att tolka mening.

Olika användare av narrativ metod har olika utgångspunkter, olika sätt att definiera vad narrativ innebär och olika sätt att använda den. För att bryta ner det till en mycket grundläggande nivå kan narrativ beskrivas som en skildring av något som har hänt. Ett grundläggande antagande är att det är genom narrativ som vi strukturerar våra erfarenheter. En gemensam övertygelse som finns bland de narrativa forskarna är att man oavsett tid, plats eller samhälle kan hitta berättelser, de finns överallt (Robertson, 2005; Hydén, 2007)

Enligt Robertson (2005) kan användandet av narrativ i en studie variera från att narrativ är själva analysobjektet till att det är den metod som används för analysen eller för resultatrapporteringen. För oss är användandet dubbelt, vårt analysobjekt är de narrativ som skapats i intervjuerna och vi redovisar även vårt resultat i form av narrativ som vi arbetat fram med intervjuunderlaget som grund. Edwards (2006) beskriver att

den narrativa analysen sedan kan användas utifrån flera olika sorters fokus. Forskaren kan till exempel helt enkelt inrikta sig på att analysera det som det i narrativet berättas om, innehållet, berättelsen blir det centrala. Eller så kan det tas ett steg längre, förbi det som berättas och istället titta på hur berättelsen tolkas och förstås. Framförallt har vi valt att fokusera på innehållet i berättelserna, men i vissa aspekter tittar vi även på hur det som sägs framställs och vad som ligger bakom det.

Det centrala i narrativanalys är att tolka, generalisering är inte något som eftersträvas, något som stämmer väl överens med det fokus vår studie har. En narrativ analytiker är väl medveten om att de tolkningar som görs är ytterst subjektiva. Forskare söker inte efter en enda sann tolkning utan har uppfattningen att varje berättelse kan tolkas på en mängd olika sätt (Robertson, 2005; Johansson, 2005).

3.2 Tillvägagångssätt

Följande avsnitt innehåller en beskrivning av hur urvalet av intervjupersoner och intervjuerna har gått till och avslutas med hur vi har gått tillväga vid bearbetningen och analysen av materialet.

3.2.1 Urval

Vi har valt att göra ett selektivt urval för att uppfylla vårt syfte, vilket innebär att man enligt Cohen, Manion och Morrison (2007) medvetet väljer ut personer som man tror har något att bidra med till studien. Vi handplockade fyra stycken intervjupersoner som vi hoppades hade mycket erfarenhet att dela med sig av. Kriterier som vi utgick ifrån i urvalet var att personerna skulle komma ifrån större organisationer eftersom vi trodde att dessa chefer har gjort en längre resa och har större möjligheter att fortsätta utvecklas inom organisationen. Vi valde intervjupersoner från olika organisationer inom både offentlig och privat sektor, detta eftersom vi trodde att det skulle möjliggöra för en större mångfald i berättelser då de inte alla är påverkade av samma organisationskultur och struktur. Organisationerna utgör en blandning av mans- respektive kvinnodominerade miljöer och vi tror att det både har gett en bredd och ökad relevans till vår studie.

Vi ville ha ett litet antal intervjupersoner för att, som Kvale (1997) beskriver det, mer ingående kunna tolka den berättelse som skapas i intervjuerna. Då vår avsikt inte var att generalisera fanns det ingen relevans i att ha ett större antal. Det kan dock finnas en relevans i att utöka studien till att omfatta fler intervjupersoner, men med den omfattning en uppsats har var det inte möjligt för oss. Det skulle även ha varit intressant att genomföra gruppintervjuer och samla kvinnor från olika organisationer för diskussioner.

Tre av fyra intervjupersoner sökte vi upp genom att fundera över vilka organisationer vi trodde skulle kunna vara lämpliga och sedan ta kontakt med passande personer i dessa via e-mail där vi beskrev situationen. Den fjärde intervjupersonen fick vi ett tips om genom en personlig kontakt inom samma organisation.

3.2.2 Genomförande av intervjuer

Intervjuer är en lämplig metod när man vill studera ”människors syn på meningen hos sina levda liv, beskriva deras upplevelser och självuppfattning, och klargöra och utveckla deras eget perspektiv på sin livsvärld” (Kvale, 1997:100). Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att beskriva och förstå meningen hos centrala teman i den intervjuades livsvärld som hon upplever och förhåller sig till (Kvale, 1997).

Det som vi har velat göra benämns av Johansson (2005) som livsberättelseintervjuer och i den typen av intervjusituationer får intervjupersonen berätta om något specifikt i livet, några händelser, någon relation eller en viss identitet. Exempelvis kan det vara ett tema som rör en viss roll, som i vår studie att vara kvinna och ha rollen som chef. Vi ville att intervjuerna skulle ha en berättande samtalskaraktär och låta intervjupersonerna tala väldigt fritt kring olika ämnen och själva utifrån dem styra vilken väg berättelsen skulle ta. Vid genomförandet av en ostrukturerad intervju är ett tillvägagångssätt, enligt Kvale (1997) att utgå från några få förutbestämda frågor som öppnar upp och bjuder in till ett fritt berättande samtal. Till exempel: ”Kan du beskriva en situation som..?” eller ”Hur kom det sig att du..?”.

Inför intervjuerna förberedde vi oss genom att utforma en relativt ostrukturerad intervjuguide utifrån teman som vi ville undersöka. Vi utgick från dessa teman för att formulera ett antal möjliga frågor och eventuella följdfrågor till dem (se bilaga 1). För att uppnå en avslappnad, berättande samtalskaraktär valde vi att inte lägga alltför mycket vikt vid exakta formuleringar på frågorna eller på deras strukturering för att istället kunna släppa guiden så mycket som möjligt under samtalet. Vi valde att samla frågor som rörde könsstruktur och könsperspektiv i slutet av intervjuguiden eftersom vi ville undvika att intervjupersonens uppfattning om dessa frågor skulle kunna påverka svaren på andra frågor, då dessa skulle kunna uppfattas som ett lite mer laddat område. Det finns alltid en viss risk att den typ av frågor som ställs kan påverka berättelsen som ges. Känslan vi fick under intervjuerna var dock att intervjupersonerna var väldigt säkra på sina åsikter och ståndpunkter och att den sorts frågor och formuleringar som vi använde oss av inte rubbade detta.

Vi genomförde alla intervjuerna på kvinnornas arbetsplatser eftersom det var det mest lämpliga för dem. Enligt Trost (2005) bör man ha i åtanke att lokalen kan ha inverkan på trovärdigheten hos datan vid analysen av materialet. Vi upplevde dock att val av plats inte hade någon större betydelse. Vi kände oss bekväma och vi upplevde även att respondenterna gjorde det. Dock anser vi att kontexten alltid spelar in på vad resultatet blir och vi kan fortfarande spekulera i att berättelserna mycket väl skulle kunna ha sett annorlunda ut om intervjuerna hade ägt rum på någon annan plats.

Vi valde att innan intervjutillfället låta intervjupersonerna ta del av vissa större, övergripande frågor, speciellt sådant som vi trodde att de skulle ha nytta av att kunna tänka igenom och reflektera över i förväg. Vi önskade också att vi skulle ha kunnat träffa intervjupersonerna vid ett tillfälle innan intervjun, eftersom det, enligt Cohen m.fl. (2007) skulle kunna bidra med att skapa en mer personlig kontakt så att det då vid intervjusituationen redan finns början till någon slags bekantskap som kan bidra till en större öppenhet i samtalet. Vi lämnade detta öppet för intervjupersonerna att avgöra om

de ville ha ett möte men tyvärr var det ingen som hade möjlighet till det. I stället hade vi kontakt via e-mail där vi gav dem all information.

Vi ville båda två medverka vid samtliga intervjuer men tyckte att det var lättare att vara aktiva och lyssna bättre om vi inte tog anteckningar under tiden utan endast förlita oss på ljudupptagningarna. Av tidigare erfarenheter har vi fått uppfattningen att om någon antecknar under samtalets gång kan det fungera hämmande för samtalet eftersom det sätter ytterligare fokus på att det är en konstruerad samtalssituation. Enligt Trost (2005) kan det vara en fördel att vara två intervjuare eftersom samarbete kan göra att man får en större informationsmängd och förståelse än om man är ensam. Trost tar även upp att det kan innebära en risk att vara två intervjuare för att den intervjuade kan känna sig i underläge, men det verkade inte alls vara ett problem för de personer som vi har intervjuat.

Föresatsen som vi hade att göra intervjusituationen så bekväm som möjligt för båda parter och endast följa intervjuguiden vid behov tycker vi att vi uppnådde. Vi upplevde att vi fick en bra kontakt med intervjupersonerna och att de fritt och öppet berättade och svarade på våra frågor. Enligt Cohen m.fl. (2007) påverkas alltid intervjusituationer av vem intervjuaren är och kvinnor kan känna sig mer bekväma med att intervjuas av en annan kvinna. Det kan ha haft betydelse för resultatet att vi är kvinnor som har intervjuat andra kvinnor men förhoppningsvis har det i så fall varit en fördel, men det är något som vi endast kan spekulera i.

3.2.3 Bearbetning och analys

När alla intervjuerna var genomförda transkriberade vi ljudupptagningarna så ordagrant som möjligt och gjorde även anteckningar om sådant som, enligt Kvale (1997), kan gå förlorat i en text, till exempel där intervjupersonen suckar, är ironisk eller gör pauser. Johansson (2005) beskriver att hur mycket man väljer att inkludera i transkriptionen beror på många olika aspekter, till exempel tidsresurser, syftet, metodologiska utgångspunkter och analytisk modell. Vi valde att inkludera allting för att undvika att gallra bort någonting för tidigt.

Därefter arbetade vi om transkriberingarna till berättande texter. Vi fokuserade då på det i intervjuerna som berörde vårt forskningsområde och lyfte fram det. Då vårt analysobjekt är narrativ, berättelserna från intervjuerna, som beskrivits ovan ser vi också ett värde i att presentera vårt resultat i form av ett narrativ. Därför har vi valt att presentera berättelserna som fyra enskilda ”fall” för att öka överblickbarheten och ge läsaren en bättre förståelse för helhetsbilden av de narrativ som utgör grunden för vår studie. Hydén (2007) argumenterar för lämpligheten med att vid narrativanalys göra en systematisk komparation. Individuella berättelser kan användas som enskilda ”fall” och jämförs med varandra med intentionen att upptäcka likheter och olikheter. Hydén beskriver att inriktningen vid en sådan jämförelse är mot berättelsens uppbyggnad och funktion. För oss handlar det istället om att titta på innehållet, vad som uttrycks och hur det uttrycks. Trots denna skillnad har vi inspirerats av Hydéns resonemang och ser även i vår studie en lämplighet att titta på våra olika narrativ som individuella ”fall” att ställa mot varandra. Vi tar även fasta på Riessman (1993, refererad i Johansson, 2005), som dock är inriktad på berättelsens form men som poängterar vikten av att kunna läsa en

berättelse som en hel narrativ struktur för att få en förståelse för den. Johansson (2005) lyfter fram vikten av att öppna upp för läsaren att göra sin egen tolkning då det inte finns en enda sann. Något som underlättas av att presentera berättelserna som helheter istället för som fragmentariska delar.

Som tidigare nämnts har vi valt att fokusera på berättelsernas innehåll och vid den typen av analys finns det ett antal frågor som man kan ställa enligt Johansson (2005). Det kan till exempel vara ”Vilka händelser skildras?”, ”Vilka är genomgående, ytliga och underliggande teman?” och ”Vilken är berättelsens poäng?”.

Lieblich, Tuval-Mashiach och Zilber (1998) beskriver hur man kan bearbeta materialet med en helhetsansats med fokus på innehåll och det är till stor del det som vi har tagit till vår hjälp i analysarbetet. Första steget i processen är att läsa materialet flera gånger tills ett mönster framträder. Vanligtvis visar sig då något fokus för hela berättelsen. Steg två i processen är att skriva ner de första och övergripande reflektionerna runt berättelsen. Man ska anteckna undantag från de allmänna intrycken, ovanliga drag och motsägelsefullheter. Nästa steg är att bestämma ett specifikt fokus eller teman och markera det, följa det genom berättelsen och anteckna reflektioner och slutsatser om det eller dem.

Dessa teman som vi tycker oss kunna se har vi sedan utgått ifrån när vi har sökt litteratur och använt litteraturen för att belysa det som har framkommit i empirin och de högst subjektiva tolkningar som vi har gjort av det. Berättelserna som har skapats var extremt omfattande till att börja med. Vi har sedan skurit ned dem bit för bit för att passa det format som en kandidatuppsats utgör.

3.3 Kvalitetsaspekter

Vi har velat titta på kontextuella förhållanden och ur kvalitetssynpunkt blir det då i vår studie viktigt med trovärdighet och äkthet, två begrepp som Bryman (2002) beskriver som lämpliga kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning. Kriteriet trovärdighet består av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera.

Tillförlitlighet uppnås, enligt Bryman, genom att säkerställa att forskningen har utförts i enlighet med de regler som finns och att man rapporterar resultaten till de personer som har deltagit för att de ska kunna bekräfta att forskaren har uppfattat personens verklighet på rätt sätt. Det kan man göra genom respondentvalidering. Vi lät intervjupersonerna ta del av ”sin” berättelse för att försäkra oss om att vi hade förstått dem rätt och att våra beskrivningar av vad som framkom under intervjuerna var rimliga. Tre av våra respondenter valde att ge oss lite kommentarer men hade inte några invändningar emot vår tolkning.

Enligt Bryman kan man uppfylla kriteriet om överförbarhet genom att ge en fyllig redogörelse, så kallad ”thick description” så att läsaren själv kan avgöra hur pass överförbart resultatet är till en annan miljö. Det har vi försökt göra genom att presentera empirin som fyra berättelser.

Pålitlighetskriteriet innebär att man ger en fullständig redogörelse för alla faser av forskningsprocessen för att andra ska kunna granska och bedöma kvaliteten på de procedurer som har valts. Vi har försökt uppfylla detta genom att beskriva vår metod och vårt tillvägagångssätt så detaljerat som möjligt.

Att kunna styrka och konfirmera innebär, enligt Bryman, att forskaren försöker säkerställa att man har agerat i god tro, utifrån det faktum att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällelig forskning. Det ska vara tydligt att forskaren inte medvetet har låtit personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning.

Äktheten i en studie handlar, enligt Bryman, om studien har något praktiskt syfte. Vi tror och hoppas att undersökningen har bidragit till nya insikter för intervjupersonerna, en av dem uttryckte i alla fall detta vid intervjun. Vi hoppas även att denna studie kan bidra med insikter och inspiration vid fortsatta studier i detta ämne.

3.4 Etiska överväganden

I detta avsnitt följer en redogörelse över de etiska regler från Vetenskapsrådet som vi har tagit hänsyn till i vårt arbete.

Utgångspunkten för forskningsetiska överväganden är individskyddskravet som innebär att individer inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning. Individskyddskravet kan vidare konkretiseras i fyra allmänna huvudkrav på forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Enligt informationskravet informerades vi intervjupersonerna om att de deltog frivilligt och om att de när som helst hade möjlighet att avbryta sin medverkan.

Samtyckeskravet innebär att deltagare i en undersökning själva har rätt att bestämma över sin medverkan och som forskare ska man inhämta deras samtycke.

Konfidentialitetskravet gäller hur man ska behandla materialet för att ingen obehörig ska kunna ta del av deltagarnas personuppgifter. Detta krav har vi uppfyllt genom att hantera bandinspelningarna och de utskrivna intervjuerna så att ingen utomstående har kunnat ta del av dem. Vi har även gett deltagarna fiktiva namn och låtit bli att nämna vilka organisationer de är verksamma i för att de inte ska kunna identifieras.

Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som vi har samlat in om enskilda personer inte får användas för annat än forskningsändamålet.

4. Empiri

Våra intervjuer har vi inneburit att vi gjort besök i ett urval av maktens korridorer. Vi har träffat fyra färgstarka kvinnor med mycket att berätta och intressanta erfarenheter att dela med sig av. Monica, Eva, Annelie och Carina har i verkligheten andra namn. Här följer deras berättelser.

4.1 Monica

När vi kommer in genom dörren till den del av byggnaden där Monica har sitt kontor är hon den första som vi stöter på. Hon är på språng och måste bara kolla några saker inne hos sin sekreterare innan intervjun kan börja. Några minuter senare slår vi oss ner i hennes stora arbetsrum, hon skrattar lite över en stor lastpall med böcker som står där mitt i allt och pustar över att hon inte riktigt vet vad hon ska göra med den.

Monica arbetar i en stor organisation inom den offentliga verksamheten. Hon sitter på en chefsposition direkt under organisationens högsta chef. På samma nivå finns det ett halvdussin andra personer och under sig har de tusentals anställda. Den del av organisationen som Monica är chef över är en av de mindre med knappt tusen anställda. Organisationen domineras av kvinnor, något som gäller för majoriteten av andra organisationer inom samma bransch. På de lägsta nivåerna i organisationen är kvinnorna nästan helt i majoritet, men ju längre upp man kommer desto mer ökar andelen män. På chefsnivån under Monica är det fortfarande fler kvinnor än män, men det är ganska många män trots allt säger hon. På hennes egen nivå är fördelningen omvänd, männen är i majoritet, och högsta chefen över henne är en man.

Monica berättar medryckande för oss om hur hennes yrkesbana har sett ut och det blir många skratt under samtals gång. Intresset för vilket vetenskapsområde inom yrket som fokus skulle komma att ligga på har ändrats ett antal gånger. Det hela slutade med att hennes inriktning blev något som hon från början aldrig hade trott att hon ville. Vid vissa tillfällen har det funnits folk som har tyckt att hon inte har varit riktigt klok, då hon nästan har varit i mål i en riktning, men insett att hon brinner för något annat och valt att utforska det istället. Hon beskriver hur hennes arbete i chefspositioner började efter några år av arbete inom den gren i yrket där hon till slut hamnade. Hennes dåvarande chef ville att hon skulle bli ställföreträdande chef till henne, och det blev avstampet för de nu över femton åren på ledande positioner.

När vi frågar varför hon tror att just hon har blivit chef så skrattar hon och säger att det har hon själv undrat många gånger. Hon fortsätter med att säga att hon just nu går ett chefsprogram och att hon i sig själv och bland de andra medverkande kan identifiera samma typer av egenskaper. De är alla personer som inte blir ovänner med andra människor, de kan ta sig fram utan att lämna en massa gråtande människor bakom sig. Monica säger även att de har gemensamt att de är bra på att iaktta och lyssna. Hon förklarar hur det är nödvändigt att kunna samla och sammanfatta information, att det är

viktigt att gilla att fokusera på helhetsperspektivet, något som hon ser som en grundförutsättning för att klara av chefsrollen.

Monica har svårt att identifiera några särskilda ögonblick som varit avgörande i hennes karriär utan ser det mer som att det på något vis handlar om vem hon är. Hon säger att det finns många tillfällen i livet då hon har känt att det är ledarskap och organisering som hon som har öga för. Det kan handla om allt från att komma till en ny kontext och upptäcka bristen av en intresseorganisation och då faktiskt starta och driva en, till att:

”... om alla ska ha kaffe och så säger man men gud varför står de i en kö när man kunde ordnat det i fyra hörn, då har jag ju liksom fixat de där fyra hörnen..”

Monica fortsätter in på att hon själv har funderat en del över att hon inte har sökt några av de jobb som hon har haft under de senaste tjugo åren. Hon har istället blivit uppmanad att ta de positioner hon haft. Men hon säger att hon har insett att det kan vara lika vanligt att yrkesbanan tar sig uttryck på det sättet som på det andra sättet, att man själv aktivt söker nya tjänster.

Samtalet går över i att handla om situationer och erfarenheter som Monika upplevt som särskilt utvecklande. Hon berättar om en veckas utbildning som handlade om utveckling av grupp och ledarskap. Hon beskriver hur det handlade mycket om att få träna på att ge feedback och konstruktiv kritik, hon säger att det satte igång nya sätt att tänka. Något annat som Monica tar upp som väldigt utvecklande är ett forskningsprojekt kring arbetshälsa som de under några år medverkade i. Hon säger att projektet möjliggjorde för att se det hela ur ett nytt perspektiv. De hade under många år fokuserat mycket på medarbetarna, med inställningen att om medarbetarna mår bra så gör det ett bra jobb. Hon säger att det kom en insikt att man kan se det hela från andra hållet också, att om de gör ett bra jobb och ser till att den tjänst de tillhandahåller håller hög kvalitet så kanske det gör att medarbetarna mår bra.

Monica pratar vidare kring hur hon tycker att arbetet med hennes chef har varit väldigt utvecklande. Hon beskriver hans ledarskap som en förebild för sitt eget. Hon berättar att han säger vart han vill komma och förutsätter att det också uppnås, han ser inget behov av att *”rita kartan åt folk”* som Monica uttrycker det. Hon säger att det blir oerhört utvecklande för att det tvingar folk att faktiskt göra saker, de sätts på prov.

Monica fortsätter med att säga att hon alltid har gillat människor som inte är så rädda för att säga vad de tycker och hon räknar upp några svenska kvinnliga politiker som exempel. Hon uttrycker vikten av att våga stå för det man tycker, även om andra inte tycker likadant. Hon summerar med att hon älskar sitt jobb, men om någon petar henne imorgon för att hon har avvikande åsikter så lever hon lika bra ändå, så måste man känna säger hon.

Vi pratar kring det stöd från omgivningen som Monica upplever sig ha i sitt ledarskap. Hon tycker att det finns mycket stöd kring henne, men att det inte direkt finns i någon organiserad form. Hon säger att man själv får bygga sig ett nätverk och söka efter mentorer om man har ett behov av det. Hon trycker på vikten av att se till att

upprätthålla fungerande relationer med en massa människor även när det inte behövs, så att det går att få stöd när behovet uppkommer. Hon säger att hennes absolut enda bärande grundfilosofi är att om hon inte ger något så får hon heller inte något, *you get what you give*.

För att ta sig till en högre chefsnivå så säger Monica att hon är övertygad om att man måste ha ett visst intresse av att tävla och mäta sig mot varandra, något som hon med ironi i rösten säger kan ses som en mer manlig egenskap. Något som hon även insett vikten av är att inte låta sig styras av den empati man kan känna, hon säger att hon själv får kämpa med det då hon kan känna oerhört mycket empati, men man kan inte låta det styra. Hon reflekterar kring att man måste kliva ur den mer beskyddande rollen, som skulle kunna beskrivas som mer kvinnlig, och istället bejaka de manliga sidorna.

Vi frågar Monica om hon tror att hon skulle ha varit på samma plats i karriären om hon hade varit man. Hon svarar nej, hon tror att hon hade varit mycket högre upp, och så skrattar hon lite förvånat över sitt svar. Hon fortsätter med att säga att hon tror att hon stoppat sig själv, att om hon varit man så tror hon hade hon inte hållit tillbaka sig själv på samma sätt.

Monica berättar hur hon både hos sig själv och hos andra kvinnliga chefer upplevt att löneutvecklingen påverkats av att de är kvinnor. Mycket på grund av att de själva inte är särskilt intresserade av att driva den framåt, utan att de nöjer sig. Men hon fortsätter med att säga att hon faktiskt i två omgångar varit med om att hennes chefer, båda gångerna manliga, sagt att:

"... jag accepterar inte det, utan nu lyfter vi er.. kvinnor så att ni har löner som liksom motsvarar det ni gör.. och som inte liksom speglar vilket kön ni har..."

Ett annat hinder som Monika berättar att hon har upplevt under sin yrkesbana är att när hon som småbarnsförälder inte jobbade heltid kände hon att hon inte riktigt räknades. Men hon säger också att de attityderna faktiskt har förändrats väldigt mycket. Det valet, att jobba deltid när barnen var små är något som Monica menar kan försinka ens karriär. Men hon har tyckt att det har varit lika viktigt att hinna vara förälder, hon säger med eftertyck att det för henne hade varit otänkbart att göra på något annat sätt.

"... alltså jag blir alldeles.. stum av beundran kan jag säga över de som liksom väljer att gå in i chefskarriärer redan när de är småbarnsföräldrar.. jag förstår liksom inte hur de får ihop det.. det gör jag inte, jag fick inte, jag skulle inte kunnat fått ihop det.."

Vi kommer in på funderingar kring varför könsstrukturen ser ut som den gör inom organisationen, med en kvinnodominans överlag, men med en underrepresentation av kvinnor på toppen. Monica säger att det givetvis är en kombination av en mängd faktorer, en del av det hela menar hon är kvinnors dubbel- eller trippelarbete, könsrollsförväntningar, barnafödandet och barnomsorgsfrågor. Hon tror att det har jättestor betydelse vad det finns för förväntningar runt omkring en, vad man får för

uppmuntran. Det påverkar så klart om man betraktas som en kall och okänslig människa om man säger att man vill vara chef när man har små barn förklarar hon.

En annan aspekt som Monica tror påverkar det hela är att det krävs mogna män för att välja någon som inte är en annan ”slipsbärare”. Hon förklarar att hon tror att det krävs en mogen organisation med mogna människor för att inte falla i fällan att alltid välja den som är mest lik en själv. Hon avslutar det hela med att säga att hon tycker att det finns så mycket låsasteorier kring kvinnor som chefer och män som chefer;

”... jag tror att bra chefer är bra att ha.. usla chefer är dumt att ha, de andra är lite trist att ha, alltså lite så va.. sen kan de vara blåa eller gröna eller homosexuella eller liksom män eller kvinnor, det är inte så intressant liksom va [...] men det finns många starka mekanismer skulle jag säga som.. förstås fortsätter göra att det är enklare för män att välja att bli chefer, eller att bli valda som chefer...”

Tiden är nästan slut och Monica säger att det har varit jättespännande, hon skrattar och fortsätter med att det fick henne att tänka på en massa saker. Det var lite svårare att svara på än vad hon först trodde, men väldigt spännande upprepar hon, och det var det verkligen för oss också.

4.2 Eva

Eva hämtar oss i entrén och vi tar en av de många hissarna upp. På vägen förklarar hon vilka delar av organisationen vi passerar och vi tar in de nya intrycken med stort intresse. Väl framme slår vi oss ner i ett konferensrum och Eva ber om en liten uppdatering kring vad det hela ska handla om.

Eva arbetar i ett medieföretag där hon sitter med i ledningsgruppen på nivån under den allra högsta ledningen. Det finns ett antal olika avdelningar som var och en har sin chef som i sin tur rapporterar till Eva och som hon har personalansvar för. Eva är med och fattar alla typer av beslut, det kan röra budget, omorganisationer eller den löpande verksamheten. I den högsta ledningen av organisationen är det en stor andel män medan det i den ledningsgrupp där Eva sitter är ungefär jämnt fördelat mellan könen enligt Eva. Om man ser till mellanchefernivå är det dock övervägande kvinnor på dessa positioner, något som har blivit tydligare på senare år. I verksamheten i sin helhet är könsfördelningen ganska jämn tycker hon men det är stora skillnader mellan olika avdelningar.

Vi börjar vårt samtal med att Eva berättar att sedan hon avslutade sina studier har hon arbetat i flera olika organisationer och den organisation som hon befinner sig i nu har hon varit trogen i tio år. Hon har innehaft ett antal olika positioner, många av dem på chefsnivå. Eva berättar att hon inte har haft som tydligt mål att bli chef men att hon alltid har haft en önskan om att få mer inflytande. Hon säger att hon har mycket idéer om hur hon tycker att verksamheten bör bedrivas och vill även kunna förverkliga dessa. Hon har själv velat ha ledande befattningar men tror också att människor runt omkring henne uppfattar henne som en naturlig ledare. Eva säger att det hon tycker är roligast

med att vara chef är när hon kan inspirera människor, när hennes idéer blir verklighet och leder till bra resultat och när hon kan styra utvecklingen åt ett håll som visar sig vara det rätta. Hon tycker också om när hon kan vara med och ta fram det bästa hos sina medarbetare, när hon kan ge dem nya arbetsuppgifter som får dem att växa och blomstra.

"..kontakten med folk, och få folk att växa och...se att man genom att kanske coacha dem[...]få fram vad de är bra på..få folk att göra sitt jobb på bästa möjliga sätt, se folk få nytändning för att de får delvis andra arbetsuppgifter.."

Eva fortsätter med att berätta att hon tycker att kommunikation med de avdelningschefer som hon har personalansvar för och med övriga medarbetare är en väldigt viktig del i hennes arbete som hon prioriterar högt. Hon tycker också att det är viktigt att hon som ledare är tydlig, öppen och inte rädd för att fatta beslut. Eva säger att hon tycker att hon hela tiden utvecklas som ledare genom all samlad erfarenhet. Genom att nå framgångar och att göra misstag lär hon sig hur hon kan eller inte kan bete sig och vad som är det mest effektiva sättet att genomföra saker på.

Eva beundrar personer som är bra på att lyssna och får sina medarbetare att känna sig sedda och uppskattade. Hon är medveten om att hon inte kan bli älskad av alla men tror att de flesta respekterar henne och tycker att hon är en bra och tydlig chef. Hon vill gärna att medarbetarna berättar för henne om de har synpunkter på hennes ledarskap så att hon kan förbättra det.

"..man går på en del pumpar, folk talar om för en att nu är du för..alldeles för brysk [...] eller..så där borde du inte säga för den och den blir ledsen .."

Eva förklarar att hon nyligen har bytt tjänst och har gått från att ha en operativ, arbetsledande roll till att arbeta mer mot långsiktiga mål och att ha personal- och utvecklingsansvar på längre sikt. Detta är något som hon inte är riktigt van vid och upplever att hon skulle vilja utveckla och bli bättre på. Hon har gått några olika utbildningar för att utvecklas som ledare och hon tycker att de har varit till hjälp. Hon ger ett exempel när hon vid en övning under utbildningen insåg att hon inte längre kan vara "en i gänget" men att hon inte behöver välja sida. Det är viktigt att veta att hennes lojalitet ska ligga hos ledningen och inte hos varje enskild medarbetare.

Eva berättar att hennes första cheftjänst var ett avgörande steg för att hon sedan skulle fortsätta sin chefskarriär. Hon fick tjänsten i konkurrens med mer etablerade chefer och tidigare hade ingen riktigt sett henne som någon som kunde vara aktuell för en cheftjänst, förklarar hon. Hon upplevde det som lite oväntat och chockartat när hon fick arbetet men tror att hon hade stöd från några med inflytande som tyckte att hon hade bra idéer. Därefter har hennes karriär bara rullat på och hon tycker inte att hon har behövt ta sig förbi några hinder på vägen. Hon tror att det i vissa fall kan ha varit en fördel att hon är kvinna, till exempel när man från ledningens sida har velat ha en kvinna på en ledande position. Men hon upplever det inte som att hon har blivit kvoterad, utan snarare att man, i ledningsgruppen, är medveten om att man inte kan ha en ledning med endast män.

Vi fortsätter att samtala om tillfällena och händelser som har varit avgörande eller på något sätt speciella i Evas karriär och då berättar hon om när hon nådde en punkt där hon inte längre tyckte att det var så roligt att vara chef. I det läget var hon beredd att göra något annat och gå tillbaka till ett arbete utan ansvar på det sättet. Men lägligt nog dök det upp en annan chefstjänst som Eva tyckte verkade vara spännande. Hon sökte och fick tjänsten och den fungerade för henne som den nytändning som hon behövde.

Vidare kommer vi in på temat förväntningar, både från organisationen och från överordnade. Eftersom Eva är ny på sin tjänst upplever hon att förväntningar på henne just nu mest är att hon ska hålla verksamheten igång, ta del av medarbetarnas synpunkter och försöka åstadkomma en del nödvändiga förändringar. Medarbetarna däremot förväntar sig ofta helt andra saker än vad ledningen gör, till exempel att få mer resurser. Ibland kan det vara svårt att leva upp till allas förväntningar tycker Eva, men anser att det är en del av arbetet. Hon upplever inte att medarbetarna förväntar sig något särskilt av henne för att hon är kvinna men tror att det ibland förväntas att kvinnliga chefer ska vara lite mer omhändertagande än manliga. Hon upplever att hon har stöd från sina överordnade men framförallt verkar stödet från hennes kollegor på samma nivå som hon själv vara viktigt för henne.

Eva upplever att hennes organisation är jämförelsevis mer jämställd än många andra organisationer och säger sig inte ha upplevt några hinder som hon tror har att göra med att hon är kvinna. Hon beskriver att det finns en ganska stor öppenhet mot kvinnor som chefer inom organisationen och att män och kvinnor arbetar på lika villkor. Att det är få kvinnliga chefer i samhället i stort tror hon beror delvis på att många manliga chefer lägger märke till andra män som påminner om dem själva som unga och är lovande och hjälper dem i karriären.

Eva avslutar med att säga att hon tycker att det är oerhört viktigt att man har uppbackning hemifrån för att kunna vara chef, alltså att man har en partner som tar mycket ansvar för familjen. Hon tror att det är svårt att arbeta deltid om man ska bli chef.

Intervjun är över och Eva följer oss till hissen, till entrén kan man ta sig utan passerkort. Vi tackar så mycket och lämnar med ett löfte att höra av oss om hur uppsatsen blir.

4.3 Annelie

Annelie tar emot oss i ett konferensrum inte långt från hennes kontor, stämningen är avslappnad och lättsam redan från första stund. Det tar inte lång tid för oss att upptäcka att hon är en färgstark person med nära till skratt.

Annelie är chef på näst högsta nivån i en stor organisation som domineras av män, både på positioner under och över henne. Könnsstrukturen har sett ut på detta vis sedan organisationen etablerades och gör det av tradition också överlag i hela branschen. Annelie har ett stort ansvarsområde som innefattar tusentals personer och hon säger med

ett skratt att organisationsstrukturen är ganska komplicerad så det är svårt att säga hur många hon egentligen är chef över.

Annelie beskriver hur hon sedan början av sin karriär klättrat uppåt till den position hon har idag. De positioner hon haft under resans gång har hon antingen valts till eller blivit förfrågad om. Den tiden har också kantats av olika uppdrag så som medverkande i nämnder. Det är något som hon tror kan vara en av anledningarna till att just hon fått ledande positioner, att hon i sin medverkan i nämnderna alltid sagt vad hon tycker. Trots att hon ibland har känt att det kan uppfattas som besvärligt så tror hon att det har lönat sig i längden. Hennes olika uppdrag har även gett henne ett stort kontaktnät, något som hon också tror kan ha bidragit till hennes karriärutveckling.

Vi pratar kring situationer som hon tycker har varit avgörande för hennes karriär och det är när hon fick ordförandeskapet i en av nämnderna som är det första hon kommer att tänka på. Annelie beskriver hur det innebar ett större ansvar än hon hade haft tidigare, ett personalansvar på ett helt nytt sätt. Det var inte något som hon tyckte att hon strävat efter, utan hon beskriver det mer som en roll hon hade växt in i. Man skulle kunna säga att det var det som styrde in henne på den väg hennes karriär har tagit.

Men Annelie berättar att hennes yrkesbana inte har varit helt lätt. Hon beskriver att det har varit tufft att ta sig fram i den stora manliga dominans som råder i organisationen. Hon berättar hur hon i starten av sin karriär tydligt upplevde att hon behandlades annorlunda jämfört med sina manliga kollegor. Det fanns en underförstådd agenda att kvinnor skulle klara av mer arbetsuppgifter utöver de som tjänsten huvudsakligen innebar. Klimatet var helt enkelt annorlunda för en kvinna.

... dels blir man mer ifrågasatt [...] det är ju ofta små saker som tillsammans gör att man inser att.. här är ingen jämställdhet.

Annelie förklarar att hon menar att hon inte tror att det är svårare för kvinnor att få den typ av tjänst som utgör avstampet för en karriär inom organisationen, men att det blir svårare för en kvinna att inneha den tjänsten på grund av den behandling kvinnor i den positionen kan få.

Vårt samtal fortsätter kring det orättvisa bemötandet Annelie upplevt och hon poängterar att det inte bara handlar om män som står för denna behandling, utan att det även finns kvinnor som förtrycker kvinnor. Det är något som hon säger att hon tycker är mycket värre än när män motarbetar kvinnor. Hon säger att hon tycker att upplevelsen av att bli motarbetad är något som hängt med genom hela karriären, trots att hon beskriver att det var som tydligast under hennes första tid i yrkesbanan. Hon berättar att taktiken för att bemöta detta motarbetande har blivit att hon helt enkelt tar ett steg åt sidan och försöker hitta en annan väg. När hon inte kommer längre i en viss riktning menar hon att man istället får försöka gå runt. Hon summerar det hela med att säga att man får välja sina strider.

Vidare reflekterar hon även kring att motarbetandet inte bara handlar om att hon är kvinna utan också om att hon utöver det som hennes verksamhetsområde av tradition kretsar kring även har ett intresse för ett annat vetenskapsområde, något som hon gärna

vill och har jobbat aktivt för att integrera i verksamheten. Denna vilja att ge sig utanför det egna specialområdet är något som skiljer sig från den gängse normen i organisationen och som inte alla har så lätt att inse värdet i. Det är just detta fördjupande inom ett annat område än sitt eget som Annelie tar upp som speciellt utvecklande under hennes yrkesbana. Hon beskriver hur hon fått en inblick i hur andra tänker och hon upprepar flera gånger att det var en jätterolig tid. Hon säger att hon bär det med sig och försöker tillämpa det på andra ställen.

Vårt samtal går vidare in på vad som det är som har drivit henne att ta sig dit hon är idag. Annelie funderar kring det och säger att hon nog aldrig har haft en plan, utan att det nog mer blev som det blev. Men hon säger också hon har haft en vilja att försöka påverka, hon har haft idéer om hur man kan göra saker bättre. Några karriärmål tycker hon inte att hon har direkt, utan säger att hon gör det hon tycker är roligt.

Vi pratar vidare kring hur Annelie ser på sin ledarskapsutveckling och hon berättar att hon har en fritidssysselsättning där hon är ledare för en grupp barn, något som hon tycker har utvecklat henne mycket som ledare även inom hennes yrkesroll. Hon berättar för oss hur hon i sitt ledarskap för barnen direkt får feedback på om det hon försöker förmedla fungerar eller inte.

För att utvecklas i sin ledarroll på arbetet har Annelie på eget initiativ gått ett par utbildningsinsatser inom ledarskapssfären. Hon säger att det är så det är inom organisationen, att man själv aktivt får söka möjligheter att utvecklas. Man måste dock sköta sitt jobb i samma utsträckning som normalt. Annelie tror därför att det krävs att man själv verkligen har ett intresse av att utvecklas om man ska lyckas med att få det att gå ihop. Hon tycker själv att hon har haft nytta av utbildningarna, inte bara av det hon lärde sig där, utan också för att hon genom dem fick ett större kontaktnät. Just mötet med andra människor i liknade situationer som hennes egen säger hon är den viktigaste erfarenheten hon har tagit med sig från utbildningarna, speciellt att få träffa kvinnor i liknade situationer.

Samtalet fortsätter in på varför ledarskapspositioner i stort i samhället domineras av män. Annelie funderar kring det och säger att det är väldigt komplext, att det nog handlar om en kombination av ett aktivt val av kvinnorna själva och strukturer som gör att kvinnor faller ifrån.

Annelie berättar att det kan vara komplicerat att kombinera ett chefsjobb med att ha familj. De långa dagarna som det ibland handlar om för henne är inte alltid så lätt att kombinera med familjelivet. Annelie tittar tillbaka och berättar om hur det har sett ut för henne under tidigare år. När hon var i starten av sin karriär fick hon barn och hon beskriver det som ganska tufft att få det att gå ihop. Under denna period jobbade hon inte heltid, men det hjälpte inte mycket.

”...och då jobbade jag ju inte heltid heller och.. att inte jobba heltid i den här miljön det är inte.. alltså det är inte heller att följa en gängse norm, utan, utan det finns liksom inget klart definierat då, hur mycket ska man hinna med på 75 procent.. utan det blir ju gärna det att man jobbar lite mer då.”

Annelie säger med ett skratt att hon fick springa fort, hon fick vara effektiv helt enkelt. Hon tror att det är svårt för båda föräldrarna att göra karriär samtidigt. Annelies man gjorde karriär under den tid då hon inte har varit chef och nu när hon är det så får han ta ett större ansvar hemma helt enkelt, det går inte på något annat sätt menar hon. Detta menar hon beror på att hon tycker att tiden då man har små barn är en tid som man måste ta vara på.

Hon fortsätter med att säga att hon tror att det försprånget som många män skaffar sig medan kvinnor prioriterar den biten jämnar ut sig efter några år. Vi frågar vad hon tycker om kvotering och hon skrattar och säger att förut tyckte hon att det var det dumaste man kunde hitta på, hon är väl precis lika bra som en man, varför ska hon då behöva kvoterad in. Men Annelie fortsätter med att säga att hon nu har insett att det är skillnad på hur män och kvinnor behandlas och på vilka möjligheter de får. Hon tycker nu att det kan finnas en poäng i att tillämpa kvotering i vissa situationer, hon har helt enkelt insett att livet inte är jämställt. Hon berättar för oss om första gången som hon var med om att bli kvoterad. Hon var inte medveten om att det var det som hade skett och när hon efter ett tag förstod det kände hon sig jättearg, hon trodde ju att hon var där tack vare sina kunskaper.

Hon tycker därför att det är viktigt att man är medveten om att man blir kvoterad, så att man kan hantera det. Då tror hon att det kan vara bra, och att det kan ge en positiv utveckling så att man till slut inte behöver kvotera in kvinnor, utan att det istället sker naturligt. Hon tycker att hon faktiskt kan se en sådan utveckling i de nämnder och styrelser de har i organisationen. Där arbetar de för att ha en jämn könsfördelning och hon tycker sig känna av att attityden ändrats.

”... man har nog accepterat.. att hon är här för att hon [...] passar till detta uppdraget och dessutom är hon en kvinna.. så jag tror det har faktiskt vänt lite grann.”

Men Annelie beskriver också en baksida med strävan efter en jämn könsfördelning. Eftersom de inte är så många kvinnor i organisationen så är det ofta samma kvinnor som blir tillfrågade hela tiden. Hon säger att de på detta vis blir överutnyttjade och får mindre tid att meritera sig. Något som gör det till något av en kvinnofälla, trots att intentionen från början var en jämn könsfördelning, alltså att främja kvinnorna.

Vi har tagit upp det vi ville och det blir ett hjärtligt adjö. Annelie säger att hon ser framemot att se vad det blir av det hela, något vi lovar att hon så klart ska få, och så vandrar vi ut i solskenet.

4.4 Carina

Vi blir hämtade av Carinas sekreterare och får lite av en guidad tur under vandringen genom organisationen till Carinas kontor. Väl framme slår vi oss ner och Carina säger att det känns spännande och försäkras om att hon har rätt uppfattning om förväntad sluttid, för då bär det iväg till nästa möte.

Carina arbetar i en stor, internationell organisation som är ett av världens ledande företag inom sin bransch. Om man ser till verksamheten som bedrivs i Sverige är Carina chef över en verksamhetsgren och hon har flera chefer på lägre nivå under sig och totalt närmare hundra medarbetare. Hon har en chef över sig som i sin tur rapporterar till chefen över verksamheten som bedrivs i Sverige. Andelen kvinnliga medarbetare inom koncernen i Sverige är högre än andelen män och många av de ledande positionerna på flera nivåer innehas också av kvinnor. Men denna könsstruktur är unik för verksamheten i Sverige om man jämför med de andra länderna där verksamhet bedrivs. De flesta kvinnor på ledande positioner återfinns på lägre chefsnivå och mellanchefsnivå medan det i den allra högsta toppen av organisationen är ytterst få kvinnor.

Vårt samtal inleds med att Carina berättar att hon lämnade universitetet i början av 90-talet efter att ha doktorerat. Hon har sedan dess arbetat i den organisation där hon fortfarande verkar. Carina berättar att hon först snabbt blev gruppchef utan att behöva söka tjänsten eftersom organisationen växte så mycket under den tiden. Fortsatta steg i karriären har inneburit tjänster som Carina däremot har fått söka. Hon berättar att hon aldrig har planerat sin karriär utan har sökt en tjänst när någon bra möjlighet har dykt upp, inom organisationen finns det stora utvecklingsmöjligheter. Att bli chef var inget hon hade några önskningar om när hon kom till organisationen men när hon blev gruppchef ändrade hon uppfattning, förklarar hon.

När Carina blev chef upptäckte hon att hon tycker om att leda människor, fatta beslut och att människor lyssnar till det som hon har att säga. Att få mer och mer ansvar och inflytande har sporrat henne till att klättra högre på chefspositioner säger hon. När hon var gruppchef trivdes hon med det men insåg att hon skulle få mer att säga till om ifall hon blev avdelningschef, och så har det sedan fortsatt fram till där hon befinner sig idag.

Carina beskriver att hon tror att hon fick sin chefstjänst för att hon levererar, som hon själv uttrycker det. Hon säger att hon också kan entusiasmera människor, få dem med sig och få människor att arbeta tillsammans mot gemensamma mål. Carina strävar också efter att vara en chef som tar sig tid för sina medarbetare och som får dem att känna sig sedda. Hennes förebild är en chef som hon tidigare har haft kontakt med som alltid var fokuserad på den person som han hade framför sig just då.

”..när man väl var hos honom så hade han alltid tid med en [...] då fokuserade han bara på mig, och det kändes fantastiskt..”

Carina berättar vidare att förutom att hon vill att medarbetarna ska känna sig sedda, vill hon också skapa ett öppet klimat där de vågar komma med idéer och förslag på lösningar.

De förväntningar ledningen har på Carinas ledarskap är, enligt henne själv, att hon ska visa resultat och leda organisationen på ett klanderfritt sätt. Samtidigt har hon förväntningar på sig från sina medarbetare att hon ska visa riktningen och kunna förklara varför en förändring behöver genomföras till exempel. Hon berättar att hon upplever det som lite svårt att förena dessa olika förväntningar.

Samtalet kommer in på avgörande situationer i karriären och Carina berättar om hur hon, när hon började arbeta inom företaget, mest var inriktad på att bli specialist och så bra som möjligt inom sitt område. När hon hade arbetat inom samma område i tolv år fick hon en ny chef som tyckte att hon hade varit alldeles för länge på samma ställe. Han sa till henne att han tyckte att hon behövde komma bort därifrån och för att kunna göra karriär behövde hon bredda sina kunskaper. Först tog Carina detta hårt, hon tyckte att hon gjorde ett bra jobb men uppfattade det han sa som att han ville få bort henne.

”..det var min första tanke, att han ville bli av med mig. Och jag blev faktiskt lite sur först..”

Men i efterhand insåg hon att han nog hade rätt. Detta beskriver Carina som en viktig händelse för att hon skulle vilja ta steget att göra någonting annat och inte längre vara specialist. Hon berättar att just att få nya arbetsuppgifter och nya ansvarsområden har bidragit mest till att hon har utvecklats som chef.

Ett annat exempel som hon ger, som har haft betydelse för henne, är när hon fick sina första globala ansvarsområden. Hon beskriver att det var oerhört lärorikt att arbeta med människor från andra kulturer och hon fick ökat självförtroende när hon märkte att det hon gjorde dög och att hon var minst lika kompetent som sina kollegor från andra länder. Det nya ansvaret och de nya erfarenheterna gjorde att hon vågade ta för sig mer och har också varit en bidragande orsak till att hon har sökt sig till andra och större ansvarsområden.

Vi frågar Carina om det har funnits tillfällen i hennes yrkesliv som hon minns som lite kämpiga och hon berättar att hon ibland har känt att hon inte har velat vara chef. Hon ger ett exempel från när hon gick från att vara gruppchef till att vara sektionschef och upplevde att det var svårt att bli chef över sina forna kollegor. Tidigt fick Carina kritik av en tidigare kollega som, enligt Carinas återberättelse av händelsen, tyckte att hon behövde sträcka på ryggen och bli lite mer kaxig. Carina tog ganska hårt på kritiken och bestämde sig för att ge det nya arbetet ett halvår.

”.. vad fan har jag gett mig in på, alltså det här, jag klarar det inte [...] det var inte läge för att få kritik, hon gjorde det ju i välvilja, men jag tog det inte så..”

Dock tycker Carina att kollegan hade rätt i sin kritik och säger att hon i efterhand kan tycka att det var ganska bra att hon sa ifrån.

Carina har gått ett antal olika ledarskapsutbildningar, dels vissa obligatoriska, dels några på högre nivå. Utbildningsmöjligheterna är många men mycket av dem får man själv söka upp och välja om man vill ta del av. Det verkar som att Carina i stor mån utnyttjar de möjligheter som finns. Dock är det viktigt att man själv är motiverad eftersom det krävs att man använder sin fritid till att gå utbildningar.

Carina berättar att om hon tittar på de svenska kvinnorna i organisationen så skiljer de sig från kvinnor i chefspositioner i andra länder.

”..det var som han den där fransmannen, han sa till mig, ni svenska kvinnor är hemska, ni ska ha allt[...]ni ska både ha familj och karriär och sådär liksom, sa han, det håller ju inte, det måste ni ju fatta..”

Carina beskriver det som att man måste göra val i livet, om man ska göra karriär måste man försaka någonting annat. Hon har aldrig arbetat deltid och det har fungerat tack vare att hon och hennes man har haft ett jämställt förhållande och till exempel delat på föräldraledigheten. Men om man väljer att satsa på karriären får man helt enkelt mindre tid till familjen och fritidssysselsättningar, berättar Carina, hon har inte möjlighet att gå hem tidigt vissa dagar.

Vi kommer in på om det har haft någon betydelse för Carinas karriär att hon är kvinna men det tror hon inte att det har. Hon tror att hon hade varit på samma ställe i karriären om hon hade varit man. Hon tycker inte att hon någon gång har blivit orättvist behandlad på grund av sitt kön men kan se en viss skillnad i hur man behandlar kvinnor respektive män. Hon tror att man är mindre elak mot kvinnor för att man tror att de inte tål lika mycket som en man. Hon tycker att kvinnliga medarbetare är mer positiva till att ha en kvinnlig chef än vad män är men har aldrig känt sig motarbetad av män eller upplevt att det är svårt att göra sin röst hörd bland män.

Samtalet går vidare in på det låga antalet kvinnor som chefer i samhället och den heta frågan kvotering. Carina tror att en av förklaringarna till varför antalet kvinnliga chefer är lägre än antalet män i samhället i stort är att män har större nätverk än kvinnor. Hon tycker att det är viktigt att kvinnor stöttar varandra och att man som kvinnlig chef ska försöka hjälpa andra kvinnor uppåt. Hon är dock i allmänhet emot könskvotering men tycker att det är bra om man kan ha en ambition att det ska vara en jämn könsfördelning.

Intervjun är slut och vi har precis hunnit ta upp allt vi ville. Carina får springa vidare till det möte som väntar och vi vandrar ut genom organisationen, lite förvirrade över vilken grind det är som man kan ta sig ut igenom.

4.5 Sammanfattning

Det är fyra ganska olika berättelser som vi har fått ta del av men vi kan ändå se en del likheter. Det sammanfattande intrycket som vi har fått är att kvinnorna som vi har träffat är väldigt starka och självständiga individer. De har alla haft relativt stora möjligheter att utvecklas och de hinder som har funnits för dem är av varierande karaktär. Mellan raderna i deras berättelser har vi kunnat se kopplingar till beteendemönster med sin grund i organisatoriska könsstrukturer. Detta är områden som vi kommer att behandla i analysen som följer.

5. Analys och diskussion

Det fokus som präglar denna studie och som kommer att vara genomgående här i vår analys och diskussion uttrycks på ett bra sätt av Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2001). De tar upp skillnaden mellan att studera problematiken med kvinnors underrepresentation på ledande positioner utifrån ett individperspektiv och att lyfta det till en nivå där man ställer sig frågan *varför*, vad i organisationen och dess strukturer är det som orsakat problemet. Det är det som blir vår utgångspunkt här, som Wahl m.fl. (2001) sammanfattar det, intresset för oss ligger i att titta på vilka villkor de kvinnor som vi har träffat arbetar under.

Vår analys och diskussion kommer att ta sitt avstamp i den ledarskapsutveckling som respondenterna beskriver att de har upplevt och som vi har kunnat utläsa ur deras berättelser som helheter. Vi kommer sedan att reflektera kring det i vår empiri som vi kan koppla till forskningsområdet kön och organisation. Vi tycker att de förklaringsnivåer som Alvesson och Billing (1999) presenterar för förklaringar kring könsuppdelning fungerar som en bra utgångspunkt för den delen av vår analys. Mellannivån som behandlar konkreta fall och ger sig in i kontexten där uppdelning och ojämlikhet mellan könen skapas är den nivå där vi hamnar naturligt och känner oss mest hemma på. Fenomen som vi har identifierat lämpar sig för en uppdelning i områdena organisationsstruktur och organisationspolitik. Då vi endast har en individs inblick i de olika organisationerna är det svårare för oss att identifiera de värderingar och normer som människorna i organisationen delar. Då detta är utgångspunkten för det tredje området, organisationskultur, gör det att det inte blir så applicerbart just i denna studie. Vårt resonemang kring kön och organisation avslutar vi sedan med att titta på de förhållningsstrategier våra respondenter har till kön och organisation. Det sista vi kommer att behandla blir det starka självförtroende som vi tycker oss kunna utläsa hos våra respondenter, något som vi ser som genomgående i deras berättelser och som vi tycker kan kopplas till empowerment och organisationernas strukturer.

5.1 Ledarskapsutveckling

Vid samtal kring utveckling i arbetslivet är det lätt hänt att en första tanke går till formella utbildningsinsatser som kurser med föreläsningar och seminarier. Detta är inte konstigt då utveckling för många kan te sig som ett luddigt och svårdefinierat begrepp. Som Hirsh (2004) beskriver det, vad är det egentligen som man kan vara säker på att få när utveckling utlovas, samma sak kan för olika personer kännas som allt eller inget. De utbildningsinsatser som många företag köper in och använder sig av är då ett lättillgängligt exempel på något som handlar om utveckling i koncentrerad form. Detta kan vi se i samtalen med våra respondenter. Utbildningar som de deltagit i kommer snabbt fram som ett exempel på något speciellt utvecklande. Men i undertonen, och ibland även uttalat, i våra samtal kring utveckling kan vi utläsa att den största utveckling har kommit från de erfarenheter som de har förvärvat. Monica beskriver till exempel ett projekt som det arbetats med under lång tid som ledde till nya insikter och synsätt.

Annelie tar upp en stor utveckling som ledare genom den erfarenhet hon har fått genom en ledarroll i en fritidssysselsättning. Att erfarenhet har utgjort den större delen av grunden för respondenternas utveckling är inget ovanligt då McCauley, Ruderman, Ohlott och Morrow (1994) beskriver just detta som en större källa till utveckling än utbildningsinsatser.

Utveckling genom erfarenhet tycker vi inbegrips i beskrivningen av det som Hirsh (2004) benämner karriärutveckling. Det är ett sätt att se på ledares utveckling som passar bra in på de berättelser som vi har fått ta del av, som till stor del varit renodlade karriärberättelser. Våra respondenter har alla under sina yrkesbanor klättrat upp genom organisationerna och de har under vägen utövat ledarskap på Parsons (1970) tre olika ledningsnivåer. De har genom sina karriärer utvecklats och formats till ledare, trots att de alla uttrycker att de inte direkt har haft som mål att bli chef eller ledare från början. Vi tycker oss kunna identifiera olika faktorer som har verkat som stöd för de olika respondenterna i deras utveckling genom de karriärer de själva har byggt upp. Både Monica och Annelie har blivit uppmuntrade, tillfrågade eller valda till de positioner de har haft genom sina karriärer. I viss utsträckning gäller detta även för Eva och Carina, dock inte för alla positioner som de har haft. De har på detta sätt fått stöd av andra och informerats om vilka möjligheter som finns för dem. Stöd på detta sätt från organisationen är något som Hirsh (2004) berör som en aspekt som förbättrar förutsättningarna för att en karriär ska gå i en positiv riktning och bidra till utveckling.

Både i Hirshs (2004) karriärutveckling och i Yukls (2006) utveckling genom erfarenhet betonas vikten av feedback. Också våra respondenter berör detta område. Feedback är något som de törstar efter, men som de kanske inte riktigt får i den utsträckning de skulle önska. Det är ett faktum som egentligen är föga förvånande då Yukl även reflekterar kring att feedback är något som inte får så stort utrymme i dagens hektiska arbetsliv. Upplevelsen av hur utvecklande det kan vara när man väl får feedback exemplifieras i Annelies beskrivning av hur mycket hon utvecklas som ledare då hon av den grupp barn hon är ledare för direkt får feedback på hur hennes ledarskap fungerar. Det är en bra beskrivning av feedbackens funktion som Hirsh (2004) beskriver är att öka förståelsen för det man presterar, något som kan användas för att utveckla förmågor och potential på bästa sätt.

Att våra respondenters ledarskapsutveckling är starkt kopplade till deras karriärer är inte förvånande då de verkligen arbetat sig genom alla olika nivåer på vägen upp till toppen. Parsons (1960) visar med sina olika ledarskapsnivåer hur en ledarroll kan innebära vitt skilda arbetsuppgifter och kräva helt olika saker av individen beroende på var i organisationen den befinner sig. Detta är något som vi kan identifiera som utmanande moment i den utveckling respondenterna har fått genom sin erfarenhet. Eva berättar till exempel om hur hon har bytt från att vara ledare på en nivå till en annan högre nivå och att arbetet då fått en helt annan karaktär och kräver att hon nästan arbetar på motsatt sätt mot vad hon har gjort tidigare. Att lyckas bemästra utmanande moment beskrivs av McCauley, Ruderman, Ohlott och Morrow (1994) och Yukl (2006) som en grundsten i ledarskapsutveckling och bygger grunden för ett gott självförtroende. Det är ytterligare något som förenar våra respondenter, de utstrålar alla, i det mesta de berättar, ett starkt självförtroende. Det är något som vi kan koppla till att de under sina karriärer ställts inför utmanande situationer av varierande slag och lyckats hantera det.

Annelie tar upp att hon genom de formella utbildningsinsatser som hon har deltagit i funnit ett stort värde i det kontaktnät som det har hjälpt henne att bygga upp. Monica betonar vikten i att bygga upp ett nätverk och underhålla det även när man inte känner behovet av det. Dessa uttalanden speglar en identifiering av chansen att öka möjligheten till att få stöd och hjälp genom en mångfald av kontakter som Drake och Solberg (1996) beskriver. Det blir också ett sätt att öka självförtroende i ledarrollen genom att kunna identifiera sig med andra i liknande situationer, något som Lindgren (2002) har visat på i sin studie. Annelie understryker just detta som en av de viktigaste erfarenheterna, att få knyta kontakter med andra kvinnor i ledande positioner.

5.2 Kön och organisation

De effekter som kan komma av vilken könstillhörighet en person har kan i olika utsträckning påverka möjligheterna som finns att utvecklas i en organisatorisk kontext. Då vi har kunnat utläsa att en stor del av våra respondenters utveckling som ledare har sin grund i deras erfarenhet finner vi ett intresse i att titta närmare på faktorer som påverkar möjligheten att förvärva erfarenhet. Att avancera som chef går ofta hand i hand med att ställas inför nya situationer och utmaningar och mycket av ledarskapsutveckling genom erfarenhet ligger i just detta. Sambandet görs desto tydligare i begreppet karriärutveckling, något som vi visat på i vårt tidigare resonemang. Vi ska nu ge oss in i att titta närmare på strukturella faktorer och beteendemönster som skapar och formar de förutsättningar som gäller för kvinnor och män i organisationer.

5.2.1 Organisationsstruktur

Här reflekterar vi kring strukturen i våra respondenters organisationer, några av de möjliga förklaringar som kan användas för att öka förståelsen av vad som ligger bakom dem och de effekter de kan resultera i när det gäller utvecklingsmöjligheter.

Gemensamt för de fyra kvinnor som vi har träffat är att de alla är verksamma i stora organisationer där de återfinns på den nivå som Parsons (1960) benämner den institutionella ledningsnivån. De arbetar långsiktigt och övergripande och sitter alla på beslutsfattande positioner. De kommer från vitt skilda kontexter och deras organisationers könsstrukturer ser ut på helt olika sätt. Men de speglar alla fenomenet som gäller överlag i vårt samhälle idag, att oavsett hur fördelningen ser ut på lägre nivåer så dominerar den översta toppen av män. Som Wahl m.fl. (2001) tar upp så säger denna information om uppdelningen av kön endast något om hur organisationen ser ut och utan att veta hur människorna i organisationen ser på och förklarar könsstrukturen så kan vi endast spekulera i anledningarna till den. Men existensen av fenomenet glastak för kvinnor som Drake och Solberg (1997) och Burke och Vinnicombe (2005) tar upp kan vi se vissa tendenser av. De kvinnor vi har träffat har trots allt lyckats ta sig upp till en nivå dit inte många kvinnor når och vi finner ett intresse i att ta reda på vilka förutsättningar som möjliggjort för detta.

Många av teorierna som vi har fördjupat oss i kan användas för att försöka förklara och tolka dominansen av män i den högsta ledningen i kvinnornas olika organisationer.

Fenomen som homosocialitet som Holgersson (2003, 2008) och Lindgren (1996) behandlar kan verka för att bevara den manliga dominansen, genom att de individer som utgör den högsta toppen väljer in nya individer baserat på vem som passar i den mall som underförstått finns för vad som krävs för att för att passa in och utföra arbetet på ett bra sätt. Det blir då någon som de kan identifiera sig med, som liknar dem själva. Vi spekulerar i att den manliga dominansen i våra respondenters organisationers toppskikt kan kopplas till detta fenomen och att det kan ta tid att få effekt av försök att motverka det. Vi kan utläsa att Monica har identifierat detta fenomen när hon uttrycker att för att inte falla i fällan att välja den som är mest lik en själv så krävs det en mogen organisation med mogna människor. Även Eva uttrycker att hon tror att det är vanligt att många män uppmärksammar andra män som påminner om dem själva som unga.

Vi tycker även att vi kan använda Kanters (1977) förklaringsmodell för att förstå strukturen. Vi ser en stark koppling mellan fenomenet homosocialitet och möjlighetsfaktorn i Kanters modell, då det förstnämnda utgör en stor påverkansfaktor. Som Holgersson och Lindgren beskriver kan effekten av en mansdominerad ledning bli ett homosocialt beteende som medför att möjligheterna att avancera är större för män än för kvinnor. Enligt Kanters modell medför detta att männen utvecklar ett beteende som gör det mer troligt att de ska lyckas ta sig till den högsta toppen. Vi tror att ojämlikheten i givna möjligheter på detta sätt också rättfärdigas. De som uppvisar det eftersökta beteendet ses som de mest lämpade för att få fortsatta möjligheter, och på det viset fortsätter mönstret.

Möjlighetsfaktorn i Kanters modell kan vi koppla till det Monica uttrycker, att hon tror att hon skulle ha tagit sig ännu längre i sin karriär om hon hade varit man och att hon kan se en tendens i allmänhet hos sig själv och andra kvinnor att inte vara så drivna i sin löneutveckling. Den mansdominans som finns i hennes organisations högsta topp, trots att den domineras av kvinnor på lägre nivåer, ger signaler om att möjligheterna att avancera är större för män. Som tidigare nämnts så menar Kanter att ett större utbud av möjligheter formar ett beteende mer präglad av att vara självsäker och att ha höga ambitioner, alltså att vara mer framåt och driven. Detta exempel på kvinnor som inte är så drivande i till exempel sin löneutveckling kopplar vi till att de formats av strukturer som begränsar deras möjligheter, inte att det skulle vara kopplat till så kallade kvinnliga egenskaper, något som tyvärr lätt kan bli förklaringen när fenomen som detta diskuteras i samhällsdebatten.

Även Kanters maktfaktor ser vi som applicerbar i reflektioner kring mansdominansen i organisationernas högsta ledning. Då det är män som besitter den största delen av makten är det möjligt att de utvecklar ett beteende som gör att de ses som mer lämpliga ledare. Enligt Kanter innebär mycket makt ofta en större tendens att delegera och uppmuntran till ett öppet klimat och samarbete, något som alltså kan forma medvetna eller undermedvetna uppfattningar om att män är att föredra som chefer.

Samtliga av dessa förklaringsförsök av våra respondenters organisationers könsstrukturer är givetvis bara en början till att försöka hitta förklaringar från vår sida. Som Wahl m.fl. (2001) poängterar måste en förståelse av anledningarna bakom könsordningen i en organisation grunda sig i mer än kunskap om antal män och kvinnor på olika nivåer och endast en persons perspektiv på det hela.

5.2.2 Organisationspolitik

Könspolitik är kanske ett mer passande namn utifrån de fenomen som vi i detta sammanhang inbegriper i området och gör det hela lite mer specificerat än vad det breda begreppet organisationspolitik inbegriper. Vi tar oss här vidare genom att studera de beteendemönster som vi utifrån de upplevelser respondenterna har beskrivit kan identifiera som påverkansfaktorer för utvecklingsmöjligheter.

Det av Holgersson (2003, 2008) och Lindgren (1996) beskrivna fenomenet homosocialitet har våra respondenter upplevelser av i olika utsträckning. Annelie är den som har råkat ut för de mest tydliga exempel, något som inte är konstigt med tanke på att hon den av respondenterna som är verksam i en organisation med stor manlig dominans på samtliga nivåer. Hon upplever en tydlig skillnad på hur kvinnor och män bemöts, något som sätter upp hinder för kvinnorna i organisationen, vilket stämmer väl överens med de konsekvenser som Lindgren (1997) beskriver kommer av homosocialitet. Det är männen som utgör majoriteten i Annelies organisation, något som ger dem makten att bestämma och befästa de normer som gäller i organisationen, uttalade så väl som outtalade. I det som Annelie beskriver kring sina upplevelser av att även bli motarbetad av kvinnor kan vi se en viss koppling till att kvinnor, som Lindgren beskriver, kan utveckla ett heterosocialt beteende då de är i minoritet.

Antalsaspekten, från Kanters (1977) modell, som behandlar betydelsen av att vara i majoritet eller minoritet, tycker vi handlar i mångt och mycket om samma saker som fenomenet homosocialitet. Våra respondenter är i minoritet i olika utsträckning. Annelie hamnar i minoritet i dubbel bemärkelse både genom att vara kvinna på en högt uppsatt position och genom organisationens könsfördelning överlag. Monica är däremot i majoritet om vi tittar på organisationen som en helhet, men på den höga nivå hon har nått är hon som kvinna i klar minoritet. Varken Eva eller Carina verkar på nivåer där de är i minoritet och deras organisationer som helhet försätter dem inte heller i en minoritetsposition. Men när Carina arbetar internationellt är hon som kvinna i klar minoritet bland kollegorna på samma nivå. Något som däremot gäller för dem alla är att de är kvinnor på ledande positioner, något som försätter dem i en minoritet i ett samhällsperspektiv.

Effekterna som Kanter (1977) beskriver kommer av att vara i minoritet, den större synligheten och kontrasten, är tydliga i de upplevelser som Annelie beskriver. De få kvinnor som finns i organisationen får ofta uppdrag i ett försök att verka för jämn könsfördelning. Denna synlighet och uppmärksamhet är givetvis positiv till viss del, men som Annelie själv säger så blir de på sätt och vis överutnyttjade. Det beskriver de stress- och pressaspekter som Wahl m.fl. (2001) menar kommer av den stora synlighet som minoritetsrollen medför.

5.2.3 Strategier

Våra fyra respondenter använder sig av lite olika av de strategier som Wahl (1992) och Wahl m.fl. (1998) tar upp som sätt för att förhålla sig till sin roll som kvinna på en ledande position. Både hos Eva och Carina tycker vi oss kunna identifiera den könsneutrala strategin när det är sin egen person som de utgår ifrån. De ser det inte som

att det har påverkat deras karriärer i någon större utsträckning att de är kvinnor och de menar att de verkar i organisationer där kön är av mindre betydelse. När det hela lyfts till en mer allmän nivå och inte är knutet till dem personligen är det dock snarare omvärldsstrategin som de använder sig av. De identifierar fenomenen i samhället i stort men har svårt att se att dessa fenomen har haft betydelse och påverkan för dem själva, något som vi tror inte är en helt ovanlig kombination för användare av den könsneutrala strategin.

Monica och Annelie däremot ser vi istället som användare av omvärldsstrategin både i kopplingen till den egna personen och i det mer allmänna övergripande helhetsperspektivet. Annelie uttrycker tydligt hur hon har gått från att ha den könsneutrala strategin, något som är vanligt hos kvinnor som liksom hon verkar i mansdominerade miljöer, men att hon genom den erfarenhet hon har förvärvat har utvecklat och förändrat sin syn. Detta är en utveckling som vi ser som en stor anledning till att hon lyckats bibehålla en god självkänsla. Då hon har råkat ut för mycket motarbetande och annorlunda bemötande jämfört med manliga kollegor är det med omvärldsstrategin som detta kan förklaras utan att kopplas till att det skulle bero på henne själv som person. Om hon skulle använda den könsneutrala strategin skulle betydelsen av kön förnekas och det skulle då inte finnas någon yttre anledning till att hon behandlas annorlunda.

Monica har inte samma upplevelser av motarbetande och arbetar inte heller i en mansdominerad organisation, men verkar trots allt ha assimilerat synsättet från omvärldsstrategin med synen på sig själv som kvinna och chef. Också hon verkar ha haft en mer könsneutral strategi till en början, uppfattar vi, när hon med förvåning säger att hon tror att hon inte skulle ha stoppat sig själv lika mycket i sin karriär om hon hade varit man. Det är som att hon i samma stund som hon säger det kommit till insikten att hon ser på den påverkan som könstillhörigheten har på ett annat sätt än vad hon själv trodde. En förklaring till att Monica har ändrat sin strategi kan vi koppla till att hon på den nivå hon befinner sig är i minoritet och kanske där igenom har fått en viss erfarenhet av effekterna av detta. Wahl (1992) tar upp just detta fenomen, att erfarenheter av betydelsen av kön ute i arbetslivet kan leda till ett strategibyte då det bevisas att den könsneutrala strategin inte längre håller. Eva och Agneta är däremot som kvinnor varken i minoritet i sina organisationer eller på sina nivåer, något som kan ha bidragit till att de inte fått de erfarenheter som skulle kunna visa på att den könsneutrala strategin har brister.

Vi kan även göra kopplingar mellan respondenternas förhållningsstrategier och den syn de har på kvotering. Carina med sin könsneutrala strategi uttrycker att hon i allmänhet är emot det, något som vi tycker verkar logiskt om man inte ser kön som en problemfaktor. Annelie däremot uttrycker att hon tidigare tyckt att det varit bland det dummaste man kan hitta på men att hon nu insett behovet av det, något som illustrerar hennes byte av strategi.

5.3 Självförtroende - Empowerment

Av alla våra fyra respondenter får vi ett intryck av ett starkt självförtroende, de ger uttryck för att de känner sig hemma i chefsrollen och ser sig själva som bra, kompetenta ledare. Monica säger att hon ser samma egenskaper i sig själv som i många andra chefer. Hon uttrycker att hon tycker att hon har öga för sådant som det krävs att en ledare har. Att hon understryker vikten i att säga vad man tycker speglar också hennes självförtroende. Även Annelie tar upp att hon alltid uttrycker sin åsikt, även när det uppfattas som besvärligt, något som visar på hennes självförtroende. Evas självförtroende i ledarrollen tar sig uttryck i hennes uppfattning att hon av andra ses som en naturlig ledare. Hon uttrycker att hon inte är rädd för att ta beslut och att hon vet att hon inte kan bli älskad av alla. Carina identifierar en mängd goda ledaregenskaper hos sig själv, att hon är bra på att leverera, entusiasmera och att få människor att samarbeta, något som visar på att hon känner självförtroende i sin ledarroll.

Detta starka självförtroende som vi tycker oss kunna utläsa hos samtliga respondenter kan vi koppla till möjlighetsaspekten i Kanter (1977) förklaringsmodell. Utifrån det som respondenterna beskriver så verkar det som att ingen av dem har sett några större begränsningar i de möjligheter som funnits för dem att förflytta sig och utvecklas inom organisationen. Annelie som vid vissa tillfällen upplevt motarbetande har inte låtit det begränsa henne utan har, som hon själv beskriver, hittat vägar runt det. Denna upplevelse av stora möjligheter kan vi se som en anledning till kvinnornas höga självförtroende och att deras ambitionsnivåer också tycks vara höga, då detta är vad Kanter tar upp som effekterna av möjlighetsfaktorn. Vi kan koppla det till fenomenet självuppfyllande profetior som Kanter också berör i detta sammanhang. Det har funnits personer som har trott på dem och gett dem möjligheter, något som format deras beteende på ett sätt så att allt fler möjligheter dyker upp. Vikten av att det har funnits överordnade som trott på dem och varit engagerade kan vi koppla till studier av Zamore och Svärd (1997) som lyfter fram detta som en viktig aspekt för att kvinnor ska bli framgångsrika. Med organisatoriska strukturer som ger signaler om större möjligheter för män kan det behövas extra uppmuntran för kvinnor för att en karriär ska ta fart.

Respondenternas självsäkerhet ser vi också som ett uttryck för att de är utmärkta exempel på personer som tagit till sig empowerment. Deras överordnade och organisationerna i stort har försett dem med de verktyg som Lindgren (2002) och Larsson (2007) beskriver som nödvändiga, de har ett stort handlingsutrymme för att fatta beslut och det finns en delaktighet, flexibilitet och öppenhet. Den starka självkänsla och det starka självförtroende som de ger uttryck för uppfyller förutsättningarna för den första dimensionen av empowerment som Larsson (2001) tar upp. Förutsättningar för den andra och tredje dimensionen av empowerment kan vi också utläsa i respondenternas uttryck av vikten av kommunikation och samarbete och hur det är en viktig del av den grundfilosofi de arbetar utifrån. Våra respondenter ger således uttryck både för att vara "empowrade" och för att arbeta för att empowerment också ska implementeras hos deras medarbetare och i organisationerna i stort.

5.4 Sammanfattning

Vår uppfattning är att de kvinnor vi har träffat upplever sina utvecklingsmöjligheter som stora, ett faktum som i sig kan skapa desto fler möjligheter för dem. Det som vi kan identifiera som viktigt för denna upplevelse av möjligheter är att de har ett stöd i sina organisationer, att de ger uttryck av att ha tagit till sig empowerment och att det har funnits personer som har trott på dem och gett dem möjligheter. Hinder som organisatoriska strukturer kan resultera i har de tagit sig förbi med ett starkt självförtroende som byggts av att få och bemästra möjligheter och att ha stöd och tilltro från personer i omgivningen. Men de har dock beskrivit en del tendenser, som till exempel homosocialitet, som har haft betydelse för dem själva i olika utsträckning, men som möjligen också skulle kunna ha påverkat andra kvinnor och fått dem att falla bort under vägen.

6. Avslutande reflektioner

Utifrån våra intervjupersoners beskrivningar av sina upplevelser och med stöd av litteratur har vi kunnat dra slutsatsen att deras ledarskapsutveckling har sin största källa i förvärvad erfarenhet genom att utöva ledarskap i praktiken. Utbildningar för att styrka och stödja kvinnor på eller på väg mot ledande positioner kan ha en viss poäng, men då det är organisatoriska strukturer som verkar som en stor påverkansfaktor till möjligheten att tillägna sig ledarskaps erfarenhet är det framförallt där som en förändring behövs för att möjliggöra för fler kvinnors ledarskapsutveckling. Att förändra organisatoriska strukturer och de normer och värderingar som finns invävda däri är givetvis inget lätt arbete som görs i en handvändning. Men statistiken talar sitt tydliga språk och behovet av en förändring borde vara självklart för alla organisationer och företag, kan vi som unga kvinnor tycka.

Något som vi har kunnat uppmärksamma genomgående är det starka självförtroende som alla våra fyra respondenter ger uttryck för och vikten av detta för att de har lyckats. En stor del av självförtroendet ligger givetvis i det faktum att de faktiskt har lyckats, men de har också byggt det med hjälp av stöd och nätverk. Vikten av att kvinnor verkligen släpps in och blir en del av gemenskapen på högre nivåer kan alltså inte understrykas nog.

Vi har fått bilden av en konstant, pågående utveckling för våra respondenter, format av det ständiga utvecklingsbehovet då omvärlden och organisationerna förändras. De ställs inför nya utmaningar och har stora möjligheter för att utvecklas, men det krävs en egen vilja och drivkraft för att lyckas med det. De har inga uttalade karriärmål, men outtalade utvecklingsmål lyser igenom, de utstrålar i sina berättelser en vilja att utvecklas och utmanas.

Vi ser en nödvändighet i att organisationer och företag är medvetna om att organisatoriska strukturer och beteendemönster kan påverka kvinnors möjligheter att utvecklas som ledare. Detta för att arbete med jämställdhet ska kunna få de bästa möjligheter att faktiskt fungera. Det är ett problem som kräver ständig uppmärksamhet och som aldrig kan ses som ett avklarat kapitel.

Som vi nämnde inledningsvis upplever vi att genusaspekten inte har fått det utrymme den förtjänar inom den pedagogiska forskningen. Vi tycker att det är en aspekt som sätter sin prägel på det mesta i vårt samhälle och som vi har kunnat se i vår uppsats kan det påverka pedagogiska utvecklingsprocesser. Vi ser därför en relevans i fortsatt forskning kring detta område. Vi ser stora möjligheter att utöka vårt forskningsområde till att exempelvis omfatta individernas överordnade eller några män i samma positioner för att kunna studera om det finns några skillnader. Man skulle också kunna göra en mer tvärvetenskaplig studie och inkludera genusvetenskap i större utsträckning och sociologi.

Det går inte att förneka att det social konstruktionistiska perspektivet som är en del av den grundläggande syn som vi hade med oss från början har kommit att genomsyra denna uppsats. En person som inte betraktar kön som socialt konstruerat skulle antagligen inte ha skrivit en uppsats som denna. Vi är väl medvetna om att vår förförståelse har påverkat vårt val av uppsatsämne, de frågor vi har valt att ställa i intervjuerna, den metod vi har valt och till viss del också den teori vi kommit att använda oss av. Men vi tycker ändå att vi i det yttersta har försökt att hantera och presentera vår empiri på ett sätt som inte vinklat eller betonat saker som bekräftar vår egen grundinställning.

Då vi identifierar vår förförståelse som en stor påverkansfaktor har vi varit noga med att utförligt presentera alla de val som vi har gjort och anledningarna till dessa val för att ge läsaren bästa möjliga grund att själv bedöma relevansen i dem. Vi har även utförligt beskrivit vår förförståelse för att läsaren ska veta vad som ligger till grund för våra tolkningar. Detta grundar sig även i vår interpretativa grundsyn som medför att vi lägger stor vikt vid att möjliggöra för andra att tolka och skapa sig en egen bild och vi har arbetat för att presentera vår uppsats på ett sätt som möjliggör detta.

Så här med facit i hand kan vi konstatera att den fördjupning i teori kring narrativ som vårt metodval resulterade i ytterligare har förstärkt vår syn på verkligheten som social konstruktion och hur många olika tolkningar som är möjliga att göra av den. Detta då det är något av kärnan i forskningen kring narrativ. Vi ser fortfarande kunskap som något ytterst föränderligt utan någon enda sanning att sträva efter.

Referenser

Alvesson, M. & Billing, Y. (1999). *Kön och Organisation* (S.-E. Torhell, övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1997)

Angelöw, B., & Jonsson, T. (1990). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Bergström, G., & Boréus, K. (Red.). (2005). *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (2.uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (B. Nilsson, övers.). Malmö: Liber. (Originalarbete publicerat 2001).

Burke, R., & Vinnicombe, S. (2005). Advancing women's careers. *Career Development International*, 10(3), 165-167.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison K. (2007). *Research methods in education*. Abingdon: Routledge.

Collins, D. (1995). Rooting for empowerment?. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 25-33.

Drake, I. & Solberg, A.G. (1996). *Kvinnor och ledarskap* (M. Erikson, övers.). Lund: Utbildningshuset/Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1995).

Duvall, C. K. (1999). Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization. *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7(8), 204-212.

Edwards, D. (1997). Narrative analysis. In A. Jaworski & N. Coupland (Eds.), *The Discourse Reader* (2. edition) (227-238). London: Routledge.

Hirsh, W. (2004). Positive career development for leaders. In J. Storey (Ed), *Leadership in organizations: Current Issues and Key Trends* (225-248). Abingdon/Oxon: Routledge.

Holgersson, C. (2008). Det säkra kortet: så väljs höga chefer. *Loop*, 4(2), 57-60.

Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Doktorsavhandling, Stockholms Universitet, Ekonomiska Forskningsinstitutet.

- Hydén, L.-C. (2007). *Vad är en berättelse?: Om narrativt intiktad forskning och forskning om narrativ*. Linköpings universitet: Institutionen för medicin och hälsa.
- Jaworski, A., & Coupland, N. (Eds.). (2006). *The Discourse Reader* (2. ed.). London: Routledge.
- Johansson, A. (2005). *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: BasicBooks.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S.-E. Torhell, övers.). Lund: Studentlitteratur. (Orginalarbete publicerat 1996).
- Larsson, A.-C. (2007). *Empowermentprocesser – ett sätt att öka långtidssjukskrivnas kvinnors resurser?: En studie om att återta balansen i arbetslivet och i vardagslivet*. Doktorsavhandling, Linköpings Universitet, Institutionen för Beteendevetenskap och Lärande.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative Research. Reading, Analysis, and Interpretation*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications Inc.
- Lindgren, E.-C. (2002). *Empowering young female athletes: A possible challenge to the male hegemony in sport*. Doktorsavhandling, Göteborgs Universitet, Pedagogiska Institutionen.
- Lindgren, G. (1996). Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig Tidskrift*, 17(1), 4-14.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Morrow, J. E. (1994). Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 554-560.
- Mertens, D. (1997). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. London: Sage.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe: The free press.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Pommer, P. (2003). *En introduktion till pedagogik i arbetslivet: Begrepp – Historik – Nutid*. Umeå: Pedagogiska Institutionen.
- Robertson, A. (2005). Narrativanalys. I G. Bergström & K. Boréus. (Red.), *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (2. uppl.) (ss. 219-262). Lund: Studentlitteratur.

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

Skott, C. (2004). Introduktion: Berättelsens betydelse. I C. Skott (Red.), *Berättelsens praktik och teori : narrativ forskning i ett hermeneutiskt perspektiv* (9-11). Lund: Studentlitteratur.

Skott, C. (Red.). (2004). *Berättelsens praktik och teori : narrativ forskning i ett hermeneutiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

SOU 2003:16. Mansdominans i förändring: om ledningsgrupper och styrelser. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Starrin, B., & Renck, B. (1996). Den kvalitativa intervjun. I P-G. Svensson & B. Starrin (Red.), *Kvalitativa studier i teori och praktik* (52-78). Lund: Studentlitteratur.

Statistiska Centralbyrån. (2006). Från www.scb.se.

Storey, J. (2004). Changing theories of leadership and leadership development. In J. Storey (Ed), *Leadership in organisations: Current Issues and Key Trends* (11-37). Abingdon/Oxon: Routledge.

Storey, J. (Ed). (2004). *Leadership in organizations: Current Issues and Key Trends*. Abingdon/Oxon: Routledge.

Svensson, P-G. & Starrin, B. (Red.). (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Thompson, J.D. (1988). *Hur organisationer fungerar* (6. uppl.) (A. Grip, C. Olofsson & P.-H. Svensson, övers.). Stockholm: Prisma. (Orginalarbete publicerat 1967).

Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.

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

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. ISBN: 91-7307-008-4.

Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer: Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A., Holgersson, C. & Höök, P. (1998). Ironi som förändrande strategi. I A. Wahl, C. Holgersson & P. Höök, *Ironi & sexualitet* (107-125). Stockholm: Carlsson bokförlag.

Wahl, A., Holgersson, C. & Höök, P. (1998). *Ironi & sexualitet*. Stockholm: Carlsson bokförlag.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Zamore, K. & Svärd, E. (1997). *Kompetensutveckling för kvinnor: En sammanställning av kunskaper och erfarenheter*. Stockholm: SAN.

Bilaga 1 - Intervjuguide

- Kan du beskriva hur ditt arbete ser ut idag?
Hur många är du chef över?
Hur många arbetstimmar per vecka?
På vilken nivå i organisationen placerar du in dig själv?
- Beskrivning av en vanlig dag
Beslut som fattas
Vilka har du kontakt med?
Hur disponerar du din tid?
Vad tycker du är viktigast att lägga tid på?
Vilka arbetsuppgifter prioriterar du?
- Hur definierar du begreppet ledare respektive chef?
Ledaregenskaper
Som du har
Som gör dig till en bra ledare
Som du tycker är viktiga
Som du behöver utveckla
- Hur tar sig ledarskapet uttryck i vardagen?
- Hur ser ditt handlingsutrymme för ditt ledarskap ut?
- Kan du beskriva hur din yrkesbana har sett ut?
- Kan du berätta om några situationer som varit avgörande hittills i din karriär?
(Positivt och negativt)
Saker som varit speciellt jobbiga
Hinder du har behövt ta sig förbi
Saker som har hjälpt dig på vägen
Har karriären tagit den väg du ursprungligen önskade
En kritisk punkt
Något speciellt utvecklande
Vad har sporrat dig till att bli chef?
- Beskriv en situation där du tycker att det är svårt att vara ledare.
- Beskriv en situation där du tycker det är roligt att vara ledare.
- Beskriv en situation där du har utvecklats som ledare.

- Vilket mottagande upplever du att ditt ledarskap får från dina medarbetare?
(Under-, över-, sidoordnade)
- Kan du beskriva om du har några mål som du sätter upp för dig själv när det gäller ditt ledarskap.
Hur har de mål du satt upp för dig själv sett ut under yrkesbanans gång?
Vad har du för förhoppningar och planer inför framtiden?
Vad finns det för karriärmöjligheter för dig?
Vad vill du utnyttja för möjligheter?
- Vad känner du för förväntningar från omgivningen?
Hur ser stödet från omgivningen ut?
Hur påverkar förväntningarna dig(hur du utformar ditt ledarskap)?
- Beskriv en förebild du har för ditt ledarskap.
- Hur ser könsstrukturen ut i din organisation?
(t.ex. hur fördelningen ser ut mellan olika befattningar, hur fördelningen ser ut mellan olika arbetsuppgifter)
Hur tolkar och förklarar du denna struktur?
- Har du upplevt några hinder i din yrkesbana som du tror har att göra med att du är kvinna?
Har du känt dig orättvist behandlad på grund av att du är kvinna någon gång?
- Finns det något exempel på ett tillfälle i ditt yrkesliv när det har varit en fördel att du är kvinna?
Har du någon gång upplevt att det har öppnat upp för möjligheter just tack vare att du är kvinna?
- Tror du att det på något sätt har påverkat din karriär att du är kvinna?
- Hur upplever du att förväntningar ser ut på kvinnliga respektive manliga ledare?
- Ser du någon skillnad i hur kvinnor och män bemöter dig i din ledarroll?
Tror du att en manlig chef skulle bli bemött annorlunda?
- Vad tror du är anledningen till att det finns så få kvinnor i ledande befattningar?
Hur ser du på kvotering?