



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

FEK 591
Våren 2006
Magisteruppsats

”En av dem”

– konsten att göra karriär

Författare: Suzanne Hallberg
Johanna Mårtensson

Handledare: Robert Wenglén

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	”En av dem”, konsten att göra karriär.
Seminariedatum:	14 juni, 2006.
Ämne/Kurs:	FEK 591, Magisteruppsats 10p.
Författare:	Suzanne Hallberg (fte01sha) Johanna Mårtensson (fek05jma)
Handledare:	Robert Wenglén
Fem nyckelord:	Karriär, prestation, nätverk, social kompetens, genus.
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att beskriva vilka föreställningar chefer har angående vilka kompetenser som krävs för att göra karriär i Sverige.
Metod:	Kvalitativ studie med semistrukturerade telefonintervjuer med nio chefer i hög befattning. Uppsatsen syftar till att tolka vad som sägs under intervjuerna genom att sätta det i olika sammanhang och därifrån skapa en djupare förståelse.
Teoretiska perspektiv:	Teorierna i uppsatsen används för att höja det empiriska materialet. De flesta av teorierna är empiriskt genererade.
Empiri:	Genom empirin fann vi att ett antal olika kompetenser är nödvändiga för att göra karriär i Sverige.
Slutsatser:	För att bli en av dem som kommer på tal när en chefstjänst ska tillsättas krävs att rätt personer uppmärksammar en individs prestation. Det krävs även rätt klädsel, rätt språkbruk, social kompetens samt ett välutvecklat nätverk. Dessa kompetenser skiljer sig åt mellan kvinnor och män.

Abstract

Title:	”One of them”- the artwork of having a career.
Date of seminar:	2006-06-14
Course:	FEK 591, Master thesis. 10 Swedish credits (15 ECTS).
Authors:	Suzanne Hallberg (fte01sha) Johanna Mårtensson (fek05jma)
Advisor:	Robert Wenglén
5 key words:	Career, performance, network, social skill, gender.
Purpose:	The purpose with the thesis is to describe which conceptions that managers have regarding the competences that are acquired to have a career in Sweden.
Methodology:	A qualitative study with semi structural phone interviews with nine managers in top situations. The thesis purpose is to interpret what is said during the interviews by putting it in different contexts and from there create a deeper understanding.
Theoretical perspective:	The theories in the thesis are being used to increase the empirical material. Most of the theories are generated from the empirical foundation.
Empirical foundation:	We found through the empirical foundation that a number of competences are acquired to have a career in Sweden.
Conclusions:	To become one of them, when a managerial position is being filled, it requires that the right persons notice an individual’s performance. It also requires the correct clothing, correct linguistic usage, social skill and an extensive network. These competences are different between women and men.

Förord

Vi vill med detta förord ta tillfället i akt och tacka Er alla för Er medverkan i denna uppsats. Tack alla Ni som ställt upp på intervjuer. Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra utan våra respondenter, som trots sitt hektiska schema tagit sig tid att prata med oss.

Tack AnnMari för all hjälp!

Vi vill även passa på att tacka vår handledare Robert Wenglén för vägledning och alla tips och råd under uppsatsens gång.

Lund, den 14 juni 2006.

Suzanne Hallberg

Johanna Mårtensson

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering	10
1.4 Syfte	10
1.5 Disposition	11
1.6 Begreppsdefinitioner	12
2 Metod	13
2.1 Utgångspunkt	13
2.1.1 Varför kvalitativ	13
2.1.2 Varför telefonintervjuer	13
2.1.3 Induktiv eller deduktiv metod	14
2.1.4 Giltighet och tillförlitlighet	15
2.1.5 Urval av respondenter	15
2.2 Utförandet av intervjuer	16
2.2.1 Frågeformulär	16
2.2.2 Påverkan på respondenten	17
2.2.3 Hermeneutik	17
2.2.4 Analys av empiri	18
2.2.5 Vad kunde ha gjorts annorlunda?	18
2.2.6 Källkritik	18
3 Teori	20
3.1 Framgångsfaktorer för att lyckas i karriären	21
3.1.1 Hårt arbete	21
3.1.2 Bli sedd och erkänd av "rätt" personer	21
3.1.3 Publikt framträdande	22
3.2 Kompetenser som behövs för att göra karriär.	24
3.2.1 Personlig kompetens	24
3.2.2 Social kompetens	25
3.3 Nätverk	26
3.3.1 Generellt om nätverk	26
3.3.2 Internt och externt	27
3.3.3 Kvinnor och nätverk	28
3.4 Genus	28
3.4.1 Statistik	28
3.4.2 Karriärlivsform	29
3.4.3 Jämställdhetslagen	29
3.4.4 Struktur eller individperspektiv	29
3.4.5 Det strukturella perspektivet	30
3.4.6 Möjlighetsstruktur	30
3.4.7 Maktstruktur	31
3.4.8 Minoritets-/majoritetsstruktur	31
3.4.9 Konformitet	32
3.4.10 Kooptation	33
3.4.11 Glastaket	33

3.4.12 Lika eller olika	33
3.5 Sammanfattning av teori	35
4 Empiri och Analys	36
4.1 Framgångsfaktorer	37
4.1.1 Verklig och upplevd prestation	37
4.1.2 Klädsel	40
4.1.3 Språk	42
4.1.4 Sammanfattning av framgångsfaktorer	43
4.2 Kompetenser som behövs för att göra karriär	46
4.2.1 Personlig- och social kompetens	46
4.2.2 Sammanfattning av kompetenser som behövs för att göra karriär	50
4.3 Nätverk	50
4.3.1 Generellt	50
4.3.2 Internt och externt	52
4.3.3 Kvinnor och nätverk	53
4.3.4 Sammanfattning av nätverk	54
4.4 Genus och strukturer	55
4.4.1 Män väljer män	55
4.4.2 Glastaket	56
4.4.3 Kvinnan olik mannen	56
4.4.4 Kvinnan måste prestera mer	58
4.4.5 Mammarollen	58
4.4.6 Sammanfattning av genus	60
5 Slutsats	62
5.1 Förslag till fortsatta studier	65
6 Källförteckning	66
6.1 Publicerade källor	66
6.2 Muntliga källor	68
6.3 Elektroniska källor	68
Bilaga 1 Frågeformulär	70
Bilaga 2 Chefer efter sektor	71
Bilaga 3 Andel kvinnor i styrelser	72
Bilaga 4 Kvinnor diskrimineras	74
Bilaga 5 Pappaledighet	75

Figurer:

Figur 1. Disposition över uppsatsens delar.	11
Figur 2. Disposition över teoriavsnitt.	20
Figur 3. Disposition över empiri och analys.	36

1 Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund till uppsatsens problematisering. Via problemdiskussionen mynnar själva problemformuleringen ut. Därefter presenteras även uppsatsens syfte, disposition och begreppsdefinitioner.

1.1 Bakgrund

Under 80-talet genomförde Jackall (1988) sociologisk studie i USA. Där beskrivs ett fenomen angående karriärstegring. Den faktiska prestationen är av vikt och måste finnas men den är inte längre allt. Observationen visar att karriärframgångar har mycket med en persons sociala förmåga och dess anpassningsbarhet att göra. Att de anställda har en viss grundkompetens fastställs bland annat vid rekrytering. En viktig framgångsfaktor för de som vill göra karriär är ett korrekt publikt framträdande såsom rätt klädsel, attityd och språkbruk.

Ofta förknippas ordet karriär med befordran, att avancera och klättra uppåt i hierarkin (Mangell, 1995). Karriär kan göras på flera olika sätt. En individ kan göra en traditionell karriär som innebär att personen klättrar på hierarkins trappa och strävar efter att nå högre positioner i företaget. Även att få nya poster inom samma nivå kan ses som att göra karriär. Det kan även innebära att man strävar efter att nå personlig gratifikation som inte har med positionen att göra. Specialistkarriär och projektledarkarriär är andra typer av karriärer som en individ kan välja. Denna uppsats inriktar sig på den traditionella chefskarriären som innebär att klättra uppåt på hierarkins trappa.

Självklart är det roligt att göra karriär, att bli chef och själv få prova idéer och tankar man bär på. Att testa nya sätt att arbeta, försöka slå konkurrenterna, öka vinsten. Att göra karriär är lite som en tävling varje dag, en konkurrens där deltagarna tycker det är roligt, utvecklas, får kickar när det går bra och dessutom tjäna pengar. Men det är inte en dans på rosor varje stund. Som chef åker du med i båten också när det stormar hårt. (Gunilla Arhén, 2005:14 VD Ruter Dam)

Karriär är inget könsneutralt begrepp utan i högsta grad påverkat av kön. Forskning visar att män väljer män vid rekrytering (Kanter, 1977). En av anledningarna till att det är svårare för kvinnor att göra karriär är att majoriteten av alla positioner på högre nivåer innehas av män. Kvinnor verkar inte ges samma

förutsättningar som män. För att en kvinna ska göra karriär krävs att hon anpassar sig till normen, alltså mannens sätt att vara i arbetslivet. Av alla chefer är endast 24 % kvinnor. Detta inräknat alla sektorer såsom privat, offentlig, stat, kommun och landsting (se bilaga 2). De senaste åren har det varit en het diskussion om kvotering av kvinnor till styrelseposter. Enligt Folksam's jämställdhetsindex innehas bara 22 % av styrelseposterna av kvinnor hos företagen på stockholmsbörsen. Bolagen på A-listan har 10 % kvinnor i ledningsgruppen (se bilaga 3). Det råder stor politisk oenighet om kvotering är det bästa sättet att få fler kvinnor på styrelseposter. I dagarna presenterade IFAU (Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering) en ny undersökning som visar att arbetsgivare sällar bort kvinnors ansökningar när företagen söker efter personal. Trots att män och kvinnor hade samma kvalifikationer hade männen 20 % större chans att bli kallade till intervju (se bilaga 4).

Enligt Goleman (2000) håller arbetslivets regler på att förändras. Idag bedöms framtida chefer inte bara efter sakkunskap eller utbildning utan även efter hur de uppträder mot varandra eller enskilt. Denna nya måttstock används mer och mer när det gäller vem som skall anställas eller inte, befordras och även när det gäller vem som skall få stanna eller lämna företaget. Dock är det viktigt att individen har en grundkompetens så att denne klarar av arbetsuppgifterna. Den nya måttstocken fokuserar mer på de personliga egenskaper som är önskvärda i arbetslivet för att göra karriär. Hur bra en individ är på att utveckla dessa egenskaper kan vara det som avgör hur framgångsrik dennes karriär kommer att bli.

I dagens samhälle är ett väl utvecklat nätverk nyckeln till framgång. Det finns en mängd olika typer av nätverk som en framgångsrik chef bör upprätthålla, såväl internt som externt. Genom att ingå i ett väl utbrett nätverk kan en person få information, mentorer och andra värdefulla kontakter som kan leda till ökade karriärchanser (Arhén, 2005). Populära externa nätverk är exempelvis Rotary, Odd Fellows och Lions, men även indirekta nätverk som exempelvis jaktlag och golf.

För att komma in i arbetslivet och göra karriär krävs det att en individ blir utvald och anställd på en viss chefposition för att sedan kunna klättra. För att bli rekryterad till en chefsposition krävs det att en individ har de specifika kompetenser som företaget i fråga kräver. Denna rekryteringsprocess har två olika sidor. På ena sidan i rekryteringsprocessen finns företagen och vad de vill ha ut av en chef. Företag söker bland annat chefer som kan leverera resultat genom att få andra människor att prestera. Detta är således företagets perspektiv. På den andra sidan av rekryteringsprocessen finns den enskilde individen som skall bli eller redan är chef. Denna individ måste inneha vissa kompetenser för att komma på tal när en cheftjänst skall tillsättas. Sådana kompetenser kan exempelvis vara utbildning, språkkunskap, expertkunskap, social kompetens, nätverkande,

integritet med mera (Jackall, 1988). Uppsatsen ämnar fokusera på denna sida av rekryteringsprocessen och de olika kompetenser som en individ kan behöva inneha för att möjliggöra en karriär i Sverige.

1.2 Problemdiskussion

Enligt Jackalls (1988) studie var prestation det viktigaste för att göra karriär förr i tiden. Dock menar han att andra kompetenser blivit mer framträdande idag. Jackall (1988) tar upp flera olika kompetenser som en individ bör inneha för att göra karriär. Det kan vara av intresse att se om Jackalls (1988) åsikter överensstämmer med svenska chefers åsikter, om vilka kompetenser som krävs för att göra karriär i Sverige. En del av de kompetenser som Jackall (1988) tar upp i sin studie återfinns i denna uppsats. Dock finns inte genusaspekten i Jackalls (1988) studie och därför anser vi att det är intressant att anlägga en genusaspekt i vår studie.

Social kompetens är en av de olika kompetenser som Jackall (1988) tar upp i sin studie men även Goleman (2000) talar om vikten av en god social kompetens när det gäller att göra karriär. Goleman (2000) inriktar sig bara på de olika kompetenser som innefattas i personlig och social kompetens och inte heller han har ett genusperspektiv i sin studie. Det är således intressant att undersöka om social kompetens är en lika framstående kompetens i Sverige för att göra karriär.

Det finns en studie gjord av Romö-Ankarcrona (1994) (i fortsättningen R-A) som tar upp problematiken angående att bli sedd. Denna studie är kvantitativ och på så sätt kan R-A ha missat värdefull information. Dock är R-A's urval inte begränsat till enbart chefer som vår undersökning är, utan vissa "ickechefer" har även svarat på enkäterna. R-A har med en genusaspekt i sin studie på så sätt att hon ser på hur män och kvinnor svarat olika på frågorna. Dock tar R-A inte upp hur genusaspekten kan påverka nätverkandet eller hur nätverkandet generellt påverkar en individs karriär.

Det finns ett flertal studier angående genus och karriär. Exempel på sådana är Göransson (2004), Elwin-Nowak och Thomsson (2004) samt SOU 1994:3. Likväl har vi inte sett någon studie som kombinerat just de områden som vi fokuserat på tillsammans med genus.

Vad vi vet, återfinns inte samtliga kompetenser, som ovan nämnts, i en och samma studie. Således är detta vårt kunskapsbidrag. Det är intressant att slå samman dessa olika områden och på så sätt få en mer övergripande studie om vad det är som krävs för att bli en av dem som kommer på tal när en chefsposition skall tillsättas i Sverige. Då varken Jackall (1988), Goleman (2000) eller Romö-

Ankarcrona (1994) direkt talar om vikten av genus i sina studier anser vi att det är intressant att anlägga en genusaspekt i denna uppsats. Alltså sammanlänkas social kompetens, publikt framträdande och nätverk. Till detta anläggs även en genusaspekt för att få en så övergripande studie som möjligt.

Ovan nämnda diskussion leder fram till följande frågor som skall besvaras.

1.3 Problemformulering

Hur blir man ”en av dem” som kommer på tal när en chefstjänst ska tillsättas?

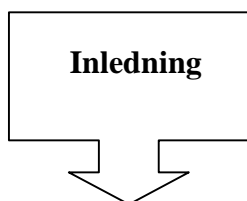
- Vilka kompetenser krävs för att göra karriär i Sverige?
- Vilken roll har genus i detta sammanhang?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva vilka föreställningar chefer har angående vilka kompetenser som krävs för att göra karriär i Sverige. Vi vill komplettera Jackalls (1988) studie och genom att applicera en genusaspekt positioneras uppsatsen gentemot dennes studie.

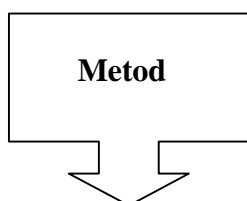
Som ovan nämnts finns det liknande studier, men ingen av dem tar upp samtliga områden som vi avser att ta upp i denna uppsats. Kunskapsluckan är således en mer komplett genomgång av de kompetenser som krävs för att bli en av dem när en chefsposition ska tillsättas i Sverige. Det denna uppsats bidrar med är alltså en förhoppning om att öka förståelsen för den komplexitet som behövs för att kunna göra karriär.

1.5 Disposition



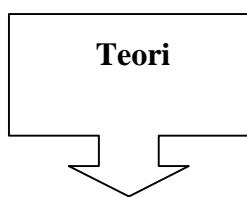
Kapitel 1:

Uppsatsen börjar med en bakgrund till problemformuleringen och positioneras därefter mot tidigare forskning. Vidare förs en diskussion som mynnar ut i problemformuleringen.



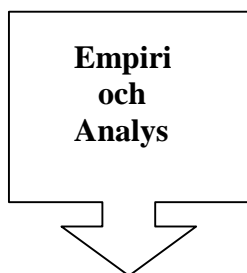
Kapitel 2:

I detta kapitel motiveras ämnesvalet, beskriver det metodval som gjorts och hur det påverkat uppsatsen.



Kapitel 3:

Vidare fortsätter uppsatsen att beskriva de teorier som lyfter vårt empiriska material.



Kapitel 4:

Här analyseras empirin utifrån de teorier som ovan presenterats. Empiri och analys varvas om vartannat för att få ett så levande material som möjligt.



Kapitel 5:

I detta sista kapitel besvaras problemformuleringen och redovisar de slutsatser vi kommit fram till.

Figur 1. Disposition över uppsatsens delar.

Källa: Egen komponering.

1.6 Begreppsdefinitioner

Chef/Ledare: En chef innehar en formell position. En ledare är en person som får folk med sig utan att denne behöver inneha en chefsposition. En chef behöver inte vara en ledare och en ledare behöver inte vara en chef (Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2000).

Karriär: Betyder i denna uppsats att stiga uppåt i hierarkin. Karriär kan även betyda att man specialiserar sig, dock är det inte den karriären som denna uppsats syftar till att undersöka.

Kön/genus: Begreppet kön används för att visa vilken biologiskt kön personen har. Med begreppet genus menas ett socialt kön och behöver inte vara kopplat till det biologiska könet (Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2000)

2 Metod

I detta kapitel presenteras vilka metodval som gjorts och hur det har påverkat uppsatsens gång. Metodavsnittets syfte är att ge läsaren en god förståelse för forskningsprocessen.

2.1 Utgångspunkt

2.1.1 Varför kvalitativ

Eftersom begreppet karriär är komplext och betyder olika saker för olika människor är det svårt att gräva djupare med kvantitativ metod (Trost, 1997). Därför har uppsatsen genomförts med kvalitativ metod. Med denna metod kan resonemang urskiljas och följdfrågor ställas för att således få en bättre förståelse för vad respondenten anser (Trost, 1997). Undersökningen baseras på information från chefers perspektiv angående vad som krävs för att göra karriär. Således ämnar sig en kvalitativ forskningsansats lämpligast. Uppsatsen syftar till att tolka vad som sägs under intervjuerna genom att sätta det i olika sammanhang och därifrån skapa en djupare förståelse. Eftersom syftet är att urskilja resonemang, tolka vad som sägs och sätta kontexten i olika sammanhang används hermeneutisk tolkningsansats.

2.1.2 Varför telefonintervjuer

Det var svårt att få tag på intervjupersoner på höga positioner som hade tid att träffas. De var mycket upptagna, speciellt eftersom det var hög tid att presentera årsredovisningar. Telefonintervjuer ger ofta en högre svarsfrekvens, således blev det bästa sättet att genomföra intervjuerna just telefonintervjuer (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001).

Å andra sidan finns det flera författare som anser att telefonintervjuer inte är lämpade för mer djupgående frågor och svar (Trost 1997, Eriksson & Wiedersheim-Paul 2001). En anledning till detta är att det kan vara svårt att fånga respondentens intresse en längre tid när respondenten och intervjuaren inte ser

varandra. En annan anledning kan vara att respondentens omgivande miljö kan vara störande och att svaren inte blir genomtänkta (Dahmström, 1991).

För att överhuvudtaget kunna genomföra denna uppsats är telefonintervjuer alltså ett måste. Problemet är således att uppsatsens existens vägs mot ett mindre bra metodval. Telefonintervjuer är inte den optimala intervjumetoden men eftersom de är en förutsättning för att uppsatsen skall kunna genomföras väljer vi att prioritera genomförandet av uppsatsen.

Var än intervjun genomförs blir svaren påverkade av själva platsen, den så kallade kontexteffekten (Jacobsen, 2002). Genom att träffas på arbetsplatsen kan respondenten känna sig illa till mods eller inte våga berätta hela sanningen. Då intresset ligger på den inofficiella storyn kan telefonintervjuer göra det enklare för respondenterna att svara ärligt utan att bli påverkade av intervjuplatsen. Om intervjun skett vid ett möte på arbetsplatsen hade det varit mer formellt och troligen hade den officiella storyn kommit fram istället för den inofficiella.

Med telefonintervjuer kan varken forskaren eller respondenten läsa av varandras ansiktsuttryck och gester. Detta kan vara positivt då personerna i fråga inte feltolkar det som sägs på grund av gester eller ansiktsuttryck. Det kan vara negativt då både svar från respondenten och frågor från forskaren lätt kan misstolkas (Andersen, 1998).

För att respondenten ska vara väl förberedd har en telefontid avtalats. Respondenten har även fått information om vad intervjun kommer att handla om. Dock har inte ett fullständigt frågeformulär skickats ut eftersom det kan påverka respondentens svar då respondenten kan läsa in sig på frågorna i förväg vilket kan influera respondentens tankegång och svar (Bryman, 1989).

2.1.3 Induktiv eller deduktiv metod

För att skapa ett bra och relevant underlag till intervjuerna studerades viss teori först för att öka grundförståelsen. I den deduktiva metoden är teorin av större vikt (Wallén, 1996). Svårigheten med den här uppsatsen och renodlad deduktiv metod är att den är av kvalitativ karaktär och syftar till att få reda på vad just dessa respondenter anser. Deras svar behöver nödvändigtvis inte stämma överens med tidigare teorier (Wallén, 1996). Således bör grundförståelsen av teorierna enbart ses som ett vägledande verktyg. Uppsatsen har alltså ingen hypotes som verifieras eller falsifieras.

Största delen av teorin har tillkommit efter att empirin införskaffats. Problemet med renodlad induktiv metod är att den ska ske helt förutsättningslöst, vilket skapar problem för denna uppsats då vi bland annat utgått från Robert Jackalls bok "Moral Mazes". Helt förutsättningslös är vidare omöjligt att vara. Forskare har redan influerats av olika ställningstagande då de exempelvis utformar problemformuleringen (Wallén, 1996). Uppsatsen blandar dessa två metoder och har således en abduktiv metodansats men med betoning på induktion med hermeneutisk tolkningsbakgrund.

2.1.4 Giltighet och tillförlitlighet

Vid kvantitativ metod används begreppen validitet och reliabilitet. Validitet betyder att forskare mäter det som skall mätas och ingenting annat. Reliabilitet betyder att undersökningen är tillförlitlig. I kvalitativ metod däremot används inte dessa begrepp på samma sätt (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 2001).

Vid hög validitet har forskaren ambitionen att upptäcka nya företeelser, att tolka och att beskriva vad respondenten säger. Validiteten i kvalitativ studie kan yttra sig genom att forskaren använder sin förförståelse genom hela processen. Validiteten kan även vara att forskaren lyckas hitta något motsägelsefullt och att denne kan argumentera för det (Patel & Davidson, 2003).

Kvantitativa studier har hög reliabilitet om forskare kan återupprepa den med lika utslag. I kvalitativa studier gäller inte detta, då respondenter exempelvis kan ha ändrat åsikt med tiden (Patel & Davidson, 2003). Det kan vara tillfälligheter som gjort att vi fått fram det material som uppsatsen baseras på. På grund av detta krävs en viss försiktighet vad gäller att göra generaliseringar i allmänhet.

2.1.5 Urval av respondenter

Respondenterna har tillkommit genom ett bekvämlighetsurval som skett genom att ringa till utvalda personer på flera stora företag (Trost, 1997). Vi valde att försöka nå tio personer för telefonintervjuer. Vi fick tag på tio personer men i sista sekund hoppade den tionde av, varför vi nu har nio stycken respondenter. Efter cirka en halvtimmes långa telefonintervjuer ansåg vi att vi hade tillräckligt med material och nöjde oss sålades med nio personer. Dessa nio har en jämn

könsfördelning (5 män och 4 kvinnor) och är uppsatta på relativt höga positioner inom privata företag i Sverige. Det var svårt att få chefer på riktigt höga positioner att ställa upp, då de var mycket upptagna, därför sänktes de ursprungliga kraven. Vi kontaktade även chefer på inte lika höga positioner, som var tänkt från början, eftersom det var enklare för dem att ställa upp på telefonintervjun.

Respondenterna har lovats anonymitet. För att enklare beskriva vem som säger vad, har namnen kodats om. De namn som förekommer i uppsatsen är således fiktiva. Vi har även lovat att inte nämna de olika företag som respondenterna arbetar för.

Respondenterna kommer från olika stora företag i Sverige. Företagen har en minsta omsättning på 123 miljoner kronor och en största på 26 000 miljoner kronor. Antal anställda på respondenternas företag varierar från 34 - 12 000. Chefernas positioner varierar från 0 chefer under sig upp till 43 chefer under sig.

2.2 Utförandet av intervjuer

2.2.1 Frågeformulär

Begreppet karriär inbegriper mycket och kan tolkas på många sätt. För att få en viss struktur och inte för spridda svar uteslöts helt ostrukturerat frågeformulär. Det är önskvärt att respondenten får ett utrymme för egna reflektioner och att personerna som intervjuar inte påverkar respondenten för mycket. Med anledning av detta skapades ett semistrukturerat frågeformulär (Patel & Davidsson, 2003). Frågeformuläret består av övergripande frågor (se bilaga 1). Dessa frågor skall ses som en vägledning för intervjupersonen och fungerar som en checklista. Det är viktigt att få in allomfattande svar från samtliga respondenter för att få ett så rikt empiriskt material som möjligt.

Intervjuerna är även semistandardiserade. Vid helt standardiserade intervjuer ställs samma frågor i samma ordning till alla respondenter. Våra frågor ställdes inte i någon viss ordning utan respondentens resonemang fick styra intervjun. Vid låg standardisering av intervjun krävs det en väldigt skicklig intervjuare som kan föra vidare samtalet till intressanta nivåer. Eftersom denna uppsats syftar till att upptäcka och tolka respondenters svar är semistandardiserade intervjuer bäst (Patel & Davidsson, 2003).

2.2.2 Påverkan på respondenten

Innan intervjun började tillfrågades respondenten om han/hon godkände att samtalet spelades in, vilket alla respondenter gjorde. Inspelning skedde för att underlätta vid skapandet av empirin. Dock kan respondenten bli påverkad av att veta att intervjun finns på band. Detta kan verka hämmande och kanske vågar inte respondenten säga hela sanningen (Patel & Davidsson, 2003).

Som bakgrundfakta till respondenten berättades vid behov om Jackalls bok, *Moral Mazes*, som till viss del ligger till grund för denna uppsats. Eftersom denna bok visar en ganska tydlig syn på karriär kan respondenten ha påverkats av detta. Vi klargjorde dock att vi inte försöker verifiera eller förkasta denna bok, utan att den bara ligger till grund för uppsatsen och att den varit en inspirationskälla.

2.2.3 Hermeneutik

Hermeneutik handlar om att tolka och förstå människor och deras handlande. Individer har en egen förförståelse som blivit påverkad av olika intryck som individen fått genom livet. Denna förförståelse har alla människor om olika begrepp. Olika människor har olika förståelse. En hermeneutiker försöker se helheten i ett problem genom att studera delarna. Denna uppsats söker tydliggöra hur individer gör karriär genom att studera vad olika chefer har för syn på karriär. Genom att först titta på vad en respondent har för tolkningsram om karriär för att sedan studera valda teorier arbetas till slut en helhetssyn fram. För att få en så bra förståelse som möjligt pendlar forskaren mellan helhet och delar (Alvesson & Sköldberg, 1994). Det finns ingen objektivt sann verklighet utan varje respondents tolkning av sin situation är korrekt utifrån deras förståelseram. Det viktiga här är att sätta sig in i respondentens tolkningsram och vara uppmärksam på olika förförståelser (Alvesson & Sköldberg, 1994).

2.2.4 Analys av empiri

Efter varje intervju diskuterades huvudpunkterna i vad som sagts för att få en bättre förståelse och för att inte gå miste om röda trådar. Intervjuerna är inspelade på band för att underlätta för analysen. Empirimaterialet lyssnades igenom för att hitta gemensamma punkter som identifierades och kategoriserades för att lättare kunna analysera och tolka vad respondenterna sagt. När alla intervjuer var klara sågs ett tydligt mönster av återkommande svar. Dessa svar var endast en del av den totala empirin och fokus lades på just dessa områden. Därefter söktes ny teori och den avgränsade empirin analyserades utifrån valda teorier. De olika områdena som identifierades var att bli sedd på olika sätt, social kompetens och nätverk och andra faktorer såsom klädsel och språk. Dessa områden är således empiriskt genererade. Dessa empiriskt genererade områden har analyserats med en hermeneutisk tolkningsbakgrund. Då ett stort intresse finns för genus och karriär var detta område på förhand bestämt. Detta innebär således att genusaspekten är teorigenererad.

2.2.5 Vad kunde ha gjorts annorlunda?

Uppsatsen hade kunnat ha en kvantitativ metod istället för en kvalitativ. Genom att skicka ut frågeformulär till chefer på högre position hade ett statistiskt säkerhetsställt material kunnat fås. Dock hade kanske bara den officiella storn kommit fram, istället för den inofficiella som denna uppsats söker få fram.

Ett problem med denna uppsats är att respondenterna inte hade tid med personliga intervjuer. Om chefer på lägre nivå hade valts hade dessa kanske varit mer lättillgängliga och således hade inte telefonintervjuer behövt göras.

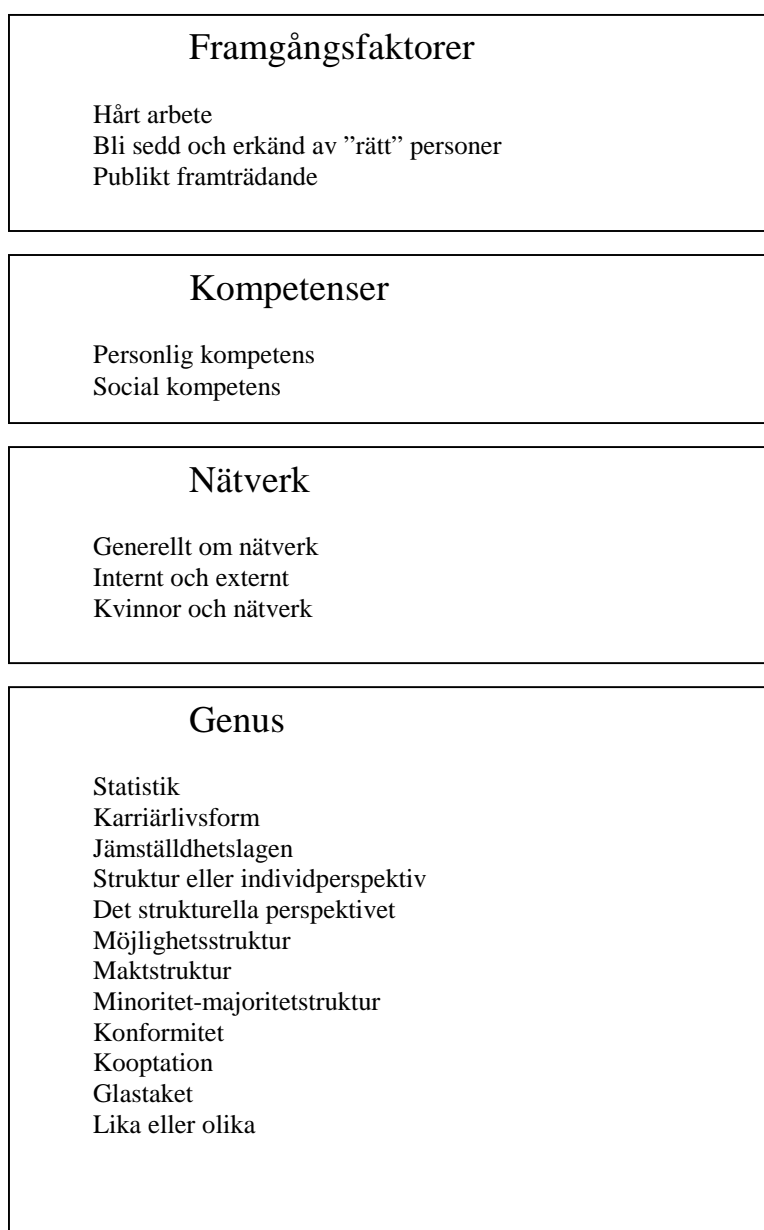
2.2.6 Källkritik

Det var problematiskt att hitta bra, relevant och intressant litteratur. Detta ledde till att vi letade i källförteckningar i befintlig teori vilket kan ha lett till att vi rört oss i samma författarkretsar och inte utvidgat vårt perspektiv tillräckligt. Vi har även använt oss av viss litteratur som inte är helt forskningsbaserad utan mer erfarenhetsbaserad. Då författaren (Arhén, 2005) är en välkänd person med ett

väldigt gott anseende beslöt vi oss för att använda dennes bok, dock lite restriktivt.

3 Teori

Uppsatsens utgångspunkt var respondenternas svar på frågor om karriär. I detta kapitel beskrivs de teorier som är väsentliga för analys och slutsats av empirin. Dessa teorier har framkommit främst genom respondenternas svar. Dock har genusteorier framkommit deduktivt då vi anser det intressant att koppla ihop genus med karriärbegreppet. Modellen nedan förklarar kapitlets struktur.



Figur 2. Disposition över teoriavsnitt.

Källa: Egen komponering

3.1 Framgångsfaktorer för att lyckas i karriären

3.1.1 Hårt arbete

*Hard work, unremitting effort, it is said, is the key to success
(Jackall, 1988:44)*

I början av karriären är det de som jobbar hårt, gör en bra insats utan att kräva något tillbaka, kommer tidigare och går hem senare, dricker sitt kaffe vid skrivbordet, är aktiva på möten etcetera som kommer att kunna göra karriär enligt Jackall (1988). De, som jobbar många timmar, anses vara bra lagspelare. Efter att ha nått en kritisk nivå i karriären tar de sociala kompetenserna över prestationens och kärnkompetensens karriärkritiska roll. Det anses enligt Jackall (1988) att när en chef väl tagit sig över den kritiska nivån har alla likvärdig kompetens och presterat lika bra. Efter det är det andra kriterier som gör att man lyckas. Nu är det ens sociala kompetens och ställning, ens nätverk som är A och O. Att vara en lagspelare anses av Jackall (1988) vara väldigt viktigt. De gäller att lägga många timmar på arbetet. Dock är det inte bara prestation som är viktigt dessa timmar utan även den sociala interaktionen. Det är viktigt, som chef, att delta i de sociala ritualer som försiggår på en arbetsplats. En chef skall interagera med andra chefer, kika in på deras kontor och småprata lite och på så sätt känna av situationen på jobbet. Dessa olika typer av interaktioner skapar det Jackall (1988) kallar den professionella intimiteten. Det är även viktigt, som lagspelare, att inte vara en primadonna. Att inte anse sig förmer än andra. Det gäller att göra sitt bästa även om det är jobb och uppdrag som man inte gillar och som man kanske anser sig vara överkvalificerad för. Det gäller att vara positiv och hela tiden visa upp ett engagerat yttre. Det är farligt att vara negativ för det är lätt att dra med andra i en negativ spiral. Ingen uppskattar en pessimist. För att lyckas i karriären gäller det att sprida en positiv anda, ha ett jäklar anamma och stort engagemang.

3.1.2 Bli sedd och erkänd av ”rätt” personer

Jackall (1988) menar att ju högre upp i hierarkin en individ kommer måste denna se till att ”rätt personer” ännu högre upp i hierarkin ser och värdesätter ens prestation. För om en organisationsmedlem inte ser till att ”rätt personer” uppskattar en på rätt sätt kan personen få problem att avancera. Detta är enligt Jackall (1988) en oskriven lag som måste följas för att få en stigande karriär. Även Arhén (2005) och Calamo & Salzman (1990) framhäver hur viktigt det är att

marknadsföra sig själv för att göra karriär. Om en person inte visar hur duktig den är, att den presterar bra resultat etcetera, finns risken att ingen ser vad den personen gör. För att uppnå verklig framgång räcker det alltså inte med att bara vara bra på det individen gör utan personen måste även bli sedd som bra på det den gör. Det är viktigt att rätt personer uppmärksammar en individs arbete. Om en individ syns, talar personer om den oftare. Om en chef skall tillsätta en tjänst eller leda ett eftertraktat projekt väljer chefen hellre den duktiga synliga individ som han/hon hört talas om än den lika duktiga och mindre synliga individen (Calamo & Salzman,1990).

3.1.3 Publikt framträdande

Det finns andra universella kriterier som enligt Jackall (1989) är viktiga för en chef som skall göra karriär. En persons externa framträdande som klädsel, hur man presenterar sig själv, hur man interagerar med andra samt ens attityd summeras ihop till en persons publika framträdande. Det är viktigt att ha ett korrekt publikt framträdande och att sälja sig själv på ett positivt och korrekt sätt. Större företag har klädkoder på hur man bör klä sig. Vill man göra karriär är det viktigt att följa dessa direktiv. Enligt Jackall (1988) anses en person som är envis eller så trög att han inte anpassar sig efter de sociala antydningar att klä och te sig mer presentabelt, inte är tänkvärd när det gäller avancemang. Klarar inte en person att läsa av de enklaste sociala normerna, klarar den inte av att bedöma tuffare antydningar som kommer med avancemang. Ett väl omhändertagande av ens yttre skickar signaler likväl till sina kollegor som till personer högre upp i hierarkin att personen är beredd på att anpassa sig efter organisationens normer. Ju högre upp i hierarkin en individ kommer desto viktigare är det att personen "kopierar" de högre chefernas sätt att klä sig. De gäller att smälta in och inte avvika. Jackall (1988) menar även att det är viktigt hur en person agerar och handhar sig under möten för att kunna göra karriär. Det gäller att ha allting i ordning, vara välorganiserad och sköta sina presentationer på ett professionellt sätt. Verka säker utåt och visa att man kan svara på frågor utan att hamna i förvarsläge.

Det är viktigt med ett rikt språk, där personen på flera olika sätt kan förklara ett problem så att alla förstår. Individen måste artikulera väl så att alla hör vad personen säger och tala tydligt med stark röst. En person måste veta vad den skall säga och när det skall sägas. Det är alltså av vikt att ha bra "timing". Kommunikation är en av de viktigaste sociala kompetenserna då det gäller att lyssna öppet och sända övertygande budskap. Goleman (2000) menar att genom

bra på kommunikation kan man ta itu med svåra problem på enkla sätt. En chef bör främja öppen kommunikation och vara lyhörd för både goda och dåliga nyheter. Man är bra på att lyssna och eftersträvar ömsesidig förståelse. Att en person är socialt utåtriktad behöver inte betyda att han/hon är bra på kommunikation.

Det är viktigt, som chef, att kunna hålla sina känslor i schack. Stress är en faktor som kan få människan att tappa fattningen. Alltså är även att vara stresstålig värdefullt i arbetslivet. Med att ha god självkontroll menar Goleman (2000) att man kan hantera sina impulser och andra irriterande känslor, att man i påfrestande situationer kan förbli lugn och positiv samt att man kan förhålla sig rationell och fokuserad under stress. Jackall (1988) menar även han att det är väldigt viktigt för chefer att ha stark självkontroll och att ha förmågan att maskera alla känslor och tankar bakom ett snyggt publikt framträdande. En chef måste vidare ha förmåga att omvandla upprörda känslor till någon konstruktivt. En chef bör även handla etiskt, bygga upp ett förtroende genom att visa pålitlighet och tillförlitlighet. Att erkänna sina misstag och slå fast grundläggande ställningstaganden, även om de är impopulära, visar även det på en chefs pålitlighet. Det handlar främst om att som chef bevara sin integritet och att ta ansvar för sina egna prestationer. Goleman (2000) menar vidare att en chef bör vara öppen för nya idéer, metoder och information som kan underlätta arbetet. Att vara positiv i fråga om förändringar anser Goleman (2000) som en kompetens en chef bör ha. Chefen bör även vara smidig i att klara av krav av många olika slag samt kunna anpassa sina reaktioner och sin taktik för att passa in i föränderliga omständigheter.

För att göra karriär enligt Jackall (1988) krävs att en person har rätt framträdande, rätt personlighet, är en lagspelare, har rätt stil, är anpassningsbar och har gynnsamma kontakter. Dock är det viktigt att hålla budget, att nå mål och bra resultat. Det finns enligt Jackall (1988) ett antal regler som gäller. En linjechef, som regelbundet missar att hålla sin budget eller nå sina mål, kommer inte att överleva länge, och absolut inte avancera. En chef, som alltid når sina mål och håller budget men som saknar några eller alla av de erforderliga sociala kompetenserna, kommer inte att avancera. En chef, som någon gång missar att nå mål och resultat men som har de erforderliga kompetenserna, kommer att avancera.

3.2 Kompetenser som behövs för att göra karriär.

Goleman (2000) menar att ju högre upp i organisationshierarkin man kommer desto mer betydelse får emotionell kompetens (EQ). Det är inte IQ eller teknisk expertis, som spelar roll för framgången av ledarskap, utan det är snarare EQ som utgör skillnaden mellan en medelmåttig chef och en toppchef. Toppcheferna har en större styrka i en rad olika EQ kompetenser som till exempel teamledarskap, påverkan och prestationsvilja. Goleman (2000) menar att en person, som har högt EQ, har en stor fördel för nå framgång högt upp i hierarkin i ledande ställning. Detta handlar om att som ledare på hög nivå har chefen arbetskomplexitet och då krävs högt EQ för att bli framgångsrik. På lägre nivåer med lägre arbetskomplexitet råder det mer eller mindre direkt relation mellan en persons kognitiva förmåga och prestationen. Som chef ökar arbetskomplexiteten i korrelation med karriärstegringen. För att nå toppen måste en chef inneha en mix av kompetenserna. En chef kan inte bara vara begåvad inom ett eller två områden (Goleman, 2000).

Social kompetens ingår enligt Goleman (2000) i begreppet (EQ) tillsammans med personlig kompetens. Den personliga kompetensen är den som bestämmer hur vi uppträder medan den sociala kompetensen bestämmer på vilket sätt vi hanterar olika relationer. Under rubriken personliga kompetenser finns kompetenser som självinsikt, självstyrning och motivation. Självinsikt handlar om att känna sin inre hälsa, veta vad man vill och vilka möjligheter man har, exempelvis självförtroende. Självstyrning innebär att hantera sig själv och sina inre känslor och att vara pålitlig, noggrann och anpassningsbar. Motivation handlar om hjälpmedel, som kan underlätta för en person att nå dit den vill, till exempel initiativförmåga, engagemang och optimism. Den sociala kompetensen består av empati och social förmåga. Empati handlar bland annat om att förstå andra och deras känslor och att hantera olikheter och se mångfald. Den sociala förmågan handlar om skicklighet att frammana lämpliga reaktioner hos andra.

3.2.1 Personlig kompetens

Goleman (2000) menar att om en individ inte har en korrekt självbedömning kan ens karriär vara i fara. Det innebär att personen inte förstår sina egna inre resurser, varken sin förmåga och sin begränsning. Det gäller att lära av sina misstag och brister och inte avspisa folk som försöker hjälpa en. Gör individen inte detta kan det bero på att den inte har en korrekt självbedömning. Det viktigaste för individer i

en organisation kan göra för att undvika denna fälla är att ge konstruktiv kritik, både positiv och negativ, att vara ärliga och ta upp saken med rätt person och inte klaga bakom ryggen. Man hjälper inte en person genom att tiga utan risken är att problemet förvärras. Ett bra självförtroende är alltid viktigt att ha och speciellt om en person skall göra karriär. Goleman (2000) menar att personer som är självsäkra verkar utstråla karisma och inger förtroende för personer i dennes omgivning. Har man gott självförtroende kan det ge en styrka att fatta svåra beslut som kan anses obekväma av andra. Självförtroende och korrekt självbedömning samlas under kompetensen självinsikt.

Det finns enligt Goleman (2000) tre motivationskompetenser som utmärker en person som gör karriär. De har en prestationsvilja som gör att de strävar efter att uppnå syften och mål. De ställer upp krävande mål och söker hela tiden efter information för att minska ovissheten och för att förbättra sina metoder och på så vis förbättrar de hela tiden sina metoder. Feedback är något som dessa presterare älskar. De påvisar även ett engagemang som sympatiserar med visioner och mål och gör gärna uppoffringar för att nå organisationens större mål. De använder organisationens grundvärderingar när de fattar beslut och söker aktivt efter olika möjligheter att fullgöra organisationens uppgift. De sista av dessa tre motivationskompetenser är enligt Goleman (2000) initiativförmåga och optimistisk grundsyn. Personer som innehar denna kompetens strävar efter att nå sina uppsatta mål trots att de stöter på hinder och motgångar. De arbetar mer i hopp om att lyckas än i rädsla för att misslyckas och är beredda på att ta chanser. De arbetar för mål som överstiger vad som krävs eller förväntas av dem och de handlar innan de tvingas av yttre omständigheter. Detta innebär att de ofta vidtagit åtgärder i förebyggande syfte för att undvika problem innan de inträffar. En person som vill göra karriär bör ha både en stark initiativförmåga och en optimistisk grundsyn för att lyckas (Goleman, 2000).

3.2.2 Social kompetens

Empati utgör grunden i alla sociala kompetenser som är viktiga i arbetet. Empati handlar om att förstå andra genom att visa känslighet och förståelse för andras synpunkter. Det gäller att kunna konsten att lyssna för att göra karriär. De som inte lyssnar kan framstå som likgiltiga och ointresserade, vilket i sin tur kan leda till att andra är mindre meddelsamma och blir misstänksamma.

Empati förutsätter att man har ett fininställt öra. Att lyssna väl är avgörande för att få framgång i ett arbete. (Goleman, 2000:154)

Enligt Goleman (2000) finns det något som kallas empatins politik som innebär att de som inte har så stor makt förväntas att skönja makthavarnas känslor, medan de mäktiga inte anser sig behöva visa känslighet i gengäld. Detta kan med andra ord innebära att en utstuderad brist på empati kan vara en makthavares sätt att utan ord hävda sin auktoritet. En andra empatisk kompetens är viktig för att göra karriär är att kunna utveckla andra. De ger nyttig feedback och erkänner och belönar människors starka sidor och prestationer. Det är även viktigt enligt Goleman (2000) att kunna hantera olikheter genom att gå emot fördomar och intolerans, att respektera och komma bra överens med personer med andra bakgrunder. Politisk medvetenhet som går ut på att kunna upptäcka viktiga sociala nätverk och kunna avläsa korrekt viktiga maktrelationer är även det en kompetens som en person som vill göra karriär bör besitta.

En viktig social kompetens är ledarskap och hur man kan inspirera och vägleda individer och grupper. En bra ledare träder fram som ledare när det behövs, oavsett ställning. De leder andras arbete, ger dem ansvar och leder genom att vara en förebild. Goleman (2000) menar även att man måste kunna inleda och hantera förändringar i organisationen samt kunna engagera andra i förändringsarbetet för att möjliggöra en karriär som chef. I dagens samhälle sker det hela tiden omorganisationer så en chef måste vara förändringspositiv för att få med sina medarbetare. Goleman (2000) menar vidare att det är väsentligt att kunna samverka och samarbeta genom att bland annat dela med sig av resurser, planer och information. Det är viktigt att få till stånd ett positivt samarbetsfrämjande klimat i sin organisation. Den sociala intelligensen är oerhört viktig för att man skall lyckas i en värld där merparten av arbetet idag utförs i team. Att besitta en teamförmåga och att kunna locka medarbetarna till ett handlingskraftigt och helhjärtat deltagande är väldigt viktigt för att göra karriär.

3.3 Nätverk

3.3.1 Generellt om nätverk

You may have noticed that it is often the people who schmooze with managers and talk up their achievements that get promoted. They aren't any better at the job than you are, but they probably know the

right people. They get noticed, and consequently, they get promoted.
(Yeung, 2006:136)

En studie gjord i USA visar att det var mindre än 20 % av alla arbetande amerikaner som fått sitt jobb genom en vän, släkting eller från någon annan personlig kontakt. Däremot fick 72 % av dem som tjänar mer än 100 000 dollar om året sitt jobb genom en personlig kontakt, vän eller släkting. När man nått en viss nivå i hierarkin har kontakter stor betydelse för att komma ännu längre i karriären (Fischer, 2005).

3.3.2 Internt och externt

Basen till ett bra nätverk kan finnas redan från studietiden. En del av de studiekamrater som en individ lärde känna under sin studietid kan komma att dyka upp på högre poster i framtiden. Andra viktiga kontakter kan fås via seminarier, utbildningar och andra interna möten. Goleman (2000) menar att det är viktigt att leta upp ömsesidigt givande relationer som bygger på samförstånd och kunna få dessa relationer att fungera långsiktigt. Det är viktigt att bilda och bevara omfattande informella nätverk. Det är även viktigt att kunna skapa och bevara personlig vänskap bland sina arbetskamrater. Enligt Goleman (2000) tillbringar människor i olika branscher idag en mindre del av sitt yrkesliv i en enda organisation och en större del av sin tid i kortvariga intensiva relationer. Detta innebär att ett spindelvävsliknande kontaktnät kan vara nyckeln till framgång. Ett nätverk av personliga kontakter är ett sorts personkapital. En av fördelarna med att bygga upp nätverk är den reservoar av goodwill som det medför. För att lyckas i arbetet hänger det mer eller mindre på funktionen av ett nätverk av många andra människor. Det viktigaste i nätverkande är att ge och ta. En person som ständigt säger ja till inbjudningar men aldrig själv bjuder igen, bidrar knappast till att utöka sitt kontaktnät. Genom att ingå i ett nätverk ges individer bättre förutsättningar för att starta ett förändringsarbete. I ett nätverk kan man införskaffa sig nödvändiga kunskaper och finna idéer för utveckling och förändring (SOU 1994:3).

Allianser skapar lojalitetsband mellan organisationsmedlemmar genom arbetet, genom liknande erfarenheter, genom samma vänner och ovänner eller genom tjänster som utbyts genom åren. Allianser kan skapas genom att man medverkar i nätverk inom organisationen. Formaliteten är väldigt låg och det finns inte något uttalat eller specifikt kriterium för medlemskap. Nätverk ses som beskyddarförhållanden där man hjälper varandra att nå dit man vill. Men genom att medlemmarna får andra arbeten ändras beskyddarförhållanden (Jackall, 1988).

Allianser kan även bildas genom slutna sällskap som är mer klubblika. Dessa medlemmar skapar band till varandra genom att de regelbundet träffas och exempelvis spelar tennis eller golf. Andra typer av externa nätverk är Rotary, Ruter Dam, Odd Fellows etcetera. En vän i det sociala livet blir även en vän i arbetet. Det är därför viktigt att känna rätt människor (Jackall, 1988).

3.3.3 Kvinnor och nätverk

Enligt en studie av Anna Wahl (1992) ansåg kvinnorna att kontakter med andra kvinnor var viktiga för dem. Informella kontakter var vanligare än kontakter genom föreningar och nätverk. Dock förekom de organiserade kontakterna också i ganska stor uträkning (Wahl, 1992). Arhén (2005) anser att män är bättre än kvinnor på att skapa och upprätthålla värdefulla affärsmässiga nätverk. Arhén (2005) menar vidare att detta troligen beror på att nätverka inte behöver vara så komplicerat som kvinnor tycks tro. Det räcker med ett mail till en person som man vill hålla kontakt med om denna befordras till chef, får barn eller något annat positivt. Enligt Arhén (2005) anser kvinnor generellt att det är cyniskt att använda personer som man tidigare inte haft en bra och personlig relation med i affärsmässiga sammanhang. Att upprätta och underhålla affärsmässiga nätverk är tidskrävande och eftersom kvinnorna generellt har huvudansvar för hem och familj orkar de inte riktigt med särskilt många dylika kontakter. Detta resulterar tyvärr i att kvinnorna oftast hamnar i underläge jämfört med sina manliga kolleger när det gäller storleken på nätverk. Medlemmarna i ett nätverk är där för att tjäna sina egna intressen. Dock måste man vara aktivt medverkande i viktiga sammanslutningar för att kunna påverka de andra medlemmarna i nätverket till sin egen fördel (Jackall, 1988).

3.4 Genus

3.4.1 Statistik

Enligt statistik från SCB är endast 19 % av alla chefer i privat sektor kvinnor. Inräknat alla sektorer såsom privat, offentlig, stat, kommun och landsting är andelen kvinnor på chefspositioner 24 %. Riksförsäkringsverket gjorde 2003 en studie om föräldradidighet. Den visade att 20 % av alla föräldrar menar att

pappans arbete avgjorde hur föräldraledigheten fördelades (se bilaga 5). År 2003 använde mamman 83 % av föräldraförsäkringsdagarna medan pappan använde 17 %. Studien visade även att kollegors tidigare uttag av föräldraförsäkring påverkade den nyblivna pappans uttag. Ju längre tidigare kollegor varit föräldralediga desto fler nyblivna pappor tog ut en längre ledighet. De flesta mammor tar ut en stor del av föräldraförsäkringen. Om pappan ska ta ut fler dagar måste mamman ta ut färre.

3.4.2 Karriärlivsform

Karriärlivsform betyder att en individ har ett arbete med karriärmöjligheter samtidigt som han ingår i ett äktenskap. Det finns en inbyggd tidtabell för en naturlig karriär. Karriären sätts igång på allvar under samma period i livet som det är tänkt att man ska skaffa barn. Historiskt är denna individ en man som har en hemmafru som kan ta hand om barnen. Det är mot denna norm som kvinnor och män jämförs. I de kvinnliga karriärtidtabellerna finns det avbrott för barn. Manliga och kvinnliga karriärer är således könsmärkta (SOU 1997: 135).

3.4.3 Jämställdhetslagen

I jämställdhetslagen 5 § står att arbetsgivarna ska underlätta för både kvinnliga och manliga arbetstagare att förena arbetsliv och föräldraskap (Jämställdhetslagen, 1991:433). SOU 1994:3 visar att endast 14 % av de tillfrågade företagen underlättar för fäder att utnyttja sin föräldraledighet.

3.4.4 Struktur eller individperspektiv

Genus i organisationer kan studeras antingen utifrån ett individperspektiv eller från ett strukturperspektiv.

Vid ett individperspektiv fokuserar man på individens möjligheter. Man studerar hur kvinnor ska vara för att vara bra chefer. Kvinnor jämförs med män och måste således anpassa sig till deras sätt eller bidra med något annorlunda. Om en kvinna inte lyckas i karriären beror det på att hon har socialiserats till att vara på ett visst sätt. Kvinnan är då annorlunda mannen och hennes sätt passar inte in på höga

positioner inom organisationer. Det är alltså individen som inte passar in i organisationen (Wahl, Höök, Holgersson & Linghag, 2001).

En strukturell ansats handlar om kvinnors och mäns olika villkor, begränsningar och möjligheter i organisationen. Man tittar på strukturen för att förstå varför det finns så få kvinnor på högre positioner.

3.4.5 Det strukturella perspektivet

Rosabeth Moss Kanter var en av de första att tala om att strukturella faktorer påverkar individer i organisationer. Hennes studie visade att det arbete som en individ har påverkar människans beteende. Olika mönster visade hur individer fungerar i förhållande till sin position. Manlighet och kvinnlighet fanns inbyggt i dessa positioner. Kanter menar att det finns tre olika strukturella faktorer; möjlighetsstruktur, maktstruktur och minoritet-majoritetstruktur (Wahl, Höök, Holgersson & Lindhag, 2001).

3.4.6 Möjlighetsstruktur

Med möjlighetsstruktur menas individens möjlighet att förflyttas inom organisationen. Det kan exempelvis vara antal karriärsteg, att kunna utvecklas och få möjlighet till nya utmaningar och att få möjlighet till belöningar av olika slag. Att göra karriär handlar här om att förflyttas uppåt i hierarkin, vertikalt (Kanter, 1977).

Individer med små möjligheter har en benägenhet att begränsa sina ambitioner och ha låga förväntningar om befördran. På grund av de låga förväntningarna vill de inte ha mer ansvar. De jämför sig själva med kollegor på samma nivå inom organisationen. De kan inte identifiera sig med chefer eller ledning. Detta leder till ett missnöje som gör att de presterar sämre. För att känna sig betydelsefulla lägger de stor vikt vid personliga relationer istället för på arbetsuppgiften (Kanter, 1977).

Tvärt emot individer med små möjligheter har individer med stora möjligheter ett stort självförtroende och höga ambitioner. Arbetet är viktigt, de är tävlingsinriktade och de jämför sig själva med personer som är högre upp i organisationsstrukturen än vad de själva är (Kanter, 1977).

Kanter fann i sin studie att personer med stora möjligheter betar sig på ett sätt som ger fler möjligheter. Dessa personer är oftast män. Uppträdandet hos personer med små möjligheter leder till nackdelar och mindre möjligheter. Dessa personer är oftast kvinnor. Som exempel tar Kanter upp ett fall med en kvinnlig sekreterare. Denna person hade jobbat som sekreterare en längre tid och hon trodde aldrig själv att hon skulle göra någonting annat. Hon ville inte göra någonting annat. När hon fick barn funderade hon över att lämna företaget och jobbet som sekreterare eftersom det inte betydde så mycket för henne. I samma ögonblick berättade dock hennes chef för henne att om hon ville, var hon en kandidat till "assistent manager". Hon fick jobbet och tog det. Hennes entusiasm för arbetet steg drastiskt. Hon blev mer ambitiös och funderade på att avancera ytterligare inom organisationen. Hennes förutsättningar hade helt ändrats (Kanter, 1977).

3.4.7 Maktstruktur

Individer med lite makt betar sig auktoritärt. De är ofta mer osäkra och de försöker begränsa underordnades chanser till utveckling. Personer med mycket makt är mer samarbetsvilliga. De omger sig ofta med andra bra medarbetare och låter dem utvecklas. Kanter (1977) menar att kvinnors och mäns skilda förutsättningar i organisationen beror på maktskillnader. Kvinnliga chefer ses som kontrollerande på grund av brist på makt (Kanter, 1977).

3.4.8 Minoritets-/majoritetsstruktur

Kvinnor på chefspositioner är i minoritet. De blir avvikare. Kanter (1977) menar att detta ger upphov till tre strukturella effekter; synlighet, assimilering och kontrast.

Med synlighet menas att kvinnor, trots att de är i minoritet syns mer än män. Det skapar en press på kvinnor som hela tiden måste prestera eftersom de alltid har ögonen på sig. En kvinna på hög position representerar alla kvinnor. Om denna kvinna skulle prestera dåligt skulle alla kvinnor stå till svars för det. Om alla kvinnor presterat lika bra hade det varit fler kvinnor på högre positioner. Således bedöms hon som ett undantag. Synligheten ligger hos könstillhörigheten och inte kompetensen. För att kvinnan ska bli erkänd måste hon prestera bättre än mannen, samtidigt får hon inte vara för duktig för då anses hon var aggressiv (Kanter, 1977).

En kvinna bedöms utifrån generaliseringar, vilket gör att kvinnor tvingas in i begränsade roller. Det är lättare att generalisera en avvikare än en majoritetsgrupp. Hon assimileras till en specifik stereotyp (Kanter, 1977).

När en avvikare kommer in i en grupp blir majoriteten medveten om sin egen kultur. Det blir tydligt hur deras grupp har fungerat och de blir rädda för att förlora den kulturen. Det är detta som kallas kontrasteffekten. Majoritetsgruppen poängterar för avvikaren vad som gäller och vilken kultur som finns inom organisationen. Avvikaren hålls ofta helt utanför informella sammanhang och hon utsätts ofta för olika lojalitetstest. Ett sådant test kan vara att inte va lojal mot andra kvinnor. Avvikaren ska alltså se till att det inte kommer in fler avvikare i organisationen som kan "ta över" den rådande kulturen. Avvikaren blir en så kallad "gate keeper". Ett annat test är att utsätta avvikaren för sexistiska skämt. Om avvikaren inte protesterar visar hon att hon också har humor. Avvikaren bör också visa tacksamhet för att hon har fått tillfälle att komma såhär långt i karriären (Kanter, 1977).

3.4.9 Konformitet

Män väljer män som är lika dem själva. Kanter (1977) presenterar flera anledningar till varför män väljer män. En anledning är behovet av konformitet, alltså att anställa likasinnade. Det som eftersöks vid rekrytering, förutom kompetens, är en person som kan passa in. Chefer reproducerar gärna sig själva genom att anställa en av samma sort. Den som innehaft positionen innan har varit kompetent och bra och således bör en likasinnad anställas igen. På detta sätt blir det legitimt att fortsätta med samma mönster.

Kanter menar vidare att chefer har en hängivelse och lojalitet till företaget som gör att det vore dumt att anställa någon av annan sort när det fungerat så bra med dessa likasinnade män hitintills. Av annan sort är ofta en kvinna men kan även vara en man som inte har de typiska "manliga egenskaperna". När någon annan än just dessa män försöker ta sig in i organisationen och det visar sig att de stöter på motstånd och svårigheter, bekräftar det bara att det är legitimt att inte anställa någon av annan sort (Kanter, 1977).

Chefer behöver även känna ett förtroende för dem de arbetar med. De behöver veta sättet som de tänker på och hur de agerar i olika situationer. Män känner sig

osäkra på hur kvinnor kommunicerar och väljer därför att anställa män som har samma språk (Kanter, 1977).

3.4.10 Kooptation

För att en person ska kunna komma in i en organisation finns det en massa underförstådda krav som denne måste uppfylla. Organisationen har redan en befintlig form som aspiranter måste passa in i. Förutom de formella kraven finns det informella krav som måste uppfyllas. Det kan vara kriterier som rätt kön, rätt klass eller rätt etnisk bakgrund. Gallringen sker subtilt eftersom det i alla fall måste framstå som ett rättvist urval. Dock sker egentligen inte utgallringen på lika villkor eftersom alla inte har samma bakgrund eller kön. Detta kallas kooptation (Sjöstrand, Sandberg & Tyrstrup, 1999).

Ett outtalat kriterium för att nå höga positioner är att vara man. Det finns en koppling mellan maskulinitet och ledarskap som gör att män bedöms utifrån prestationer som de i framtiden kan göra, medan kvinnor bedöms utifrån faktiska prestationer som redan gjorts (McCracken, 2000).

3.4.11 Glastaket

Begreppet glastaket myntades på 80-talet. Det betyder att det finns ett osynligt tak som gör det svårt eller omöjligt för kvinnor att nå högre positioner. Ovanför en viss befattningsnivå är kvinnor kraftigt underrepresenterade. Denna underrepresentation är svår att förklara. Dock hävdar vissa forskare att det inte finns ett glastak utan att befattningssegregeringen beror på att kvinnor socialiseras till att göra andra val i livet än vad män gör och således inte har samma möjlighet att komma till de högre befattningarna (SOU 1997: 137). Exempel på sådana val kan vara att kvinnor deltidsarbetar i större utsträckning än männen och att de väljer andra utbildningar än männen.

3.4.12 Lika eller olika

Är kvinnor lika eller olika män? Att kvinnan är olik mannen är en typisk individansats. Enligt Cockburn (1991) är det omöjligt att ställa och besvara den

frågan, då det finns för få kvinnor på chefsbefattningar för att kunna säga något om de har en "egen" ledarskapsstil. Cockburn (1991), pekar även på det absurda i att ställa frågan om likhet eller olikhet. Genom att ställa denna fråga ställer man kvinnor mot männen, där männen ses som normen och kvinnor som avvikare. Mannen blir då det normala som kvinnorna jämförs med. Då är det kvinnorna som ska anpassa sig till mannens villkor. Denna jämförelse förutsätter att det finns ett riktigt svar. Antingen är kvinnor olika män och ska således bidra med något eget, något annorlunda. Det räcker då inte med att bara vara kompetent, utan kvinnan måste bidra med något extra. För att vara en bra chef måste man vara auktoritär och om kvinnor är olika män och således inte är lika auktoritära är de heller inte lika bra som chefer. Om kvinnan är lik mannen beskrivs hon som manhaftig och alldeles för auktoritär. Då passar hon heller inte som ledare. Dessa beskrivningar av kvinnor på ledande positioner bestäms av män. Eftersom män är i majoritet och har mer makt har de ett tolkningsföreträde (Wahl, Höök, Holgersson & Lindhag 2001).

3.5 Sammanfattning av teori

Enligt Jackall (1988) är det de som arbetar hårt och presterar bra i början som kommer att göra en bra karriär. Efter att ha nått en viss nivå har alla visat att de kan prestera ungefär lika bra. Då är det de individer som har väl utvecklade sociala kompetenser som lättast gör karriär. Det är viktigt att "rätt" personer ser och värdesätter ens prestationer. Calamo & Salzman (1990) menar att det är viktigt att marknadsföra sig själv. Det räcker alltså inte bara med att vara bra på det arbete man gör, utan individen måste även ha sociala kompetenser och bli sedd av rätt personer.

Det är även viktigt att individer har ett korrekt publikt framträdande. Det bästa är att kopiera de högsta chefernas klädstil. Språket måste vara välartikulerat så att man kan förklara vad man menar på olika sätt så att alla förstår (Jackall, 1988). Enligt Goleman (2000) kan de som är bra på kommunikation lätt ta itu med svåra problem på enkla sätt.

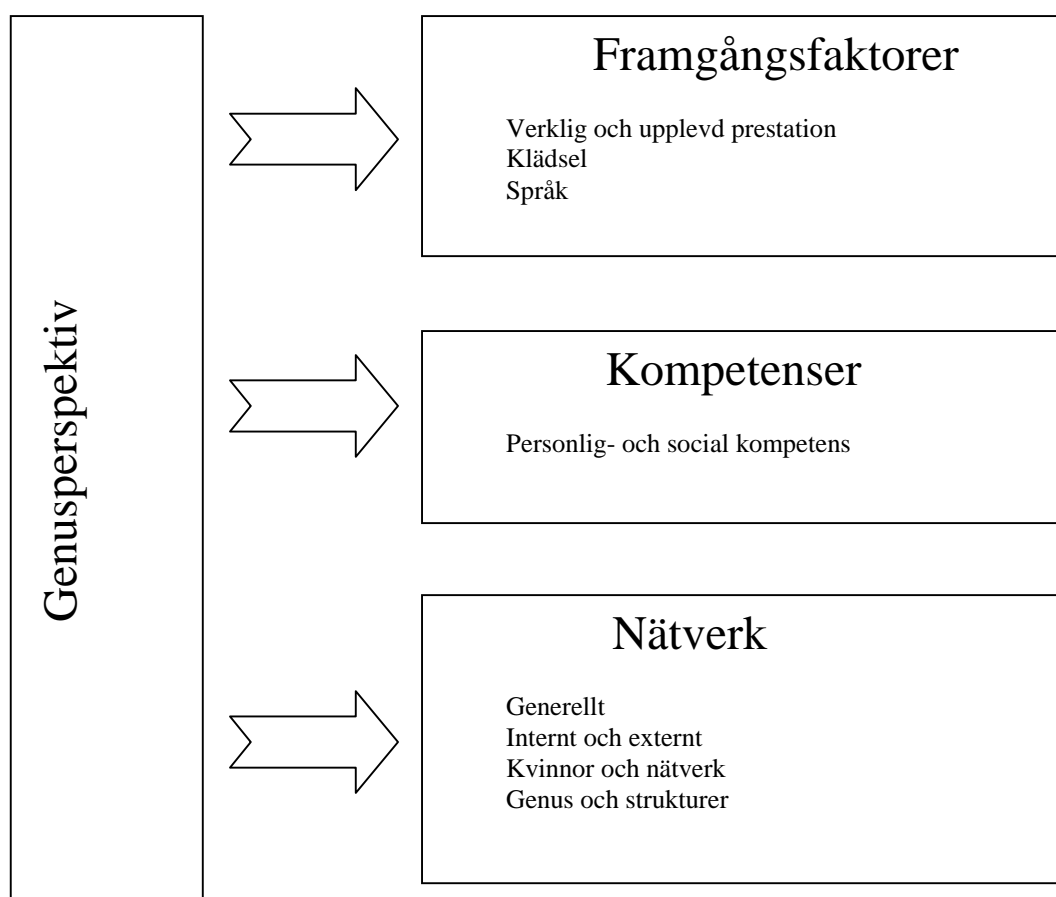
Goleman (2000) menar att ett högt EQ har stor betydelse för ett bra ledarskap. Social kompetens och personlig kompetens ingår i begreppet EQ. Den sociala kompetensen bestämmer på vilket sätt vi hanterar olika relationer medan den personliga kompetensen bestämmer hur vi uppträder. En personlig kompetens är att ha bra självförtroende. Genom att vara självsäker utstrålar man karisma och inger förtroende.

Goleman (2000) menar att ett bra nätverk kan vara nyckeln till framgång. Genom att ingå i ett nätverk kan man skaffa nödvändiga kunskaper för att kunna utvecklas och göra karriär (SOU 1994: 3). Enligt Arhén (2005) är män bättre än kvinnor på att skapa och ingå i nätverk. Hon menar att kvinnor tror att det är mer komplicerat än vad det är.

Andelen kvinnor på chefspositioner inom privat, offentlig, stat, kommun och landsting är bara 24 % (se bilaga 2). År 2003 använde mamman 83 % av föräldraförsäkringsdagarna medan pappan använde 17 % (se bilaga 5). Kvinnor på chefspositioner är i minoritet. Kanter (1977) menar att kvinnor är avvikare och män är norm. Trots och på grund av att kvinnor är i minoritet är de mer synliga än män. En kvinna på hög positioner representerar alla kvinnor och får även därför stå till svars för alla kvinnor. Kanter (1977) menar att män är i behov av konformitet, alltså att anställa likasinnade. Chefer reproducerar sig själva genom att anställa en av samma sort. Eftersom de flesta chefer är män anställer de gärna andra män.

4 Empiri och Analys

I detta avsnitt blandas empiri och analys om vartannat. Respondenternas har lovat anonymitet, varför deras namn är fiktiva. Modellen nedan visar strukturen på kapitlet.



Figur 3. Disposition över empiri och analys.

Källa: Egen komponering.

4.1 Framgångsfaktorer

4.1.1 Verklig och upplevd prestation

Jackall (1988) menar att det är viktigt att prestera bra i början av karriären. Detta säger flera av respondenterna också.

Första steget i en karriär är att man gör ett bra resultat i det jobb man har. Man måste vara målinriktad, affärsinriktad och ha ett kundperspektiv. Grunden är att göra bra ifrån dig på det jobb du har. Även på jobb som man anser att man är överkvalificerad för, det är ju plattformen för att komma vidare. (Nora)

Att vara aktiv och komma tidigare till arbetet och gå hem senare i början av karriären lönar sig enligt Jackall (1988). I början måste man visa vad man går för, för att komma upp till en viss nivå. När man väl nått den kritiska nivån har de allra flesta presterat ungefär lika bra och det är andra kriterier som gäller för att kunna göra karriär.

Det viktigaste är att ta hundjobb för att senare komma vidare. Att man inte är förmer än någon annan. (Lars)

Flera av respondenterna menar att det är viktigt att synas för att göra karriär.

Att göra en bra prestation tar jag för givet för att göra karriär. Andra måste tycka att du gör ett bra jobb. Det räcker ju inte med att man själv tycker det. (Fabian)

Det Fabian säger är att om man syns kan man lättare visa vad man presterat. Är man osynlig inom en organisation vet ingen vad man gjort och kan inte heller säga att det man gjort är bra. En individs prestation räcker inte om den vill nå verklig framgång utan individens prestation måste även bli sedd som en bra prestation av chefer högre upp i hierarkin (Calano & Salzman, 1990).

Noak säger;

Att göra karriär kräver hårt arbete och lite tur. Man måste göra det på rätt ställe. Man kan göra ett jättebra arbete men det kan vara på

fel ställe just då. Det är inte alltid viktigt att vara välkänd i det stora hela alla gånger, utan för att göra karriär ska man göra sig välkänd hos dem som bestämmer. (Noak)

Med tur menar Noak här att man måste vara synlig vid rätt tillfällen. Det räcker inte med att bara vara synlig. Rätt personer måste även se ens prestationer. Ju högre upp i hierarkin man kommer desto högre chefer måste se ens prestationer (Jackall, 1988).

En annan respondent, Lars, har ungefär samma syn på att synas som Noak och Fabian.

Det gäller att synas vid rätt tillfällen, att prestera intressanta arbeten. Man ska försöka styra utvecklingen dit man själv vill, agera utifrån det man vill. Allt handlar om att visa att man vet vad man vill. Man måste stå på sig. Ett gott självförtroende är en förutsättning. (Lars)

Lars säger att det krävs ett gott självförtroende för att lyckas. Genom att man tror på sig själv skapar man ett förtroende hos andra inom organisationen. Med bra självförtroende har man lättare att stå på sig och fatta svåra beslut (Jackall, 1988).

Noak säger;

På något sätt är det ju liksom att ta på sig lite mer arbete, det måste man ju göra, alltså vara lite framåt. Det innebär att du på något sätt måste tala för dig själv. Det måste märkas att du vill och att de andra känner att du vill göra grejer. (Noak)

Enligt Arhén (2005) är det viktigt att marknadsföra sig själv. Det är precis det som både Noak och Lars ovan säger. Att marknadsföra sig själv handlar om att vara framåt och att visa vad man kan och vad man har presterat. Arhén (2005) menar att det finns en risk att ingen ser vad du gör om du är dålig på att marknadsföra dig. En annan respondent, Ritva, fortsätter:

Att vara en tydlig profil i folks medvetande och alltid hålla vad man lovar. Inte fastna i "duktig liten flicka" och bara nicka och le och ta emot fler uppgifter. Utan berätta vad man gör och är stolt över till sin chef. (Ritva)

Eva menar att kvinnor måste våga lita på sig själva och våga stå fast vid något som man tror på och argumentera för det. På det sättet blir man sedd menar Eva.

Nora säger såhär;

Gör ett bra resultat. Sätt inte ditt ljus under skäppan. Ni måste stå på er mera och påvisa vad ni gjort, att synliggöra det som ni gör. (Nora)

En kvinna på högre position representerar alla kvinnor. Eftersom kvinnan är avvikaren syns hon mer än mannen. Om kvinnan skulle prestera dåligt skulle alla kvinnor stå till svars för det (Kanter, 1977). Denna automatiska synlighet kan göra att kvinnor inte i lika stor utsträckning som män påvisar vad de presterat.

Jackall (1988) menar att de som arbetar många timmar anses vara bra lagspelare. Dock är det inte bara prestation som är viktigt under dessa timmar utan även att delta i olika sociala rutiner, såsom att småprata lite med andra på kontoret.

Kompetens är A och O. Man ska uppträda som ett föredöme, inte vara snobbig. Man måste prata så att folk förstår och inte vara en besserwisser. (Örjan)

Örjan menar här att en person som vill göra karriär skall vara trovärdig och inte tro sig vara förmer än andra. Detta samstämmer med Jackalls (1988) teori om att det är viktigt att som chef att inte vara en primadonna. Vidare poängterar Örjan vikten av ett rikt språkbruk och att kunna kommunicera. Enligt Örjan är det främsta verktyget för att kunna göra en bra karriär att personen är kompetent. Det vill säga att personen presterar bra resultat.

Noak menar att om man måste lägga för många timmar på jobbet är man inte kompetent nog för att utföra det. Såhär säger Noak;

Om man är tvungen att konstant lägga många timmar så är du befordrad över din kompetensnivå. 40-60 timmar kan man jobba, men man kan inte jobba 60 till 80 timmar per vecka, det är bara skitsnack. Men mellan 40 och 60 timmar per vecka exklusive resor [är normalt]. En del räknar ju in sina resor när de skall vara macho. Men jag menar att det har funnits och det finns fortfarande sådana som skryter om att jag jobbar X antal timmar i veckan, men antingen beror detta på att du inte kan ditt jobb eller så kan du inte delegera eller vad det nu kan bero på. Det är inte antalet timmar som visar att du är bra på något, det är kvalitén, ja alltså resultatet. Men tyvärr är det ju så att i början måste du lägga ner mer tid. Så är det ju absolut. Du jobbar ju fler timmar i början än när du kommit lite längre. (Noak)

Skillnaden mellan Noak och Jackall (1988) vad gäller antal arbetade timmar är att Jackall menar att en individ, som har lång arbetsdag, inte har en bättre dagsprestation än den som går hem tidigare. Jackall menar att själva prestationen inte blir bättre utan den blir bara mer utdragen. Det Noak menar är att den individ som arbetar lika hårt som kollegorna men ändå sitter kvar på kvällarna inte är tillräckligt kompetent för jobbet.

4.1.2 Klädsel

Som nämnts i teorikapitlet menar Jackall (1988) att klädsel är en viktig framgångsfaktor. Det är viktigt att följa företagets klädkod och att kopiera de högre chefernas klädstil. Likt Jackall (1988) menar de flesta av respondenterna att klädsel är viktigt.

Ritva menar att organisationsmedlemmar ska ha vårdad klädsel men att den ska vara anpassad efter situationen. Har man kundmöten är det viktigare att se representativ ut. Detta är något som andra respondenter också håller med om.

Noak säger;

På nått sätt måste du ändå vara klädd för den situation som du befinner dig i. Det är ett sätt att visa respekt. Det är många som kanske tycker att du inte behöver ha slips eller kostym, men ibland är det ju ett sätt att visa respekt för andra. Det är faktiskt ganska viktigt. Ibland ger det också dig själv en position, fortfarande faktiskt. Det går inte att komma i shorts och t-shirt om du skall göra något, det måste synas vem du är. Man måste se proper ut. (Noak)

Enligt Jackall (1988) handlar det om att sälja sig på rätt sätt och att man därmed måste anpassa klädseln efter situationen. Jackall (1988) menar att om en person inte ens klarar av att anpassa sig efter enkla sociala regler, såsom klädsel, kommer denna nog inte heller att klara av större utmaningar som följer vid karriärstegring.

Nora säger;

Klädsel och utseende påverkar till viss del. Är man extrem i någon riktning så ligger det en i fatet. Man kan vara väldigt duktig men om man envisas med att gå i shorts på vintern eller gå i hatt så kan det påverka. (Nora)

En annan respondent, Fabian säger såhär;

Klädsel är väldigt viktigt. Du måste tänka på vem du pratar med, får inte provocera på något sätt för då sitter den andra personen och tänker på det och lyssnar inte på vad som sägs. (Fabian)

En av respondenterna, Eva, menar att utseende och klädsel inte är så viktigt var för sig. Dock menar Eva att det är den totala bilden som måste passa in i den miljö som man gör karriär i.

På frågan om Fabian kunde ge tre råd till en kvinna som ska göra karriär var följande det första han tänkte på;

Klä dig elegant men inte utmanande. (Fabian)

Med detta menar Fabian att det är speciellt viktigt som kvinna att klä sig på rätt sätt. En kvinna skall klä sig snyggt men det får inte vara utmanande då det kan anses som provocerande. Det finns en risk att en kvinna som klär sig utmanande inte riktigt tas på allvar och anses oseriös. Detta kan kopplas till organisationernas indirekta klädkoder som det är viktigt att följa (Jackall, 1988).

Lars säger såhär;

Personligheten är viktig. Man måste kunna föra sig och inte sticka ut på ett utmanande sätt. Man ska ha en klar bild av den klädkod som förväntas och hålla den. Man är själv en produkt att sälja, det gäller att paketera och marknadsföra den väl. (Lars)

Precis som Jackall (1988) menar båda Eva och Lars att klädsel tillsammans med andra faktorer summeras till en individs publika framträdande och att det är denna totala bild som man förmedlar som är viktig.

Likt Jackall (1988) säger respondenterna alltså att klädsel är viktigt och att man måste kunna anpassa sin klädsel efter situationen eftersom det visar att man är villig att anpassa sig efter företagets policy.

4.1.3 Språk

Både Jackall (1988) och respondenterna menar att det är viktigt att ha ett vårdat språk för att kunna förklara vad man menar på olika sätt för att alla ska förstå. Tre av de kvinnliga respondenterna tar upp att skillnaden mellan män och kvinnors sätt att tala.

Oftast är kvinnors språkbruk annorlunda, vi uttrycker oss annorlunda, kanske har vi svårt att förklara oss i vissa sammanhang, som i styrelserummet t ex. som är väldigt formella. Där kan man känna sig lite osäker och det kan kännas lite obehagligt första uppdragen innan man kommer in i den strukturen som finns där. Och det är ju klar, om man då är ensam som kvinna och upplever det [den formella strukturen], så kanske man väljer att ta ett steg tillbaka istället för framåt. Män är mer vana vid män, och har de något problem så går de ut och tar en öl medan kvinnorna åker hem och grubblar i sängen.
(Eva)

Det Eva talar om är att kvinnan måste anpassa sig till mannens sätt att tala. Hon måste rätta sig efter den manliga normen för att passa in. Kanter (1977) menar att en anledning till att män anställer män är pga. att de talar samma språk. Män känner sig osäkra på hur kvinnor kommunicerar. En annan respondent, Irma, menar att kvinnor måste anpassa retoriken efter männens norm. Dock har Ritva en annan åsikt;

Man måste naturligtvis inte tala karlaspråk utan stå för det man gör och tycker. (Ritva)

Ritva menar att kvinnor inte ska rätta sig efter mannens sätt att tala utan vara sig själv.

De manliga respondenterna tar inte upp någon skillnad mellan män och kvinnors språkbruk utan pratar generellt om individers språkbruk.

En del genomskådar man som använder ett språk som de nästan inte egentligen förstår sig på vad det innebär eller betyder. Det är lite det som med kläder, du måste anpassa dig efter den du pratar med. Det tror jag liksom är det viktigaste. Du kan röra dig både i akademiska kretsar och på golvet, det spelar liksom ingen roll. Du kan alltså inte

röra dig akademiskt på golvet för då kommer de att tycka att du är både det ena och andra. (Noak)

Noak menar alltså att det är viktigt att man rättar språket efter den man talar till. Jackall (1988) menar att man måste ha ett rikt språk för att kunna förklara sig på flera olika sätt så att alla förstår. Det är precis det som Noak säger. Vidare säger Noak;

En person som ser välvårdad ut, har ett välvårdat språk tror jag gärna att man vill ska representera företaget. (Noak)

Även självkontroll kom upp som viktigt för att kunna göra karriär. Fabian säger;

Självkontroll är viktigt. Man måste kunna behärska sig när man blir arg. (Fabian)

Som Fabian antyder är det viktigt som chef att kunna hålla styr på sina känslor. Både Jackall (1988) och Goleman (2000) anser att som chef är det ytterst viktigt att ha god självkontroll och kunna maskera sina känslor bakom det publika framträdandet. Att vara stresstålig är också viktigt då stress lätt kan framkalla att en person kan tappa fattningen. Detta får inte hända om en person vill göra karriär. Personens trovärdighet kan försvinna om personen anses lynnig och inte kan hålla sina känslor i schack. Har en person god självkontroll kan personen stoppa känslosvall, omvandla känslorna till något konstruktivt och fortfarande agera lugnt, positivt och rationellt (Jackall, 1988).

4.1.4 Sammanfattning av framgångsfaktorer

Samtliga respondenter anser att i början av karriären ligger fokus på prestationen. En individ måste göra bra resultat för att överhuvudtaget kunna bli en kandidat till avancemang. En del av respondenterna poängterar även att i början måste en individ vara beredd på att ta anställningar och utföra "hundjobb" som individen kan anse sig överkvalificerad för. Det är viktigt att göra ett bra resultat oavsett tjänst. Gör en individ ett bra resultat och uppträder professionellt på en okvalificerad tjänst visar denna person att den är ambitiös och villig att göra vad som krävs för att avancera. Som vissa av våra respondenter har sagt är den första tjänsten plattformen för återstoden av en individs karriär. Det är därför oerhört viktigt att uppträda professionellt och göra sitt bästa och lite till. Har en person god självkontroll och kan omvandla besvärliga situationer till något konstruktivt talar detta för personens möjlighet att göra karriär. Samtidigt som det är viktigt att

göra en bra prestation handlar möjligheten att göra karriär om att individens prestation blir uppmärksammas av rätt personer. Om chefer högre upp i hierarkin anser att en individ är proffsig och alltid levererar ett bra resultat är det mer troligt att dennes namn kommer på tal när en chefstjänst skall tillsättas. Det är bra om det är allmänt känt i organisationen att individen vill göra karriär. Dock är det desto viktigare att rätt chefer högre upp i organisationen är medvetna om personens karriärlust. Detta kan individen påvisa genom att tala om sina framtidsplaner för den närmaste chefen under utvecklingssamtal men även genom att diskret berätta det vid informella samtal med andra i organisationen. Indikationer visar att möjligheten till att göra karriär även beror på "timing" och lite tur. För att lyckas måste en individ göra en bra prestation, på rätt ställe och vid rätt tillfälle. Då ökar chansen för avancemang. En aspekt, som framkommit i vår undersökning, är att kvinnor anses generellt sämre på att påvisa sina resultat och prestationer i jämförelse med män. Detta kan bero på att kvinnor är i minoritet på chefspositioner och därav redan mer synliga än män. Enligt Kanter (1977) representerar en kvinna i högre position alla kvinnor. I och med det uppmärksammas kvinnornas resultat mer än männens. Skulle en kvinna prestera sämre går det ut över alla kvinnor. Detta kan vara en av anledningarna till att kvinnor inte påvisar sin prestation i lika stor utsträckning som män.

För att lyckas i karriären krävs det att en individ lägger ner många timmar på arbetet, speciellt i början. Detta visar att individen är hungrig och vill prestera. Dock är det, som en respondent säger, viktigt att hitta rätt läge i vågskålen. En chef, som konstant måste lägga många timmar i veckan på jobbet, kan vara befördrad över sin kvalifikationsnivå. Detta säger att personen i fråga antingen inte kan delegera eller har något annat problem. Men en viss typ av merarbete krävs då en normalvecka verkar ligga mellan 40 till 60 timmar. Då karriären kräver mycket av en person krävs det att personen är sund både fysiskt och psykiskt då det ibland är tungt att vara chef. En individ, som inte har en trygg social tillvaro och känner sig tillfreds med livet, kan inte prestera på arbetet. Här handlar det om att ha god självinsikt om sin förmåga, sina inre resurser och sina begränsningar. Det gäller att vara sann mot sig själv.

Respondenterna var oeniga om hur stor roll klädsel egentligen har på en individs möjligheter att göra karriär. Organisationer idag har oftast en inofficiell klädkod. Samtliga respondenter anser att en person som vill göra karriär alltid måste se proper ut. Det gäller att klä sig rätt för situationen. Kläder kan vara ett sätt att visa status på och det skall synas att en person är chef. Samtidigt är klädsel ett sätt att visa andra respekt. En person som deltar i ett möte med chefer på högre position och inte kommer i kostym eller dräkt visar inte den tillbörliga respekt som han/hon bör. Detta kan få negativa konsekvenser då personens klädsel kan anses som provocerande och kan leda till att andra personer irriterar sig över detta och då kommer denna person alltid att förbli i minnet som oseriös. Om en individ inte

ens har förstånd nog att kunna läsa av vad proper klädsel är, kan denna individ heller inte bli betrodd med mer ansvarsfulla uppgifter. Kläder är ett sätt för individen att använda sig av för att synas och marknadsföra sig själv. En person som vill göra karriär bör vara väldigt medveten om sitt utseende och sin klädsel. Som en respondent sa måste individen göra det bästa av det som den har. En del av respondenterna anser att det är svårare för en kvinna att klä sig rätt. En kvinna skall klä sig feminint men inte utmanade. Dock bör kvinnan inte klä sig "manligt". Det är intressant att notera att det är den manliga klädkoden med kostym som satt standarden för "rätt" klädsel i arbetslivet. Den kvinnliga motvarigheten till kostym är dräkt vilket återspeglar männens inflytande i arbetslivet.

För att kunna göra karriär bör en individ ha ett rikt språk. Det är viktigt att kunna variera sitt språkbruk för rätt situationer, på samma sätt som man måste kunna variera sitt klädval. En akademiker som pratar "akademiska" för en grupp arbetare kan betraktas som översittare och anses inte trovärdig. Det är inte heller bättre om en person har ett ovårdat språk och skall kommunicera med personer högt upp i hierarkin. Det gäller att vara trovärdig i sitt språk annars blir personen genomskådad när den försöker använda sig av ett språk som den inte behärskar. Det gäller att kunna läsa av situationen och vara så "rätt" som det är möjligt. Att kunna kommunicera i både tal och skrift är ett måste. En chef arbetar genom att prestera genom andra och för att göra karriär krävs det av en individ att få med sig medarbetarna. En chef måste även kunna hålla föredrag och hålla möten för många människor. Detta fungerar inte om personen i fråga inte tycker om att prata inför människor. En person, som behärskar talets gåva, utstrålar en karisma och som bara genom den kan få med sig medarbetarna.

Tre av de fyra kvinnliga respondenterna tar upp att kvinnor och män har olika språkbruk. Männens däremot tar inte upp skillnaden i språkbruk. Då flertalet chefer är män är det tydligt att mannens språkbruk är det som är standard i arbetslivet. Generellt kan män känna sig lite osäkra på hur kvinnor kommunicerar. Män har lättare att tala med män och känner lättare igen sig hos andra män vilket gör att de även har lättare att anställa andra män. Detta gör det svårare för kvinnor. Respondenternas åsikter går isär när det gäller hur kvinnor skall bete sig för att kunna göra karriär. Det vi kan utläsa av vår undersökning är att kvinnor måste ändra sitt språkbruk för att det skall passa in i männens norm. En av de kvinnliga respondenterna beskrev språket i styrelserummen som formellt och att hon som kvinna hade känt sig lite osäker innan hon kom in i den strukturen. Här finns risk för att minoriteten, kvinnorna, tar ett steg tillbaka istället för att stå på sig och kämpa för sitt sätt.

4.2 Kompetenser som behövs för att göra karriär

4.2.1 Personlig- och social kompetens

Ett återkommande svar hos samtliga respondenter var att individen måste ha en god social kompetens. Det framkommer av respondenternas svar att de har lite olika definitioner av begreppet social kompetens. Enligt Goleman (2000) bildar social kompetens tillsammans med personlig kompetens en persons EQ. Ett gott EQ är väsentligt för en individ om den vill lyckas göra en bra karriär. Jackall (1988) menar att ju högre upp i hierarkin en individ kommer desto mer social kompetens behöver den.

Så här säger Fabian:

Utbildning är bra, men social kompetens är viktigt som attans, måste ha kommunikationsförmåga, att kunna uttrycka sig i både text och tal, man måste kunna prata inför stor grupp människor. Man måste kunna föra sig. (Fabian)

En annan respondent, Ritva, säger följande;

Det är viktigt att vara med i diskussioner och ta en naturlig plats utan att vara pladdrig. Det gäller att skapa ett förtroende omkring sig. (Ritva)

Kommunikation är en viktig social kompetens. Att behärska kommunikation på ett bra sätt menar Ritva är viktigt. Genom att vara en god kommunikatör kan man lätt påvisa ens egna egenskaper som kan vara bra att kunna visa för att göra karriär. Det är väldigt viktigt att ha ett korrekt publikt framträdande som innefattar hur en individ för sig och interagerar i sällskap med andra (Jackall, 1988). Vidare är det viktigt att en individ handhar sig väl under möten för att kunna göra karriär. Fabian och Ingrid anser att kunna föra sig och ta en naturlig plats i ett mötesrum är väsentligt för att kunna göra karriär. Att prata inför en stor grupp kräver ett bra självförtroende och enligt Goleman (2000) kan en självsäker person inge förtroende för personer i dennes omgivning. Fabian menar vidare att det är viktigt att både kunna föra sig såväl skriftligen som muntligen.

Även Nora tycker att kommunikation är viktigt för att göra karriär. Så här säger Nora;

Det viktigaste är den kommunikativa förmågan, internt som externt. Ha rätt språkbruk till rätt läggning så att man blir lätt förstådd, ha förmågan att beskriva saker på ett beskrivande och engagerat sätt. Förstå värdet av kommunikationen. Samarbeta, kunna skapa ett bra samarbetsklimat, ge klar bild av vad som händer och sker inom företaget i förhållande till medarbetarna i organisationen. (Nora)

Nora fortsätter och säger;

Karisma och utstrålning ligger i den kommunikativa förmågan. Man kan också göra karriär som en torrboll, men det är svårare. (Nora)

Nora talar om vikten att på ett positivt och motiverande sätt kunna få med de anställda. Nora anser precis som Jackall (1988) att en individ som vill göra karriär måste ha ett korrekt och rikt språkbruk. Här anser Nora att om en individ inte kan nå fram till medarbetarna och kunna förklara en sak på flera olika sätt så kan det vara svårt att klara sig som chef. Nora menar vidare att en individ som har en naturlig karisma och utstrålning inte behöver jobba så mycket för att göra karriär. Enligt Goleman (2000) brukar toppresterare påvisa ett stort engagemang och tycka det är viktigt att ge feedback tillbaka till organisationen. De brukar även ha en optimistisk grundsyn och stark initiativförmåga. Nora betonar vikten av att kunna hantera både medarbetare och externa intressenter.

Lars uttrycker social kompetens såhär:

Att vara sig själv så mycket som det bara är möjligt. Att inte föreställa sig, alltid vara ärlig och seriös, bestämd men ödmjuk. Respektera att människor som arbetat längre tid med samma sak som du kan mycket mer, i alla fall i början. Lyssna och var ödmjuk. Ja, att inneha en god social kompetens helt enkelt. (Lars)

Även Ritva anser att en individ som vill göra karriär måste ha;

Kallt huvud, varmt hjärta och rena händer. Tänk på vad du gör, glöm inte bort vem du är, offra inte din själ, gör alltid sådant som du kan stå för. (Ritva)

Både Ritva och Lars anser att man skall vara ödmjuk som chef. Lars talar om möjligheten som ny chef att lära och få visdom av dem som arbetat längre. Han menar vidare det som Jackall (1988) tar upp angående besserwisser. För att komma någon vart i karriären kan en individ inte sitta på sina höga hästar utan måste vara ödmjuk och lyssna på andra. Även Örjan anser att individen bör vara en ödmjuk ledare som skall lyfta fram personerna i organisationen. Lars och Ritva anser att det är viktigt att individen måste kunna stå för sina handlingar och inte kliva över lik för att nå dit de vill. Även Örjan anser att chefen skall ha hög moral och alltid stå för det den gör och säger. En individ bör förstå sina egna resurser och kunna lära av sina misstag och inte avfärda personer som försöker hjälpa (Goleman, 2000). Det är även viktigt att ge konstruktiv kritik, både positiv och negativ, att vara ärlig och ta upp saker med dem som de berör. Vidare menar han att man inte hjälper en individ genom att tuga utan det finns då risk att problemet förvärras. En chef leder de andras arbete, ger dem ansvar och leder genom att vara en förebild. En chef bör även handla etiskt och bygga upp sitt förtroende genom att visa på sin pålitlighet och tillförlitlighet (Goleman, 2000).

Irma anser att en individ som skall göra karriär bör vara social, flexibel och drivkraftig. Det är enligt Irma viktigt att visa och kunna driva olika viktiga uppdrag. Goleman (2000) menar att drivkraftiga individer styrs av en prestationsvilja som gör att de strävar efter att uppnå syften och mål. De ställer upp krävande mål och söker hela tiden efter ny information. Detta för att minska ovissheten och för att förbättra sina metoder och på så vis förbättrar de hela tiden sina metoder. En chef som är öppen för nya idéer, metoder och information kan underlätta i arbetet när motgångar och hinder dyker upp (Goleman, 2000). Med flexibel menar Irma att en chef bör vara positiv i fråga om förändringar. I dagens samhälle sker det förändringar i organisationen hela tiden och då gäller det som chef att hänga med och vara positiv. Vidare bör chefen vara smidig i hur han/hon hanterar krav från många olika håll och kunna anpassa sina reaktioner och sin taktik för att det skall passa in i dagens samhälle.

För att överhuvudtaget kunna göra en bra karriär anser Stig att personen bör se sig själv i spegeln. Så här säger Stig;

Första steget i karriären är att ställa sig framför spegeln och se på den bilden som framträder och acceptera den bilden. Acceptera sig själv, den man är, hur man ser ut, vad man har bakom sig och inom sig. Är man otillfredsställd med sin egen person och tillvaro kommer man inte att göra ett bra jobb. Man måste vara trygg i sig själv. Man måste ha ett starkt självförtroende. (Stig)

Det Stig talar om här är detsamma som Goleman (2000) menar med god självinsikt. En individ som är trygg i sig själv och har ett gott självförtroende kan förstå sina egna inre resurser, sin förmåga och sina begränsningar. Kan individen detta innebär det att denne har en korrekt självbedömning och bör på så sätt kunna lära sig av sina misstag och brister och inte avspisa folk som försöker hjälpa honom/henne. En person som är självsäker kan utstråla karisma och inge förtroende för personer i dennes omgivning (Goleman, 2000). Stig anser att en person måste vara på banan både emotionellt, psykiskt och fysiskt för att kunna lyckas att göra karriär. Som chef på väg upp på stegen menar Stig att all styrka behövs. Stig säger vidare att en chef ibland måste lägga en eller två nätter, ibland i rad, för att lösa ett problem, och då gäller det att kroppen orkar med. Har då inte individen god självinsikt kan den råka lite illa ut.

Eva och Stig ger följande råd till en man som vill göra karriär. Eva börjar med att säga;

Se andra, män är oftast mer individualistiska än kvinnor, och de män som skall göra en bra karriär bör ha en stor social kompetens. Bjuda in medarbetare och underchefer mer än vad det görs. (Eva)

Stig säger;

Bra kompetens, stora öron och liten mun. Lyssna mer än du pratar! (Stig)

Här pratar Eva och Stig om att män borde visa mer empatiska sidor på arbetsplatsen. När en individ visar att de vill försöka förstå andras synpunkter visar den sin empatiska kompetens (Goleman, 2000). De som inte lyssnar riskerar att framstå som ligkiltiga och ointresserade. Detta kan i sin tur leda till att andra personer inom organisationen inte är öppna mot dem. Det är en konst att kunna lyssna (Goleman, 2000). Stig menar även att en bra kompetens och prestation är en självklarhet. Jackall (1988) säger att nyckel till framgång är att jobba hårt, i alla fall i början av karriären.

Lars ger följande råd till kvinnor som vill göra karriär. Detta efter att han poängterat att han inte anser att det är någon skillnad mellan råden till kvinnor och män när det gäller att göra karriär. Han ville dock säga detta;

Har dock ett råd till er tjejer, tuffa till er och ta för er. Stå på er och var som ni är. Be inte om ursäkt för att ni är kvinna och vill någonstans. (Lars)

Lars talar här om att kvinnor borde stå upp för det de gör och marknadsföra sig bättre. Arhén (2005) menar att det är viktigt att en person visar hur duktig den är för annars finns risken att ingen ser vad den personen gör. Även Jackall (1988) anser att det är viktigt att sälja sig själv på ett positivt och korrekt sätt. Kvinnor borde enligt Lars bli bättre på sin självinsikt dvs. att skaffa sig en korrekt självbedömning (Goleman, 2000).

4.2.2 Sammanfattning av kompetenser som behövs för att göra karriär

En god social kompetens är en förutsättning för att lyckas göra karriär, speciellt ju högre upp i karriären en individ kommer. En positiv grundsyn är en fördel att inneha för att lyckas i karriären. En trovärdig chef som inte föreställer sig vara någon den inte är och alltid är ärlig har större chans att vandra på karriärstegen än en som vänder kappan efter vinden. Det verkar utifrån vår undersökning som att ärlighet är en kompetens som ligger högt upp på listan. Även flexibilitet, att vara förändringspositiv och att vara empatisk är kompetenser som krävs för att göra karriär. Män och kvinnor måste jobba på olika områden av sina kompetenser för att lyckas göra karriär. Män måste bli mer empatiska och lyssna mer på andra, annars finns risken att de verkar ointresserade och likgiltiga inför andras synpunkter. Kvinnor borde stå upp mer för sina åsikter och prestationer. Om en persons prestation inte uppmärksammas på rätt sätt behöver det inte vara fel på individens kompetens utan det kan bero på att individens närmaste chef har fel kompetens. En chef med bra kompetens bör uppmärksamma prestationer från chefer och medarbetare under sig.

4.3 Nätverk

Ett svar som återkom hos alla respondenter vad det gäller att göra karriär var att det var viktigt att vara synlig och att ingå i ett nätverk.

4.3.1 Generellt

Lars menar att man får fler chanser att visa upp sig när man nätverkar än om man är ett okänt kort.

Som tidigare sagts är kontakter av stor vikt om man vill komma ännu längre i karriären (Fischer, 2005). Genom nätverk skapas ett kontaktnät som kan vara värt mycket när en individ vill avancera inom arbetslivet. Det kan alltså vara en fördel med att delta i ett nätverk. Eva menar att om man inte vill delta i olika sociala nätverk måste man själv ta och leta rätt på "rätt" personer.

Respondenten Nora säger att det är viktigt att nätverka men menar samtidigt att det kan vara mer viktigt i vissa organisationer än andra.

På XX AB med en multinationell komplicerad matrisorganisation är det oerhört viktigt att nätverka. Både för karriär, men även för att uträtta och nå ett bra resultat i det jobbet man gör. I en mindre organisation kanske det inte är lika viktigt att nätverka. Där är man kanske mer synlig om man aktiverar sig. (Nora)

På frågan om det är viktigt att känna rätt personer svarar Örjan:

Ja, se på Lundsbergarna. De jobbar ju gärna tillsammans efteråt. (Örjan)

Örjan syftar på Lundsbergs internatskola och menar att de skapar ett nätverk av rätt personer som de kan ha nytta av i framtiden. Goleman (2000) menar att ett bra nätverk kan skapas redan i studietiden. De studiekamrater som en individ lär känna under sin studietid kan komma att dyka upp på högre poster i framtiden. Genom att börja nätverka redan under studieperioden lägger man en bra bas för framtiden.

Fabian anser att det är viktigt att synas i olika föreningar och nätverk som till exempel Rotary eller Odd Fellows. Men samtidigt menar han att det är bättre att komma upp på andra meriter.

Lundsberg och kompani, de hjälper varandra att komma upp i näringslivet. Men frågan är huruvida de klarar av detta sedan. (Fabian)

Fabian menar att medlemmar i ett nätverk hjälper varandra, trots att de kanske inte alltid är kompetenta till ett jobb.

En annan av respondenterna, Eva, menar att man bör vara med i t.ex. Rotary, Lions eller Ruter Dam när man har kommit en bit i karriären.

4.3.2 Internt och externt

Respondenten Eva menar att det är viktigt att ha både ett internt och ett externt nätverk. Stig säger också att det är viktigt att bygga upp ett brett nätverk. Han menar att man måste känna fler än bara sin närmsta chef.

Det är nätverket som lossar på dammluckorna för att karriären skall ta fart. Och det gäller både inom och utanför företaget. (Stig)

Irma, en annan respondent menar också att det är bra att nätverka både internt och externt.

Nätverka inom företaget och samtidigt utanför också och benchmarka som man sedan kan föra in i det "egna" företaget. (Irma)

Genom att nätverka internt skaffar man sig fördelar för att bli befordrad inom organisationen. Genom att nätverka externt kan man få tillgång till information som kan vara värdefull i ens eget arbete. Externt nätverkande kan även vara positivt för ens karriär utanför ens nuvarande organisation.

Eva säger vidare att det är viktigt att vara känd och att finnas på kartan när tillsättning av nya tjänster sker.

Man skall vara känd för ett gott totalpaket. (Eva)

Med detta menar Eva att man måste vara känd för att ha många bra egenskaper, inte bara några viktiga. Nätverk hjälper till att visa att man finns och visa vilka kvaliteter man har.

Vidare menar Eva att ens umgänge inte spelar så stor roll utan att det var mer uppdelat förut.

Det är mer accepterat att vara chef idag och ändå delta i sitt egna umgänge, sitt historiska umgänge, man behöver inte bara umgås med likasinnade eller med människor på lika nivåer. Det var mer segregerat tidigare. Det är accepterat idag att vara sig själv. (Eva)

En annan respondent Stig, menar att det är viktigt att känna olika sorters människor med olika intressen och med olika bakgrund;

Det finns en risk med att bara känna rätt personer. Men jag tror att det är ett riktigt felsteg. Jag tror att om man är akademiker och umgås med akademiker så måste man också känna "bönder" för att få den insikten också. Annars blir det inte bra. (Stig)

Det Stig säger är att det är viktigt att inte bara känna likasinnade människor, utan menar att det är viktigt för förståelsen för andra människor att känna olika typer av människor.

4.3.3 Kvinnor och nätverk

På frågan om det är svårare för kvinnor än för män att göra karriär menar Eva att det är svårare för kvinnor på grund av att det är svårare för kvinnor att komma in i de rätta nätverken.

Förr skulle man se ut som PG och låta som honom för att göra karriär inom Volvo. Nu har man mer rätt att vara sig själv, att vara den man är. Men problemen är nätverken. Exempelvis är ju just nu jakt väldigt inne och det är ju inte speciellt många kvinnor som tycker att jakt är väldigt intressant och roligt och vill delta i. Men det är väldigt tydligt att de som gör det blir beförade och finns med i toppen. (Eva)

Det Eva säger är att nuförtiden behöver inte alla individer inom en organisation vara av ett kön, se ut och bete sig likadant för att göra karriär. Nu tillåts olikheter på ett annat sätt än förr. Samtidigt skapas nätverk som både män och kvinnor är tillåtna att delta i, men som fokuserar runt aktiviteter som kan ses som typiskt manliga och därför svåra för kvinnor att delta i. Om kvinnor deltar i dessa aktiviteter såsom jakt kommer hon in i ett nätverk som kan vara betydelsefullt för karriären.

Nora menar att det är viktigt för kvinnor att bygga nätverk som kan vara betydelsefulla för karriären. Hon understryker att det är nätverk för karriären som är viktigt inte för det sociala livet. Hon menar även att kvinnor är lite sämre än män på att bygga nätverk. Anledningen till att kvinnor är sämre än männen på att nätverka menar hon ligger i traditioner.

Arhén (2005) menar att anledningen till att män är bättre än kvinnor på att nätverka är att kvinnor tycks tro att det är mer komplicerat än vad det är. Precis som Nora säger menar Arhén att män har lättare att nätverka eftersom de är vana

vid det. Det kan vara så att kvinnor inte är bra på att nätverka i jämförelse med män eftersom kvinnor är nya på det.

En annan respondent menar att kvinnor måste anpassa sig till männen och deras beteende, vilket man kan göra genom nätverk.

Om man är kvinna är det bra att lära sig att prata på mäns sätt för att uppnå bästa möjliga resultat till minsta möjliga energi. (Irma)

Irma menar att nätverk är bra för att lära sig hur män fungerar i arbetslivet. Jackall (1988) menar att nätverk skapar lojalitetsband som är viktiga att underhålla för att kunna utbyta tjänster. Genom att både kvinnor och män ingår i samma nätverk kan de skapa dessa lojalitetsband över könsgränserna.

Stig har en annan syn på det. Han menar att det är viktigt för kvinnor att vara med i nätverk. Som exempel tar han upp Ruter Dam som arbetar med att föra fram kvinnliga företagsledare och stötta varandra i näringslivet.

Till skillnad från Irma framhäver Stig att det är viktigt att kvinnor skapar nätverk med varandra. Ett skäl till detta kan vara att kvinnor strukturellt diskrimineras i arbetslivet. Stig menar att Ruter Dam är ett bra nätverk för kvinnor eftersom det är specifikt bara för kvinnor. Eftersom det bara är för kvinnor kan de där diskutera liknande problem.

4.3.4 Sammanfattning av nätverk

En aspekt som verkar kunna avgöra hur framgångsrik en individ blir i sin karriär är vilka personer som denna individ känner. Ett väl utbrett och solitt nätverk är nyckel till framgång. Det gäller att känna "rätt" personer. Dock ser en av respondenterna en risk med att bara känna rätt människor då en person behöver mångfald för att få ett väl fungerande nätverk. Det gäller som respondenten sa att känna både akademiker och bönder. Ett tips till en individ som vill göra karriär är att gå ut och skapa sig ett rikt nätverk. En individs nätverk kan skapas redan under individens studier. Det händer ofta att studievänner dyker upp i olika höga positioner efter ett tag. Genom att vara känd och ha ett nätverk kan en individ som ny få flera chanser att visa upp sig än en helt okänd individ. Att nätverka både inom företaget och utanför kan skapa möjligheter som en person annars skulle missa. En individ med brett externt nätverk kan föra in de kontakterna i företaget. Nätverkar en person bra inom företaget skapas det tillfällen för indirekta samtal

och information kan spridas som en organisationsmedlem kan ha mycket nytta av i det dagliga arbetet. Dock är det viktigt att från början ha rätt chef för att kunna göra karriär. Har en individ god kontakt med sin närmaste chef kan individen få ett nätverk ”gratis” genom chefen. Arbetar en individ i ett multinationellt företag är det extra viktigt att nätverka och skaffa sig kontakter i hela organisationen. För att lyckas att nätverka krävs det att individen har en god social kompetens. Att nätverka handlar om att ge och ta. Enligt vår undersökning bör en person som vill göra en framgångsrik karriär engagera sig i externa nätverk som Rotary, Ruter Dam och Odd Fellows etc. Dessa kontakter är viktiga. Det har visat sig genom vår undersökning att de kvinnliga respondenterna anser att det är svårare för kvinnor än för män att nätverka. En av anledningarna till detta tycks vara att många nätverk har manlig fokus. Idag är det tydligen väldigt inne med jakt enligt en kvinnlig respondent. De få kvinnor som uppskattar jakt och deltar blir beförade och finns med i toppskiktet. En annan anledning till att det är svårare för kvinnor att komma in i rätt nätverk verkar vara att kvinnor är väldigt bra på att bygga sociala nätverk men lite sämre på att bygga karriärmedvetna nätverk.

4.4 Genus och strukturer

4.4.1 Män väljer män

I teorikapitlet presenterades teorin om konformitet, alltså att män väljer män som är lika dem själva. Detta är något som flera respondenter också säger.

Ritva säger:

Män vill vara med män. Det är inte förrän dessa mäns döttrar växer upp och skall in i arbetslivet som de reflekterar över att kvinnor också kan. (Ritva)

Det som Ritva säger återkommer hos nästan alla respondenter. Fabian menar att män har lättare att förstå män för att de tänker på samma sätt. Nora är inne på samma tanke och menar att män lättare känner igen sig hos varandra och att det således är lättare som man att stötta en annan man. Vidare menar Nora att kvinnors kvaliteter ligger på andra områden än männens och att det därför är svårt för män att välja och att stötta kvinnor. Detta är enligt Nora ingen medveten diskriminering utan ligger i strukturen.

Det som respondenterna här säger stämmer överens med teorin om konformitet. Manliga chefer väljer att reproducera sig själva eftersom de vet att det har fungerat bra tidigare. Likt Kanters (1977) teori menar respondenterna här att man behöver veta sättet som personen i fråga tänker på och hur de agerar i olika situationer. Genom att män och kvinnor inte har samma kvaliteter och att män väljer att reproducera sig själva är det svårare för kvinnor att göra karriär. Det handlar om att känna ett förtroende för varandra, vilket är lättare män emellan då de har samma beteende och kvaliteter.

4.4.2 Glastaket

Män är enligt Fabian bättre än kvinnor att berätta vad de är bra på. Det finns en oskriven lag som gör att kvinnor inte tas på samma sätt när de berättar vad de är bra på. På grund av detta menar Fabian att män är bättre än kvinnor på att framhäva sig själva.

En annan respondent, Nora, menar att det är svårare för kvinnor att göra karriär än för männen. Detta menar hon beror på strukturer, de olika karriärstegen och att de flesta andra chefer är män. Det Nora talar om kan kopplas till en av Kanters (1977) strukturella faktorer; möjlighetsstrukturen. Möjlighetsstruktur handlar om individens möjligheter att förflyttas i organisationen. Kanter menar att individer som har små möjligheter tenderar att begränsa sina ambitioner och har låga förväntningar på befordringar. Beteendet hos personer med små möjligheter leder till nackdelar och mindre möjligheter.

4.4.3 Kvinnan olik mannen

Nästan alla respondenter anser att kvinnan är olik mannen. Som tidigare sagts i teoriavsnittet anser Cockburn (2002) att det är absurt att ställa frågan om likhet eller olikhet eftersom man då jämför kvinnan med mannen. Mannen blir således normen och kvinnan avvikaren.

Stig säger:

Det ställs lite andra krav på kvinnor som skall göra karriär. De måste vara lite duktigare än en man när de konkurrerar om jobbet. Jag tror

att vissa kvinnor tror att ledarskap är det som männen utövar, då blir det inte rätt. Män och kvinnor tänker helt olika. (Stig)

Det Stig säger är att kvinnor måste bidra med något extra eller tillföra något annorlunda som chef. Detta gör att kvinnan inte bara ska passa in i den manliga organisationen hon måste även komma med något kvinnligt annars kan de lika gärna anställa en man. Att kvinnor måste vara lite duktigare än män handlar egentligen om kvinnor är mer synliga än män eftersom de är i minoritet (Kanter, 1977). En kvinna på högre position representerar alla kvinnor. Denna synlighet gör att kvinnor känner en press och att de hela tiden måste prestera efter som de alltid har ögonen på sig. En kvinna på hög position bedöms som ett undantag och om denna kvinna inte skulle prestera bra blir alla kvinnor lidande.

Stig råd till en kvinna som vill göra karriär är:

Var en kvinna i kjol inte i långbyxor. Det finns alldeles för många kvinnor som vill göra karriär som försöker sig på ett manligt ledarskap. Det blir katastrof. En kvinna som skall göra karriär skall ha ett kvinnligt ledarskap. (Stig)

Stig menar alltså att kvinnor och män har olika ledarskapstilar. Mannen ses ofta som auktoritär (Cockburn, 2000). Om kvinnan har annorlunda ledarskapstil kan man tänka att hon inte är lika auktoritär som mannen och således ingen bra chef. När kvinnor försöker anlägga en "manlig ledarskapstil" anses de vara manhaftiga. Att kvinnor anses som manhaftiga, eller som Stig säger, att det blir katastrof när kvinnor försöker sig på ett manligt ledarskap, kan bero på att kvinnor betar sig på ett auktoritärt sätt. Kanters (1977) andra strukturella faktor är maktstrukturen. Hon menar att individer med lite makt betar sig mer auktoritärt. I könsstrukturen ligger att män har mer makt än kvinnor således blir kvinnliga chefer mer kontrollerande eftersom de känner att de inte har makt.

Nora menar att kvinnan är olik mannen och att det därför är viktigt att skaffa sig en bra chef som ser värdet av både män och kvinnor och deras olikheter.

Noak säger såhär;

Man har olika sätt att lösa och diskutera problem. Tänker man traditionellt, som en man, så kan man tycka att det blir lite väl omständligt. Man skall svara på många frågor. Där skiljer det sig faktiskt, och det tror jag kan vara ett hinder. Att man kan uppfatta det så att kvinnan inte är tillräckligt snabb och rationell. (Noak)

Noak säger att; tänka traditionellt är att tänka som en man. Wahl, Höök, Holgersson och Lindhag (2001) menar att eftersom männen har makten och de är i majoritet har de tolkningsföreträde. Således är det männen som har bestämt eller tolkat hur det kvinnliga respektive manliga ledarskapet ser ut. Kvinnan beskrivs här som inte lika snabb eller rationell som mannen. Noak gör en jämförelse mellan normen och avvikaren. Det betyder att kvinnan ska anpassa sig till männens sätt att lösa problem eftersom kvinnans sätt uppfattas som inte tillräckligt snabbt eller rationellt.

Noak menar att kvinnor inte ska anpassa sig till männen utan göra karriär på egna meriter. Han säger såhär:

Detta [att inte anpassa sig till mannens norm] är nog till och med det viktigaste. Du gör det för den du är och den kompetens du har, inte för att du är kvinna. (Noak)

Det Noak talar om är att kvinnor inte bör rätta sig efter mannens norm utan istället bara vara chefer, precis på samma sätt som män bara är chefer. De måste inte tillföra något extra bara för att de är män. Det pratas inte lika mycket om manligt ledarskap som om kvinnligt ledarskap. Detta beror på att mannens ledarskap är normen.

4.4.4 Kvinnan måste prestera mer

Två av respondenterna, Irma och Noak, menar att kvinnan måste prestera lite mer och lite bättre än mannen. Kvinnan måste visa mer än en man vad hon kan innan hon blir befordrad. Detta stämmer överens med McCracken (2000) att kvinnor bedöms utifrån faktiska prestationer medan mannen bedöms för prestationer som han troligtvis kommer att göra i framtiden.

4.4.5 Mammarollen

Flera av respondenterna menar att eftersom kvinnor är de enda som kan föda barn verkar det hämmande för karriären.

I och med att kvinnor har egenskapen av att kunna bli mamma så får man bestämma om karriären kan gå parallellt med mammarollen eller måste det göras i olika faser. För hur duktig man än är i företagslivet så om man känner eller upplever att man är en dålig mamma då blir det dåligt på alla håll. Man måste nog ha snackat noga igenom detta med sin partner och dragit upp riktlinjer. (Stig)

Stig menar dock att detta är en dum syn men att det är så det ser ut idag. Som han uttrycker det:

De måste ha mammarollen och den sociala rollen klar. Tyvärr är det så. Det beror på att hon är kvinna och den andre filuren är man och vår dumma syn på den skillnaden. (Stig)

2003 använde pappan bara 17 % av föräldraförsäkringsdagarna. Ju längre tidigare manliga kollegor varit föräldralediga desto fler nyblivna pappor tog ut en längre ledighet (se bilaga 5). Om fler pappor tar ut längre föräldraförsäkring minskar skillnaden mellan könen och då kanske barnafödande inte verkar hämmande för karriären.

En annan respondent, Noak, uttrycker sig nästan likadant;

Det är svårare för tjejer att göra karriär. De har ju ett val, det är ju ett problem att det bara är ett kön som föder. Skall man vara riktigt ärlig så är det det. De kan göra karriär det är inte frågan om det men du har en tid under ditt liv där du liksom har det svårare, så är det alltså. Det är till och med så att kvinnor resonerar likadant om andra kvinnor. Själv kan jag säga att jag inte hade resonerat så. Jag ser det som att man hade kunnat lösa det på andra sätt. (Noak)

Noak fortsätter:

Sedan är det frågan om när man vill börja göra karriär. Man måste bestämma sig. Om man går ut skolan, så måste man vara införstådd med det där hacket [när kvinnor föder barn], och att man kanske måste ta och börja om, på något sätt. Det skall man kanske vara förberedd på. Och inte bli förbannad och gå omkring och vara tjurig. Så man måste nog ta och tänka igenom det lite om nu det viktigaste i livet är att göra karriär. En del kvinnor rättar sig nog efter männens norm, men andra gör det inte. En del kvinnor lyckas ju faktiskt att pussla ihop det och klarar det. Jag har exempel där de valt att

adoptera istället för att föda själva. Och det är ju ett alternativ, men att man gör det självvalt. Jag tycker att man får välja att antingen bli förälder eller inte och i så fall låta det ha konsekvenser på karriären, om det nu har det. (Noak)

Karriär är könsspecifikt. För att klara de traditionellt manliga tidtabellerna på karriär måste kvinnor anpassa sig efter mannens norm. Det är det som kvinnorna som Noak berättar om valt att göra. De har adopterat för att inte störa karriären och för att kunna hålla den traditionellt manliga tidtabellen.

4.4.6 Sammanfattning av genus

Fördelningen mellan kvinnor och män i ledande positioner är fortfarande väldigt snedvriden. Endast 19 % av alla chefer inom den privata sektorn är kvinnor. Generellt talade männen i vår undersökning inte om genus när de svarade på våra frågor utan det var kvinnorna som gärna svarade olika utifrån kvinnligt och manligt perspektiv. Detta är intressant ur den synvinkeln att männen inte spontant tänker på skillnaderna mellan män och kvinnor i arbetslivet. Det är inte något som respondenterna verkade göra med vilje. Att männen bara ser den manliga affärsvärlden som standard beror inte på elakhet utan på att strukturen i arbetslivet är sådan.

Samtliga respondenter höll med om påståendet att affärlivet var mannens värld, alltså normen. Män är vana vid män, män tänker lika, alltså är det lättare för män att umgås med andra män. Dock anser samtliga manliga respondenter att det behövs fler kvinnor inom affärlivet. Respondenterna anser att kvinnors kvalitéer ligger oftare på andra områden än för männen vilket gör att männen har svårare att förstå hur kvinnor tänker och agerar i olika situationer vilket gör att det är svårare för kvinnor att göra karriär.

Det finns en risk med att kvinnor som är i minoritet kan känna att deras möjligheter att avancera i organisationen är begränsade eftersom de flesta cheferna över dem är män. Detta kan leda till att kvinnor begränsar sig och sina ambitioner och vågar inte riktigt hoppas på att bli befordrade. Det kan vara viktigt som kvinna att se till att ha "rätt" chef, alltså en person som ser värdet av både manliga och kvinnliga ledare. För att komma tillrätta med detta och för att möjliggöra fler karriärtillfällen för kvinnor måste kvinnor lära sig att stå på sig bättre. Män verkar bättre på att berätta vad de är bra på i förhållande till kvinnor. Det finns en oskriven lag i samhället som gör att kvinnor inte tas på samma sätt när de berättar vad de är bra på. En kvinna som söker en tjänst måste vara lite bättre än mannen för att få tjänsten. Det finns en risk att kvinnan bedöms för sin

faktiska prestation och mannen efter de prestationer han troligen kommer att presteras i framtiden. Kvinnan måste ha bevisat sin kompetens innan. Känslan av att behöva presteras lite mer, att ha lite bättre meriter handlar egentligen om att kvinnor är mer synliga då de är i minoritet och på så sätt står ut i mängden. För att kunna få tjänsten måste kvinnor alltså vara lite mer än männen.

De flesta manliga respondenter i vår undersökning anser dock att kvinnor inte bör ändra sig efter den manliga strukturen för att möjliggöra en karriär. Undersökningen tyder snarare på att männen anser att en kvinnlig chef skall vara en kvinnlig chef. Det blir fel om en kvinna antar ett manligt ledarskap. De skall bara vara chefer på samma sätt som män bara är chefer, kvinnor skall inte försöka ändra på sig.

Grovt tolkat måste en kvinna vara klar med sin mammaroll eller gjort valet att satsa på karriären istället för att bli mamma för att kunna göra karriär. Det verkar inte som om de två händelserna går att kombinera. En kvinna kan försöka göra karriär men måste vara beredd på att hon kan tvingas börja om, eller i alla fall ta ett par steg tillbaka, efter det att hon återkommit från mammaledigheten. Det är tydligen ett problem att det bara är ett av könet som kan föda barn. Det finns de som klarar av att både vara mamma och göra karriär, men som kvinna måste hon vara beredd på att det kan få jobbiga konsekvenser.

5 Slutsats

I detta kapitel dras slutsatser och problemformuleringen besvaras. Även förslag till framtida studier ges.

För att kunna göra en framgångsrik karriär krävs det att individen redan från första position i organisationen presterar det bästa den kan och gärna lite till. Dock handlar det inte bara om att prestera utan även om att bli uppmärksammas för sin prestation. Att det är den upplevda prestationen som räknas och inte den verkliga kan bli ett problem eftersom personer som egentligen hade blivit bra chefer kan komma att sällas bort. Det finns flera anledningar till varför en individ inte blir uppmärksammas. Det kan bero på att personen i fråga inte har vad som krävs för att bli utvald. Det kan även vara att individen i fråga har en dålig chef. En bra chef uppmärksammas och berömmar bra prestationer. Kvinnor är enligt empirin sämre än män på att visa sina prestationer. På grund av detta kan det vara svårare för kvinnor att göra karriär då det är av stor vikt för ens karriärframgångar att man kan visa sina prestationer för rätt personer. Att kvinnor är sämre än män på att visa sina prestationer kan bero på att de socialiserats till att bete sig på ett visst sätt sedan barnsben.

För att bli utvald till att bli ”en av dem” när en chefstjänst ska tillsättas krävs det att individen klär sig på rätt sätt. Hur man klär sig på rätt sätt kan skilja sig mellan organisationer. Det gäller att läsa av den indirekta klädkoden. Klädkoden skapar en stereotyp på hur en chef ska klä sig. En risk med denna indirekta klädkod är att den kan skapa fördomar. En individ som inte klär sig enligt klädkoden kan anses som oseriös och blir inte tilltänkt för avancemang. Det har även framkommit att en individ som inte kan läsa av den indirekta klädkod som krävs för att bli ”en av dem” inte anses ha de rätta sociala kompetenser som krävs för avancemang.

Generellt sägs det att en man ska klä sig i kostym och en kvinna i dräkt. Kvinnan måste klä sig propert, inte utmanande eller sexigt, men ändå kvinnligt och inte manhaftigt. Kvinnor inte får klä sig utmanande för då tas hon inte på allvar. Det kan bli en svår balansgång för kvinnor att klä sig korrekt.

Ett rikt språkbruk är ett måste för att kunna göra karriär. En individ som inte vet hur den skall uttrycka sig på möten etcetera riskerar att ej bli tilltänkt för chefsavancemang eftersom en chef måste kunna föra sig och vara verbal. Denna individ kan vara lika duglig och presterar lika väl som en annan men fallerar på språkbruket. Ett rikt språkbruk är en viktig kompetens för att kunna bli ”en av dem”. En individ som är medveten om sin svaghet när det gäller sin språkkompetens kan förbättra sin chans

genom att öva upp sitt språkbruk. Dock är det viktigt att inte föreställa sig och använda ett för komplicerat språkbruk då detta oftast lyser igenom. Risken med detta är att individen kan få en stämpel som oseriös.

Genom empirin har det framkommit att en av de viktigaste kompetenserna för att bli "en av dem" är en god social kompetens. Social kompetens innefattar många av de andra kompetenserna som ovan nämnts och således är den viktig att inneha. Ju högre upp på hierarkins trappa en individ kommer desto mer viktig blir den sociala kompetensen. En individ med god social kompetens har en positiv grundsyn som genomsyrar hela dennes arbetssätt. Individen har även en god självinsikt, gott självförtroende, är kommunikativ och positiv för förändringar omkring sig. Idag är det en trend inom företagsvärlden att omorganisera och rationalisera. Därför är förändringspositiv en kompetens som är av stor vikt för en individ som vill bli "en av dem". Kommunikation är en kompetens som samtliga respondenter anser måste innehas för att göra karriär. Detta kan bero på att chefer idag ser en brist i den kommunikativa förmågan hos äldre chefer. Chefer idag måste vara mer kommunikativa än innan för att lyckas.

Innehar en chef en god social kompetens har denna person lätt för att nätverka. Nätverk är en av de viktigaste redskapen för att göra karriär, eftersom en chef idag oftast inte stannar många år på en och samma post utan hela tiden ser sig om efter nya utmaningar. Innehar denna person då ett brett externt och internt nätverk ökar chansen för att dels bli utvald till nya poster inom organisationen dels att bli "headhuntad" till andra positioner utanför det egna företaget. En intressant aspekt som kom fram i empirin var trenden med jakt som nätverk. Män är av tradition oftast mer intresserade av jakt än kvinnor och de få kvinnor som är med i ett jaktlag klättrar lättare på stegen och når toppositioner. Detta visar vikten av att nätverka. Flera respondenter menar att kvinnor är generellt sämre än män på att nätverka. Detta kan bero på att kvinnor inte har nätverkat i lika stor utsträckning som män. Tidigare var kvinnor inte tillåtna i exempelvis rotary och de nätverk som fanns var ofta könsuppdelade. De nätverk kvinnor tidigare har ingått i har varit av social karaktär och inte för att tjäna sitt eget affärsintresse.

Som empirin visade måste kvinnor vara klara med mammarollen eller åtminstone på det klara med att de antagligen får börja om eller i alla fall ta ett steg eller två tillbaka efter mammaledighet. För att få ett mer jämställt arbetsliv kan en lösning vara att lagstifta om delad föräldraförsäkring. På detta sätt blir föräldraledigheten en normal företeelse för både kvinnor och män och innebär i slutänden att kvinnors karriärer inte blir lidande av barnafödande.

Kvinnor och män söker samma chefspositioner. Det borde självklart att de söker på lika villkor men tyvärr ser det inte ut så i verkligheten. En kvinna måste vara lite bättre och prestera lite mer för att tillsättas istället för en man. Kvinnan måste ha bevisat sin duglighet medan mannen anställs för det han kommer att prestera.

En annan problematik är hur kvinnliga chefer ska vara för att kunna göra karriär. Empirin visar på att en kvinnlig chef inte får anta ett "manligt" chefskap utan skall utöva ett "kvinnligt" sådant. För att anställa en kvinna som chef krävs att hon bidrar med något extra. Detta resonemang leder till att om ett företag söker en "vanlig" chef ska de anställa en man då manligt ledarskap är normen. Detta skapar problem för kvinnor som vill bli "en av dem" eftersom de inte får ha ett manligt ledarskap. Dock anses kvinnligt tankesätt vara mindre rationellt och omständligt än mannens traditionella tankesätt. Även här är det manliga sättet normen och det är utifrån deras synsätt som kvinnan är mindre rationell. Detta ställer till det för kvinnor då det exempelvis i styrelser oftast har en majoritet av män och de tänker på likartat sätt. Kommer det då med en kvinna som tänker och agerar annorlunda kan denna kvinna få tufft att göra sig förstådd och bevisa sin duglighet. En kvinna skall med andra ord vara kvinnlig och utöva ett kvinnligt chefskap men när hon gör det anses hon vara irrationell och omständlig. Vad då en kvinna skall göra för att kunna bli "en av dem" vet inte vi.

För att bli "en av dem" som kommer på tal när en chefstjänst skall tillsättas krävs det att individen har ett bra totalpaket. Om någon av ovanstående kompetenser saknas behöver det inte betyda att en individs karriärframgångar står och faller på en kompetens. Dock måste individen ha ett flertal av kompetenserna för att lyckas i karriären. Vilken kompetens som är viktigast förändras under karriärens gång. En person måste även ha ett väl utvecklat och välsmort nätverk, både externt och internt. Till detta bör individen även vara en man.

5.1 Förslag till fortsatta studier

Det ställs olika krav på individer beroende på vilken bransch de arbetar i. Det hade därför varit intressant att undersöka vilka kompetenser som krävs för att göra karriär i olika branscher. På vilket sätt skiljer det sig mellan branscherna? Är det lättare eller svårare för kvinnor att göra karriär i vissa branscher på grund av de söker specifika kompetenser som kvinnor är bättre eller sämre på?

Det hade även varit intressant att studera om de kompetenser som krävs för att göra karriär har förändrats under en viss tidsperiod. Var vissa kompetenser viktigare förut? Beror detta på att fler kvinnor arbetar på chefspositioner och att kvinnors intåg på den delen av arbetsmarknaden gjort att kompetenser värderas annorlunda?

6 Källförteckning

6.1 Publicerade källor

Ahrén, G. (2005). *Karriär, Råd för navigering i maktens labrynter*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (1999). *Research methods and organization studies*. New York: Routledge.

Calano, J., & Salzman, J. (1990). *Karriärutveckling – 26 genvägar till framgång*. Kristianstad: Liber AB.

Cockburn, C. (1991). *In the way of women*. London: Macmillian press ltd.

Dahmström, K. (1991). *Från datainsamling till rapport- att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Elvin- Novak, Y., & Thomsson, H. (2004). *Att ha kul och visa vad man går för*. Stockholm: Sns Förlag.

Eriksson, L., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda forska och rapportera*. Karlshamn: Lagerblads tryckeri.

Göransson, A. (2004). *Kvinnor, män och karriär*. Stockholm: Sns Förlag.

Jackall, R. (1988). *Moral Mazes*. New York: Oxford Univerity press.

Jacobsen (2002). *Vad hur varför?* Lund: Studentlitteratur.

Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York; Harpercollins Publisher.

Mangell, L. (1995). *Karriärplanering för alla, en introduktion i karriärplanering för organisationer och företag*. Stockholm: PA Forum.

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Romö-Anakarcona, A. (1994). *Att vara på rätt plats vid rätt tillfälle tillsammans med rätt personer, chefers åsikter om att hålla sig framme i sin organisation*. Karlstad Högskola.

Sjöstrand, S-E., Sandberg, J., Tyrstrup, M. *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur. Sid 122-127.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: Graphic systems AB.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. (1999). *Ironi och sexualitet*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lagtext

SFS 1991:433 Jämställdhetslag

Statens offentliga utredningar:

SOU 1994:3 Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap.

SOU 1997: 135 Ledare, makt och kön.

SOU 1997:137 Glastak och glasväggar.

6.2 Muntliga källor

Intervju 1.	Nora	060427	11.00
Intervju 2.	Ritva	060502	07.30
Intervju 3.	Irma	060502	11.00
Intervju 4.	Fabian	060502	15.00
Intervju 5.	Lars	060503	13.30
Intervju 6.	Örjan	060503	14.30
Intervju 7.	Stig	060504	13.00
Intervju 8.	Eva	060505	11.00
Intervju 9.	Noak	060505	14.00

6.3 Elektroniska källor

Fisher, A. (2005). *How to network – and enjoy it*. **Tidskrift:** Fortune **År:** 2005 **volym:** 151 **nummer:** 7 **sida:** 38

McCracken, D. (2000). *Winning the talent war for women. Sometimes it takes a revolution*. **Tidskrift:** Harvard Business Review **År:** 2000 **Volym:** 78 **Nummer:** 6 **Sida:** 159-166 **Leverantör:** Ebsco

Yeung, R. (2006). *Networking: The schmoozing ruse*, **Tidskrift:** Accountancy **År:** 2006 **volym:** 137 **nummer:** 1351 **sida:** 136

Internet

http://www.scb.se/templates/tableOrChart_27569.asp

http://www.scb.se/Grupp/allmant/BE0801_2004K03_TI_06_A05ST0403.pdf

<http://www.ifau.se/templates/DatedPage.aspx?id=5885>

http://www.folksam.se/press/index_nyheter_02.htm

Bilaga 1 Frågeformulär

Bakgrundsfakta

1. Ålder
2. Position i företaget
3. Antal chefer under sig
4. Tidigare jobb

Huvudfråga

5. Vad skulle du spontant säga är viktigt för att göra karriär i Sverige?

Delfrågor

6. Vilka färdigheter måste eller bör en person ha för att göra karriär?
7. Vilka egenskaper och attribut bör en person ha för att göra karriär?
8. Spelar attribut såsom klädsel, utseende och språkbruk någon roll för karriären? Finns det några andra attribut som kan påverka? Utveckla!
9. Är det viktigt att göra sig välkänd inom organisationen för att göra karriär? Utveckla!
10. Nätverka, är det bra för karriären? Vad anser du?
11. Anser du att det är lättare att göra karriär om man känner rätt människor? På vilket sätt?
12. Vilka områden bör en person lägga mest möda på i syfte att göra karriär?

Genus

13. Det sägs att företagsvärlden är männens värld! Vad anser du om det?
14. Är det svårare för kvinnor att göra karriär?
15. Måste kvinnor anpassa sig efter männens norm? Utveckla!
16. Nämn tre råd till en kvinna respektive man som ska göra karriär?

Bilaga 2 Chefer efter sektor


http://www.scb.se/templates/tableOrChart_27569.asp

Chefer efter sektor 2002

Antal och könsfördelning (%)

Sektor	Antal		Könsfördelning	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Privat sektor	34 560	146570	19	81
Offentlig sektor	16 490	12 770	56	44
Stat	900	1 670	35	65
Kommuner	14 670	10 110	59	41
Landsting	930	990	48	52
Totalt	51 060	159340	24	76

Källa: Medlingsinstitutet *Producent: SCB*

 Sveriges officiella statistik

Bilaga 3 Andel kvinnor i styrelser

http://www.folksam.se/press/index_nyheter_02.htm

2006-05-19

Folksam[®]

Nio av tio är män i ledningsgrupperna på börsens A-lista

Företagen på Stockholmsbörsens A-lista har bara blivit marginellt bättre på jämställdhet, enligt Folksams Jämställdhetsindex. I styrelserna ökar andelen kvinnor från 20 till 22 procent medan den är oförändrad på 10 procent i ledningsgrupperna. Fortfarande saknar 18 av de 46 granskade bolagen helt kvinnor i ledningsgruppen.

- Styrelser och ledningsgrupper är en bas för inflytande och makt. Företag som styrs av endast ena halvan av befolkningen riskerar därför att tappa i legitimitet, säger Carina Lundberg, chef ägarfrågor i Folksam.

Folksams Jämställdhetsindex baseras på en granskning av 2005 års årsredovisningar från företagen på Stockholmsbörsens A-lista. Indexet mäter och betygsätter könsfördelningen bland de anställda, i ledningsgruppen och i styrelsen.

Föreningssparbanken får högst betyg med 4,05 av 5,0. Scania får lägst betyg med 0,77. I Föreningssparbanken är 50 procent av styrelsen och 38 procent av ledningsgruppen kvinnor. Av de anställda är 66 procent kvinnor. Scantias styrelse består till 91 procent av män och i ledningsgruppen är samtliga män. 14 procent av de anställda är kvinnor.

Endast ett av de 46 företagen, Föreningssparbanken, får fyra stjärnor i betyg, medan hela tolv företag får lägsta betyg med bara en stjärna.

- Bolagsstyrelser och ledningar måste i större utsträckning spegla kunderna och befolkningen. Inte för att det är politiskt korrekt utan för att det är affärsmässigt riktigt, säger Carina Lundberg, Folksam.

Den genomsnittliga kvinnorepresentationen är 22 procent i styrelserna och 10 procent i ledningsgrupperna. Detta kan jämföras med förra årets granskning då 20 procent av styrelserna och 10 procent av ledningsgrupperna bestod av kvinnor. Andelen anställda kvinnor uppgår till 34 procent, vilket är lika stor andel som förra året.

Se bifogad lista över bolagen på A-listan. Folksams Jämställdhetsindex omfattar både A- och O-listan på Stockholmsbörsen. Hela rapporten presenteras inom kort.

För ytterligare information:

Carina Lundberg, chef ägarfrågor Folksam, tel 08-772 62 31, 0708-31 59 71

Presschef: Lars Åkerkvist, tel 08-772 60 77, 0708-31 60 07

Bilaga 4 Kvinnor diskrimineras

<http://www.ifau.se/templates/DatedPage.aspx?id=5885>

Pressmeddelande

2006-05-22

Kvinnor diskrimineras när de söker arbete

Arbetsgivare kontaktar hellre män än kvinnor, även då personerna i alla andra avseenden är identiska. Kvinnor som inte avslöjar att dom är kvinnor lyckas däremot lika bra som män med samma meriter. Det visar en ny IFAU-rapport som är den första svenska studien i sitt slag.

Kraftigt mindre chans till kontakt för kvinnor

I studien analyseras hur arbetsgivare väljer att kontakta jobbsökande i Arbetsförmedlingens Internettjänst. Kvinnliga arbetssökande har 15 procent lägre chans att kontaktas, i jämförelse med en manlig sökande med exakt samma kvalifikationer.

Anonymitet gör kvinnor lika framgångsrika som män

På Internet-tjänsten finns även möjlighet för arbetssökande att hålla hemligt valda delar av sin identitet. Vi ser att kvinnor som inte avslöjar att de är kvinnor lyckas lika bra som män med motsvarande meriter.

Äldre får färre kontakter men ingen tydlig effekt av utländskt namn

Chansen att bli kontaktad minskar kraftigt med åldern. Vi ser dock ingen tydlig effekt av att ha ett utländskt namn. Detta beror förmodligen på att invandrare av olika ursprung möter positiv respektive negativ särbehandling.

Metod

Vi använder data från Arbetsförmedlingens Internet-tjänst för arbetssökande. De arbetssökande har där själva lagt in uppgifter om utbildning, arbetslivserfarenhet, önskemål om arbete etc. Eftersom vi har tillgång till exakt samma information om de arbetssökande som företagen kan vi renodla effekten av kön, ålder och etnicitet på sannolikheten att bli kontaktad av ett företag. Sökande kan också välja att dölja information om sin identitet. Genom att se vad som händer med exempelvis kvinnor som döljer sitt kön kan vi mäta diskrimineringen på ett nytt sätt.

Kontaktinformation

IFAU-rapport 2006:4 ”Blind dates: quasi-experimental evidence on discrimination” är skriven av Per-Anders Edin och Jonas Lagerström, båda IFAU. Om du vill veta mer kontakta Per-Anders, telefon: 018-471 70 81, e-post: per-anders.edin@nek.uu.se eller Jonas, telefon: +358 50 43 29 424, e-post:

Bilaga 5 Pappaledighet

http://www.scb.se/Grupp/allmant/BE0801_2004K03_TI_06_A05ST0403.pdf

Välfärd Nr 3 2004

Många pappalediga inspirerar.

Att pappor tar föräldraledigt är betydligt vanligare på arbetsplatser där man är van vid att pappor är hemma med barn än på arbetsplatser där detta varit ovanligt. Ju längre föräldraledighet tidigare pappor har tagit ut ju större benägenhet har nyblivna pappor att använda längre ledighet.

Av Ann-Zofie Duvander och Magnus Bygren

En av de vanligaste förklaringarna till att pappor bara tar ut kort föräldraledighet eller inte tar ut någon alls, är att jobbet lägger hinder i vägen. Så tycker både mammor och pappor. I en undersökning av Riksförsäkringsverket från 2003 uppgav ca 20 procent av både mammor och pappor att pappans arbete avgjorde hur man fördelade föräldraledigheten, medan bara ca 5 procent uppgav att mammans arbete avgjorde fördelningen.

Faktorer på arbetsplatsen

Viktigt i det här sammanhanget är arbetsgivarnas inställning till mäns och kvinnors föräldraledighet. Om arbetsgivare är negativa till att deras anställda tar ut föräldraledighet kan de försvåra på olika sätt. Föräldraledighet är dock en lagstadgad rättighet. Arbetsgivares påverkan

har därmed en gräns, vilket framgår av att de allra flesta mammor använder lång ledighet efter att de fått barn. Det är troligt att även andra faktorer på arbetsplatsen än arbetsgivarnas inställning har betydelse för pappors föräldraledighetsuttag.

Ofta påverkas kollegors arbetssituation av en nybliven förälders frånvaro och det är därför troligt att kollegorna har åsikter om detta. Deras åsikter beror naturligtvis på vilken beredskap och vana man har på arbetsplatsen att hantera en förälders frånvaro. Om det är vanligt att ta ut föräldraledighet på en arbetsplats är det möjligt att attityder bland både arbetsgivare och anställda är mer generösa till framtida föräldraledighetsuttag. På sådana arbetsplatser kan det till och med finnas ett gruppträck att ta ut en längre föräldraledighet.

Andra pappors föräldraledighetsuttag

I studien undersökte vi om kollegors tidigare beteende har betydelse för en nybliven pappa i valet mellan att avstå eller ta ut föräldraledighet. Påverkas

nyblivna pappor i sitt föräldraledighetsuttag av om andra pappor på arbetsplatsen tidigare utnyttjat sin föräldraledighet? Från tidigare studier vet vi att pappors utnyttjande av föräldraledighet hänger samman med inkomst, utbildning, arbetslivserfarenhet och ålder. För att dessa samband inte skulle påverka resultatet kontrollerades för dessa individuella egenskaper. Resultaten är dessutom kontrollerade för arbetsplatsens sektorstillhörighet, om den är kvinno- eller mansdominerad, och om det finns många andra småbarnsföräldrar på arbetsplatsen. Pappans beslut att använda någon del av föräldraledigheten föregår troligtvis beslutet om hur stor del av föräldraledigheten som ska tas ut. Därför delades pappors föräldrapenningsutnyttjande upp i 1) inget alls, 2) upp till en månad och 3) mer än en månad. För att se hur arbetsplatsfaktorer hängde ihop med pappors föräldraledighet jämfördes arbetsplatser där uttaget tidigare varit större med arbetsplatser där uttaget varit mindre, och vi beräknade hur stor andel man kunde förvänta sig i ovanstående tre pappaledighetsgrupper för de olika arbetsplatserna. Resultaten visar tydligt att ju längre pappor tidigare varit föräldralediga på en arbetsplats, desto större är andelen nyblivna pappor som tar ut en längre föräldraledighet. Ju högre det tidigare föräldraledighetsuttaget bland pappor varit på arbetsplatsen, desto mindre är sannolikheten att en nybliven pappa inte alls använder sin föräldraledighet. Sambandet kan ha flera orsaker. Andra pappor kan påverka en nybliven pappa att använda föräldrapenning i enlighet med normen på arbetsplatsen. Detta är en rimlig förklaring till sambandet men det är även möjligt att resultatet är en följd av en så kallad selektionseffekt. Män som är mer positivt inställda till pappaledighet kan söka sig till vissa yrken, som i sin tur återfinns på vissa arbetsplatser, vilket i sin tur leder till att ett tidigare högt uttag åtföljs av ett högt uttag även bland nyblivna pappor. Pappor som arbetar i offentlig sektor och på kvinnodominerade arbetsplatser tar också ut mer föräldraledighet vilket kan ha att göra med att en viss typ av män söker sig till dessa typer av arbetsplatser. Att män i sitt föräldraledighetsuttag imiterar vad andra män på arbetsplatsen gjort tidigare kan också bero på arbetsgivarens inställning till att män tar ut föräldraledighet. Om denna är negativ, och detta gjort att ingen eller få män på arbetsplatsen tidigare tagit ut föräldraledighet, blir det svårare för en nybliven pappa att bryta mönstret och ta ut en längre föräldraledighet även om han skulle vilja det.

Mammornas arbetsplatser

Mammor står sällan inför samma val mellan att använda eller inte använda föräldraledigheten. De allra flesta mammor använder en stor del av föräldraledigheten. För att pappor ska kunna använda fler föräldrapenningdagar krävs dock att mammor använder färre. Vi vet att båda föräldrarna ofta anger att mamman har mest att säga till om när det gäller hur föräldraledigheten ska delas. Olika mammor har naturligtvis olika intresse av att använda största delen av föräldraledigheten. Det är troligt att mammans arbetsplatssituation är viktig för hur intresserad hon är av att börja arbeta så snart som möjligt igen efter att ha fått barn. Mammor som arbetar på arbetsplatser där deras karriärmöjligheter blir sämre ju längre tid de är föräldralediga är troligtvis mer intresserade av att komma tillbaka i arbete snabbare. För deras män kan det därför bli större utrymme/tryck på att vara föräldralediga. Vi kommer därför att i nästa steg av detta projekt undersöka hur både mammans och pappans arbetsplatssituation påverkar föräldrarnas beslut om hur föräldrapenningdagarna ska fördelas dem emellan.