



LUND
UNIVERSITY

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2001-01-18

KVINNOR OCH LEDARSKAP
Sex kvinnliga chefer berättar om sina strategier
för att utvecklas i sina respektive ledarroller

Lorena Rivera Urey

Handledare:
Agneta Wängdahl Flinck

ABSTRACT

Lund: Pedagogiska Institutionen, Lunds Universitet

C- Uppsats: PED 440, Pedagogik, Allmän kurs (41-60)

Sidantal: 43

Titel: *Kvinnor och ledarskap*

- Sex kvinnliga chefer berättar om sina strategier för att utvecklas i sina respektive ledarroller.

Författare: Lorena Rivera Urey

Handledare: Agneta Wångdahl Flink

Datum: 2001-01-18

Bakgrund: Kvinnor och ledarskap ur ett pedagogiskt perspektiv.

Syfte: att via en teoretisk och empirisk studie analysera de kompetenser och strategier som kvinnliga chefer använder i sitt arbete för att utvecklas i sina respektive ledarroller.

Metod: Empirisk undersökning genom en kvalitativa intervjuer av kvinnor inom chefsposter.

Resultat: Jag fann att värderingar präglar den subjektiva uppfattning om ledarskap, relationer med medarbetare och ledarstil. De kompetenser som avses viktiga i ledarskapet är effektiv kommunikation, förmågan att klargöra roller och mål, delegering och förmågan att lösa konflikter. De tekniker och strategier som avses vara mest viktiga är: arbetslivserfarenhet och förebilder i det.

De bakomliggande faktorer till bristen på kvinnor inom ledande positioner beror på: manligt tänkande, förhållande tid och familj och nätverk.

Förslag till vidare studier: Samspelet mellan kunskap och tillämpning. Eventuella skillnader mellan chefer som jobbar inom den offentliga respektive den privata sektorn. Anser de intervjuade kvinnliga chefer kunna förändra villkor för de framtida generations chefer.

Nyckelord: Chefskap, ledarskap, ledarstil, kompetens, kunskap, påverkan, tekniker och strategier.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	1
1 INLEDNING	4
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Det pedagogiska problemet och dess relevans.....	5
1.3 Syfte och frågeställning.....	5
1.3.1 Syfte.....	5
1.3.2 Frågeställning.....	5
1.4 Avgränsning.....	6
1.5 Uppsatsens disposition.....	6
2 TEORI	7
2.1 Sök och urvalskriterier för litteratur.....	7
2.2 Källkritik.....	7
2.3 Vad är ledarskap?.....	8
2.3.1 Begreppen chef och ledare.....	8
2.3.2 Pedagogisk syn på ledarskapet.....	9
2.3.3 Socialpsykologisk syn på ledarskapet.....	9
2.4 Ledarfunktion och ledarroller.....	10
2.5 Påverkan som maktfaktor.....	11
2.6 Kvinnors ledarskap - olika forskningar.....	12
2.6.1 Kvinnligt ledarskap.....	12
2.7 Förklaringar till det begränsade antalet kvinnliga chefer.....	13
2.8 Olika sätt att se på kvinnor och ledarskap.....	14
2.9 Kvinnors strategier.....	15
2.9.1 Könsneutral strategi.....	16
2.9.2 Positiv strategi.....	16
2.9.3 Omvärldsstrategi.....	16
2.9.4 Ironi som strategi.....	17
2.10 Teori sammanfattning.....	17
3. METOD	18
3.1 Utgångspunkter.....	18
3.1.1 Ansats.....	18

3.1.2 Perspektiv.....	18
3.2 Kvalitativa intervjuer.....	19
3.3 Övergripande undersökningsstrategi och genomförande.....	19
3.3.1 Datainsamlingsmetod.....	19
3.3.1.1 Forskningsstrategi för datainsamlingsmetod.....	19
3.3.1.2 Intervjuer.....	20
3.4 Urvalsförfarande.....	21
3.5 Bearbetning och analys av material.....	21
3.5.1 Förhållningssätt.....	21
3.5.2 Bearbetning av materialet.....	22
3.6 Metodkvalitet.....	22
3.6.1 Reliabilitet.....	22
3.6.2 Validitet.....	23
3.7 Etiska överväganden.....	23
3.8 Metoddiskussion.....	24
4 RESULTAT OCH ANALYS.....	25
4.1 Inledande sammanfattning.....	25
4.2 Presentation och bakgrund.....	26
4.3 Subjektiv uppfattning om ledarskap.....	26
4.4 Faktorer som påverkar ledarskapet.....	29
4.5 Genus: syn på manlig respektive kvinnlig ledarstil.....	30
4.6 Kunskap och kompetens.....	31
4.7 Tekniker och strategier.....	32
4.8 Bakomliggande faktorer till bristen på kvinnliga chefer i ledande positioner.....	34
5 DISKUSSION.....	36
5.1 Avslutande kommentarer.....	39
5.3 Tankar om framtida frågor att undersöka.....	39
LITTERATURFÖRTECKNING.....	40
BILAGA 1.....	43
BILAGA 2.....	44

1 INLEDNING

Detta inledande avsnitt beskriver de förhållanden som utgör bakgrund för undersökningen och syftar till att ge läsaren en bild av uppsatsens innehåll. Vidare ges en beskrivning av det pedagogiska problemet och dess relevans. Avslutningsvis ges en beskrivning av undersökningens syfte, avgränsning och disposition.

Ledarskap och management har de senaste åren varit ett för många intressant och strategiskt forskningsområde, utifrån olika perspektiv. Under senare år har intresset riktats allt mer mot kvinnor. Man talar om kvinnlig kompetens, kvinnliga värden och den kvinnliga sidan eftersom kvinnors erfarenheter anses vara utmärkta utgångspunkter för organisationens ledarskap i den tid vi befinner oss idag. I modern tid konfronteras ledaren med den alltmer professionella människan. Människan som lär sig allt mer om att vara just en människa. Intresset för ledarskapet ligger också i nutiden på kvinnor och deras direkta inflytande inom den politiska och offentliga sfären. Genom kvinnoforskning har de tolkningsföreträdare.

Jag tycker att ämnet ledarskap måste ha människan i samhället i fokus, ledaren i sin sociala omgivning, i vardagslivet och framförallt i arbetslivet. Att leda organisationer består i att leda människor i dynamisk samverkan och i utvecklande samspel med omvärlden medan de är på väg att försöka nå tilltänkta mål. Kvinnor breddar sig och utvecklar kompetens i yrken som tidigare varit mansdominerade. (Jfr Englund m fl, 1997)

Denna uppsats handlar om kvinnliga chefers identitet, värderingar, lärande, kunskaper och förhållningssätt utifrån ett pedagogiskt perspektiv.

För mig är ledarskap en pedagogisk verksamhet där ledarna är medvetna om att en påverkningsprocess sker i deras arbetsroll. (Jfr Yukl, 1998)

I det sociala sammanhanget där ledarskapet utvecklas finns en interaktion med omgivningen, det finns en konstant tolkning både av den enskilde ledaren och medarbetarna. Och det sker konstant en lärandeprocess.

Trots att ledarskap inte tillhör något specifikt kön, det är alltså varken manligt eller kvinnligt, kan man inte bortse ifrån att varje enskild människa har sin biologiska kropp, vilken utgör utgångspunkten i vårt samhälle för den kategori man tillhör. Innebörden av individen är knappast könsneutral, ”kvinnliga” och ”manliga” individer bemöts, bedöms och bekräftas olika beroende på de rådande förväntningar, restriktioner och värderingar man har i samhället. Detta gör att kvinnor har tillåtelse att utveckla vissa egenskaper mer än män. (Jfr Wahl, 1997)

Den statliga arbetsmarknadsverket har de senaste tio åren med målet ”hälften-hälften” år 2000 i rask takt kvoterat in ett stort antal kvinnor på sina chefsposter, men trots att andelen kvinnor chefsposter ökat så har könshierarkin inom organisationer inte förändrats nämnvärt. (Hjörisdotter, 1999)

Kvinnor på chefspositioner är nästan alltid i minoritet. Det är slående hur få av toppjobben inom näringsliv och offentlig administration som innehas av kvinnor. Varför är det så få kvinnor som har ledande positioner? Vilka kompetenser och kunskaper använder de sig av i arbetet?

Man kan också fråga sig hur ska kvinnor vara för att lyckas. Finns det en särskild form av

ledarskap? Komparativ forskning visar att det är inte så stora skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare. Men vad finns då bakom det hela?

1.1 Bakgrund

Intresset för temat kvinnor och ledarskap väcktes hos mig under den första kursen i pedagogik som jag läste på Pedagogiska Institutionen vid Lunds Universitet. Min slutliga uppsats på den nivån handlade om just ”kvinnor och ledarskap- bakomliggande faktorer till bristen av kvinnliga chefer.” Jag och en annan kurskamrat gjorde då en teoretisk studie utifrån ett könsperspektiv. Vi behandlade olika feministiska teorier, betydelsen av uppfostran, socialisation och kommunikation. Uppsatsens omfattning var fem akademiska poäng och har varit en bas och en utgångspunkt för vidare fördjupning i ämnet. Jag har därför under tre terminers tid samlat information i form av relevant litteratur och artiklar.

Redan då bestämde jag mig för att skriva om ”kvinnor och ledarskap” på 41-60 poängsnivån. Denna gång ville jag behandla ämnet djupare och göra en empirisk studie samt behandla ämnet teoretiskt med ett mer pedagogiskt perspektiv, och behandla de tema som i den första uppsatsen inte behandlades.

1.2 Det pedagogiska problemet och dess relevans

Sverige är ett av de få länder där nästan lika många kvinnor som män arbetar idag. Allt fler kvinnor satsar på högre utbildning och antalet kvinnor som innehar högre positioner inom olika yrkesområden har ökat genom åren men de är fortfarande ett fåtal i jämförelse med männen. Utvecklingen på arbetsmarknaden i form av olika förändringar och en generell utveckling till kunskapsintensiva och lärande organisationer har fört med sig olika krav på de anställdas kunskaper och färdigheter. Den individuella kompetensen måste ständigt utvecklas.

Det förefaller viktigt inom pedagogiken att skaffa sig en uppfattning om vilka kompetenser och kunskaper som tillämpas i arbetet. I de olika roller som cheferna har i sitt dagliga arbete finns bl a den pedagogiska. Christersson (1994) skriver att pedagogiken är konsten att lära ut något så att det lärs in och som chef är man pedagog i många sammanhang. Exempel där chefen är pedagog visar sig vid samtal och sammanträden, vid arbetsplatsträffar, informationsmöten, introduktion och instruktion osv. Under dessa aktiviteter sker det en påverkningsprocess av pedagogisk karaktär som ibland kan bestå av att bl a uppmuntra och stimulera medarbetarna. Chefen spelar då en viktig roll för medarbetarnas optimala och effektiva prestation och det är av pedagogisk relevans att studera chefernas kunskaper och kompetenser som tillämpas i arbetet och hur cheferna förhåller sig till sina principer i relationen med medarbetare.

1.3 Syfte och frågeställning

1.3.1 Syfte

Mitt syfte är att via en teoretisk och empirisk studie analysera de kompetenser och strategier som kvinnliga chefer använder i sitt arbete för att utvecklas i sin ledarroll.

1.3.2 Frågeställning

Med utgång i själva syftet framkommer ett antal mer specifika frågor som uppsatsen söker besvara. Mina frågeställningar är följande:

Vilka strategier och principer använder sig kvinnor av i sitt ledarskap?

Hur uppfattar de sig själva som ledare?

Varför tror de att det är så få kvinnor som har ledande positioner?

Vilka idéer, kompetenser och kunskaper har varit viktiga för dem?

1.4 Avgränsning

Ämnet kvinnor och ledarskap kan behandlas på olika sätt. Jag har valt att begränsa studien till den subjektiva uppfattningen om ledarskap. Det vill säga att det är den subjektiva uppfattningen som står i fokus, och inte organisationens. För att hålla mig inom ramen för mitt syfte har jag i teoridelen kort behandlat de tema som jag anser mest relevanta för min studie och som teoretiskt försöker besvara frågeställningen.

Studien behandlar således förhållandet mellan kunskap och kompetens med utgång i det subjektiva uppfattning. Uppsatsen syftar i allt väsentligt inte till att studera resultaten av någon specifik form av formell utbildning och informell utbildning per se. Min uppsats har inte ett utvärderande syfte utan den har ett avbildande syfte för att ge läsaren en analys av de kompetenser och strategier som kvinnliga chefer använder i sitt chefskap/ledarskap. I fortsättningen använder jag mig av begreppen chef och ledare som synonymer eftersom det sker en överlappning mellan chefskap och ledarskap. (Kotter, 1990)

Empiriskt har jag valt att intervjua sex kvinnor från olika organisationer och branscher.

1.5 Uppsatsens disposition

Kapitel 1 ger en grundläggande genomgång av bakgrunden till studien.

Kapitel 2 ger en genomgång av teori såsom:

- Ledarskap, begreppen chef och ledare
- Pedagogisk och socialpsykologisk syn på ledarskap
- Kvinnors ledarskap- olika forskningar
- Förklaringar till det begränsade antalet kvinnliga chefer
- Olika sätt att se kvinnor och ledarskap
- Kvinnors strategier i en manligt dominerad miljö
- Ledarfunktion och ledarroller samt påverkan som maktfaktorn

Kapitel 3 beskriver tillvägagångssättet som används i studien, vilka metoder och hur valet av dessa skett.

Kapitel 4 ger en genomgång av den empiriska delen av studien, närmare bestämt med avseende på de sex intervjuer som jag genomförde samt olika teorier som bättre belyser mitt resultat.

Kapitel 5 diskuteras först det empiriska materialet i förhållande till den presenterade teoribildningen. Här ges min egen tolkning och förståelse. I detta kapitel diskuteras också framtidsförutsättningar för att främja kvinnor inom ledande positioner och utveckla kunskap. Förslag ges till framtida studier i området.

2 TEORI

I detta avsnitt ges en bild av kvinnor och ledarskap. Sök- och urvalskriterier för valet av litteratur redovisas, en pedagogisk och socialpsykologisk syn på ledarskap behandlas. Teorin som redovisas syftar till att utgöra bakgrund för förståelse av redovisningen av det empiriska materialet och den följande diskussionen av detta. Avslutningsvis ges en sammanfattning av teorin.

2.1 Sök och urvalskriterier för litteratur

I syftet att skaffa intressant och relevant litteratur för min teoridel och resultat använde jag mig av LIBRIS databas och Lolitas, Lunds universitets bibliotekets sökmotor. Initiala sökord var kompetens, ledarskap, strategier, kunskap, kompetens, ledarstilar, ledare, chefskap, genus och ledarskap samt de engelska motsvarigheterna. Vidare litteratursökning har också gjorts genom att helt enkelt leta i bibliotekets hyllor. Jag har också sökt litteratur på Lunds Stadsbibliotek och på biblioteket i centrum för genusvetenskap.

För att kunna välja litteratur har jag först gjort en bedömning om litteraturens innehåll och perspektiv. Ledarskap är ett mycket populärt ämne och följaktligen finns det mycket skrivet om det. Den mesta litteraturen har dock en företagsekonomisk inriktning.

Valet av metodlitteratur gjorde jag med bas av den litteraturlistan som vi fick under delkursen: vetenskapliga riktningar och metoden inom pedagogisk forskning.

Min bedömning av litteraturen har huvudsakligen baserats på två kriterier: litteraturens utgivningsår och vetenskaplig relevans. Skälet till att jag använde mig av någorlunda ny litteratur är att ämnet ledarskap har varit på stark utveckling under senare år. Det pratas mycket om den nya tiden och den nya människan. Jag ville därför i möjligaste mån använda den senaste litteraturen.

I varje vetenskapligt arbete finns en önskan om att utveckla en ständigt bättre uppfattning. Jag har valt litteraturen med två huvudfrågor i tanken: Är den väsentlig för mitt syfte och frågeställning? Bidrar den till en bättre förståelse av syftet och frågeställningen?

Jag har huvudsakligen försökt använda primärkällor men i vissa fall har visat sig vara omöjligt, och då har jag använt mig av sekundärkällor. Jag är dock medveten om den risk som användning av sekundära källor innebär.

2.2 Källkritik

En kritisk granskning av den använda litteraturen behövs alltid både från forskarens sida och från läsaren av det slutliga dokumentet.

För att kunna känna till gränserna för det resultat man kommit fram till måste man värdera det material man redovisar i rapporten.

Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta (Eriksson & Wiedersheim, 1997) Det vill säga om den har relevans och är giltig. De valda litterära källorna kan bedömas med avseende på huruvida de håller god vetenskaplig kvalitet och är relevant för syftet. Läsaren kan göra en kritisk granskning av mitt val och värdering av olika källor. För min del bedömer jag den vara av stor vetenskaplig kvalitet och som en referensram inför det empiriska insamlingsmaterialet.

2.3 Vad är ledarskap?

En studie som handlar om ledarskap måste naturligtvis ställa sig frågan om vad ledarskap är. Det behövs någon form av definition så att den kan avgränsas och särskiljas från andra begrepp. Vardagslivet sker i vår interaktion med omgivningen. Det är därför viktigt utifrån ett pedagogiskt perspektiv att analysera hur människan förvärvar sina kunskaper både genom deltagande av organiserad utbildning och andra livssammanhang.

Enligt Yukl (1998) har begreppet ledare definierats på olika sätt beroende på de olika forskarnas individuella perspektiv och aspekter som ligger i deras intresse. Dock delar de flesta definitioner uppfattningen om att begreppet innebär en process av social påverkan där intentionell påverkan utövas av en person över de andra i mening att strukturera aktiviteterna och relationen i en grupp eller organisation. De olika definitionerna om ledarskap skiljer sig enligt samma författare i flera aspekter såsom vem utövar påverkan, påverkans mål, sättet på vilket påverkan sker och effekterna av påverkan.

Därför anser Yukl (1998) finns det ingen korrekt definition av begreppet utan det handlar om hur användbar definitionen är för att utöka vår förståelse av ledarskapet.

Ledarskap är som Wiberg (1992) uttrycker det :

”personlig och avsiktlig påverkan för att prestera ett arbetsresultat”

(Wiberg, L. 1992:59)

Enligt Nationalencyklopedin finns det två typer av ledarskap: *Informellt ledarskap* som inte är kopplat till ansvar och inte heller nödvändigtvis till uppgifter och *formellt ledarskap* som däremot förutsätter att uppgifter skall lösas och att mål skall nås.¹

En av ledarskapets väsentligaste uppgifter är enligt Kotter (1990) att mobilisera organisationens medarbetare så att de genom beslut och handling individuellt och gemensamt, agera så att organisationens mål uppnås.

2.3.1 Begreppen chef och ledare

En skiljelinje mellan ledarskap och chefskap är omöjlig att dra i formella organisationer och ofta talar man om begreppen chef och ledare som synonymier.

Kotter (1990) gör en uppdelning som säger att chefskap handlar om att se till att saker och ting görs ”i tid och på budget” medan ledarskap handlar om att åstadkomma rörelse.

Enligt samma författare är vikten av ledarskapet att levandegöra en färdriktning och att kunna kommunicera denna till medarbetarna, att motivera, inspirera och utveckla en kåranda i organisationen. Chefskapet kan vidare sägas vara förankrat i ett hierarkiskt tänkande medan ledarskapet mera bygger på ett nätverksorienterat betraktelsesätt.

I linje med både distinktionen mellan och sammanflätningen av begreppen chefskap och ledarskap har emellertid kompletterande infallsvinklar lyfts fram. Man kan t ex tala om ett human resource-perspektiv, ett politiskt perspektiv och ett symboliskt perspektiv samt ett strukturperspektiv. (Bolman & Deal, 1997)

¹ Jfr National Encyklopedin (1998) Tolfte bandet. Höganäs:Bokförlaget Bra Böcker AB

Human resource-perspektivet sätter engagemanget och delaktigheten hos medarbetarna i centrum. Det politiska perspektivet riktar uppmärksamheten mot maktförhållande i en organisation och det spel om makt som kan sägas existera inom organisationer. Det symboliska perspektivet lyfter fram vikten av en gemensam kultur och att organisationer är socialt konstruerade genom artefakter, språk och handlingar. Strukturperspektivet framhäver det formella organisationsschemat och vikten av tydliga befälslinjer och befattningsbeskrivningar. Detta perspektiv kompletteras således med alltmer nyanserade beskrivningar av den mänskliga interaktionens uttrycksformer. (Bolman & Deal, 1997)

2.3.2 Pedagogisk syn på ledarskapet

Englund m fl (1997) anser att den pedagogiska synen på ledarskapet utgår ifrån att ledarskapet är en pedagogisk handling och innebär en pedagogisk funktion. Det är alltid målinriktat. Avsikten är att med både intellekt, strategier och känsla nå organisationens mål. Inom pedagogiken skall inläring och utveckling åstadkommas i det mänskliga samspelet och den mänskliga interaktionen erbjuder oss mängder av sammanhang där pedagogiken är inblandad. Pedagogiska processer sker inte bara i skolsammanhang utan inom olika områden, exempelvis barnuppfostran, socialisation, behandling och information inom organisationer, planering av fysisk miljö, förändringar inom organisationer etc. Det pedagogiska tillämpningsområdet har alltså breddats till olika sammanhang av vardagslivet. (Englund m fl 1997)

Att inspirera och få andra att våga, att vilja och att växa, att ha en handledande funktion eller att vara mentor, vara lyhörd och verkligen bry sig om gruppen innebär en tydlig pedagogisk handling, funktion och process. Ledarskap som pedagogisk handling, funktion och process omfattar uppgifter som planering, organisering, ordregivning, koordinering och kontroll. (Englund m fl 1997)

Mitt intresse för ämnet kvinnor och ledarskap bygger huvudsakligen på det pedagogiska och det socialpsykologiska perspektivet. I de flesta pedagogiska uppgifter i historien har kvinnor alltid varit en majoritet men dock inte när dessa uppgifter har varit förknippade med högre positioner. Enligt Englund m fl (1997) har kvinnor stått för de mänskliga värdena i en teknifierad värld och detta har givit de ett utmärkt perspektiv, kompetens och erfarenhet av stor nytta för de krav i modern tid som människorna inom näringsliv och förvaltningen står för.

Samma författare anser att vi befinner oss i en ekonomisk bas i förändring där tid, lärandet, kunskap och kompetens är oerhört viktiga för människan. Människan vill ha livskvalité och är mer mån om sina känslor, kunskaper och kompetenser.

Framtidsforskare och ekonomer (Tollgerdt- Andersson, 1996, Hedberg m fl, 1994) tycks vara överens om att vi är på väg i en ny era där grunden för vår försörjning inte kommer att vara industrin. Den nya grunden kallas kompetens, d v s förmågan att hantera en situation utifrån sina kunskaper, erfarenheter och attityder.

2.3.3 Socialpsykologisk syn på ledarskapet

Inom ledarskapslitteratur med psykologisk eller sociologisk underton (Tollgerdt- Andersson 1996, SOU, 1997:135, Wiberg, 1992) framhävs ledarens ömsesidiga interaktion med medarbetare och situationen framhålls som väsentlig för att förstå komplexitetsgraden i ledarskapet. Den

socialpsykologiska synen utgår från att individen är en aktiv och skapande varelse som väljer att samspela med omgivningen utifrån sina behov och erfarenheter. Människan har ett känslö- och kunskapsmässigt erfarenhetsutbyte med den sociala och fysiska miljön. Detta styrs av hennes behov och motivation att utbyta sådana erfarenheter.

Flera är de teorier man kan använda sig av inom ledarskapet i det socialpsykologiska perspektivet. Man kan använda sig av Piagets jämviktsbegrepp och den kognitiva teorin. Enligt jämviktsbegreppet sker, när människan gör nya erfarenheter, en inre anpassning av hennes mentala scheman. För att kunna göra en adaptation av de nya kunskaper sker det en intellektuell anpassningsprocess. Nya intryck införlivas och assimileras i det befintliga schemat. De nya intrycken kan lätt komma i obalans och som en följd måste kunskapsorganisationen anpassas till de nya kunskaperna. En ackommodation sker och man har lärt om. Därmed ändras kunskapsstrukturen och kommer på nytt i jämvikt så länge det varar. (Maltén, 1997)

Den fortfarande unga kognitiva teorin (Englund m fl, 1997) fokuserar sig på utveckling på hur människan når kunskap om verkligheten. Ordet kognitiv har att göra med utvecklingen av tankeförmåga, egen vilja, tankeförmåga och förnuft. Med utgångspunkt i dessa teorier kan man i fallet kvinnor och ledarskap fråga sig: *Vilka var de faktorer som gjorde att de här kvinnorna blev chefer?* och *Hur fick de sina idéer och kunskaper inom ledarskapet?*

Man kan också använda sig av Meads teori (Månson, 1993) och betydelsen av de signifikanta andra, under vår uppväxtperiod, på den rollövertagande som vi människor upplever i den tidiga lärandeprocessen, där vi lär oss roller, normer och språk. Enligt Mead blir människan en handlande person genom andras reaktion på henne själv. Socialpsykologin undersöker relationen mellan individen och hans omvärld i vilken individen är skapande och i ständigt samspel mellan olika konstruktiva aktörer som mötts inom ramen för situationer. (Englund m fl, 1997, Månson, 1993)

Kompetenser som kvinnor har utvecklat behöver inte vara biologiskt betingade. De kan vara en effekt av den värld kvinnor vistas i, relationer och erfarenheter samt tolkningar de får där. Både individuell och kollektiv handling skapas genom att aktörerna tolkar situationen (Englund m fl 1997)

2.4 Ledarfunktion och ledarroller

Ledarskap är enligt Maltén (1997) inte en fråga om vad ledaren är utan vad han eller hon gör. Det är resultaten som räknas. Ledarskap är ingen talang man har eller inte har utan snarare en förmåga eller kompetens som går att utveckla och som naturligtvis innebär en viktig funktion. Man brukar använda beteckning *funktionellt ledarskap*.

Ledarens funktion är enligt Englund m fl (1997) att tillåta och ge utrymme till olika parallella styrsystem, att finnas sida vid sida och samtidigt hantera de konflikter som naturligen uppstår genom olikheterna mellan dessa. De olika styrsystemen kan vara det professionella, det administrativa och det politiska.

Ledarens roller och uppgifter inom organisationer är enligt Englund m fl (1997) en treparts relation som innebär bl a att hantera relationer och beslut åt två håll, till den egna chefen och till sina medarbetare.

De roller som en chef har är enligt Yukl (1998) bestämda av själva befattningsnaturen, men det finns lite flexibilitet i sättet på vilket en chef förstår och spelar utöver varje roll. Mintzberg (1973) i Yukl (1998) har genom observationer av hur chefer utför sitt arbete beskrivit tre viktiga

rolluppsättningar som utgör byggstenarna i chefs funktioner. Alla tre med ett starkt inslag av samarbete människor emellan. Dessa rolluppsättningar är nämligen:

- **Informationsrollerna:** Dessa roller har att göra med att chefen ska uppträda som observatör, talesman och sändare av information. Han eller hon tar emot, översätter och vidarebefordrar en mängd av information från organisationen och utifrån. Den motiverade funktionen i denna roll är avgörande för personallednings resultat. Chefen måste kunna kommunicera på ett sätt som gör medarbetarna motiverade och som leder till att arbetet utförs.
- **Beslutsrollerna:** omfattar funktioner såsom entreprenören, konfliktlösaren, resursfördelare och förhandlaren. Chefen måste utforma projekt och få dessa genomförda eller förbättra dem, fatta beslut om ekonomiska och mänskliga resurser, lägga upp strategier, för utveckling och för hur oväntade problem ska åtgärdas och angripas och förhandlas för organisationens räkning, förhandla med facket, löneförhöjning, anställningskontrakt, etc.
- **Relationsrollerna:** omfattar tre olika funktioner. Här fungerar chefen som en galjonsfigur, en förmedlande och en ledare. Som galjonsfigur är chefen en legitim figur som representerar organisationen utåt genom att utföra symboliska plikter såsom underteckning av dokument, deltagande i olika ceremonier, bemötande av besök etc. Som förmedlande länk upprätthåller chefen ett nätverk av värdefulla kontakter och informationskällor utanför organisationen. Som ledare anställer och motiverar personalen och har uppsikt över de anställdas utbildning och utveckling. (Mintzberg, 1973 i Yukl, 1998)

Yukl (1998) har sammanfattat både teoretisk och empirisk forskning om beteendemässiga eller uppgiftsspecifika faktorer vid ledarskapsutövanden. Hans klassifikationsystem skiljer sig från Mintzberg (1973) i en aspekt. Yukl (1998) har inkluderat ytterligare en kategori, nämligen:

- **Påverkan:** som omfattar motivation och inspiration, erkännande och belöning. Generera entusiasm för arbetet hos underordnade, stärka lojaliteten till uppdragsmål, bemöta förfrågningar om stöd och vara ett gott föredöme. Erkännande innebär att berömma och erkänna effektiva insatser, prestationer, speciella bidrag och extrainsatser. Belöning innebär att ge eller beordra konkreta belöningar som till exempel löneförhöjningar, utmärkelser eller utvecklingsåtgärder.

2.5 Påverkan som maktfaktorn

Leino & Leino (1995) definierar pedagogiken som den form av påverkan i en bestämd riktning som utövas mot en levande varelse i samhället. Denna påverkan kan vara mångskiftande och ske på olika nivåer. Enligt Yukl (1998) är ledarskapets essens själva "påverkan". Påverkans process mellan ledare och medarbetare är inte enkelriktat. Ledaren påverkar medarbetarna och medarbetarna påverkar i sin tur ledarna.

För att förstå vad är det som gör ledarna effektiva behöver man göra en analys av det komplexa nätverk av relationer och påverkningsprocessen som finns i organisationer. Det är av vikt, enligt Yukl (1998), att undersöka de olika maktkällor och relationen mellan dessa som gör en chef effektiv och de processer på vilka chefer vinner och förlorar makt. Påverkan i allmänna termer betyder effekt av en part (agent) över annan (måltavla). Påverkan på människor kan ske över deras attityder, uppfattningar och beteende eller genom någon kombination av alla dessa.

Begreppet makt har använts och definierats på olika sätt av teoretiker men betyder generell en persons förmåga att påverka andra, begreppet definieras som en persons påverkan på andra

människors handlingar och attityder. Yukl (1998) definierar makt som en potentiell agents påverkan över attityder och beteenden av en eller flera måltavlor (andra människor). Definitionens fokus ligger på påverkan över människor. Chefernas förmåga att påverka beslut, händelser och materiella saker, behandlas av författaren som en maktaspekt.

Yukl (1998) anser att som chef befinner man sig i en maktposition. En maktposition som innebär auktoritet, kontroll över informationen, straff och belöningar samt kontroll över arbetets uppläggning och dess miljö. Makten varierar beroende på vilken position chefen har och dess betydelse för organisationen. Men makten begränsas av organisationens policy, formella belöningsystem, lagliga restriktioner och fackliga avtal. Den potentiella påverkan som härleder från ledarens egenskaper kallas för personlig makt.

2.6 Kvinnors ledarskap - olika forskningar.

2.6.1 Kvinnligt ledarskap

Kvinnor och organisationsledning är ett ämne som intresserar många samhällsforskare.

(Englund m fl, 1997, Alvesson & Billing, 1999, Drake & Solberg, 1996) Detta kan förklaras av två anledningar dels är det intressant för att man anser att kvinnors tillträde till och sätt att fungera i ledande befattningar betraktas som den centrala *jämställdhetsfrågan*, åtminstone inom management eller organisationsforskning, och dels för att det finns ett allmänt intresse för *nya idéer om ledarskap*. Detta intresse tycks ha åtföljts av ett intresse för kvinnligt ledarskap.

Personligen tycker jag inte om uttrycket kvinnligt ledarskap eftersom man med det uttrycket sätter en etikett på kvinnor. Dock vill jag redovisa vad litteraturen beskriver som kvinnligt ledarskap.

Företagskulturer i västvärlden ger mera flexibla former (decentralisering, ledning av tjänsteverksamhet, kvalitet, innovation, maktspridning och nätverk) och så vidare utrymme för konstruktioner av organisationsledning och ledarskap i delvis mindre maskulina termer. (Bjerke, 1998, Drake & Solberg, 1996)

Lipman-Blumen (1992) anser att de traditionellt dominerande åsikterna om ledarskap kan vara svåra att förena med kvinnlighet. Intresset går alltmer från byråkratiska-teknokratiska ledningsformer till mera personlig-ideologiska former. De påpekar möjligheten av att nya idéer om ledarskap kommer att innebära en avmaskulinisering av ledarskapet. Jag använder deras citat som illustration av rollen som de kvinnliga ledare och deras ledarskap spelar i modern tid:

"innehåller fröna till ett förenat ledarskap, ett nytt integrerande mönster för ledarskap, som är mer lämpat för 2000-talets dramatiskt växlande arbetsplatser"

(Lipman-Blumen, 1992:183)

Företagsledning handlar om något mer än lönsamhet och kapitallogik (Kotter, 1990). Det handlar om en människosyn, en kunskapssyn och om samspel mellan olika faktorer och strukturer. Då ledarskap innebär samverkan mellan människor, torde den uppfattning ledaren har om människan påverka interaktionen och samspelet, liksom också uppfattningen om kunskapen och dess betydelse, eftersom strävan är att utveckla verksamheten. (Englund m fl, 1997)

Enligt Drake & Solberg (1996) visar olika undersökningar att många yrkeskvinnor med hög utbildning önskar sig ledaransvar men att de inte lyckas få det. Kvinnor vill skapa egna

ledarroller där de inkluderar det bästa från sina egna omsorgserfarenheter och där hela människan står i centrum. De så kallade kvinnliga egenskaperna behövs inom alla organisationer.

Englund m fl (1997) anser att kvinnors sociala kompetens i organisationer kan ta till vara hela människans behov och utnyttjandet av den sociala kompetensen i ett företag medför att mänskliga behov tas till vara. Forskningen visar att kvinnor ofta tänker mer i termer av integration än män (Drake & Solberg, 1996). Detta innebär att kvinnliga ledare intresserar sig för sina medarbetares trivsel på ett mer funktionellt sätt än vad fallet är med manliga ledare.

Kvitvik (1995) i Drake & Solberg (1996) belyser sin studie om kvinnliga toppchefer där man kom fram till följande karaktäristiskt kvinnliga ledarskapsdrag: lyhördhet, förmåga att föra en kontinuerlig dialog, förmåga att visa entusiasm, förmåga att samarbeta och förmedla. De manliga egenskaper som undersökningen kom fram till var bland andra analytisk förmåga, önskan att ha kontroll, strategisk konkurrerande och självständig attityd

Enligt Drake & Solberg (1996) möter kvinnor olika hinder i karriären. Orsakerna ses som i första hand relaterade till könsrollsocialisering, stereotyper och attityder.

2.7 Förklaringar till det begränsade antalet kvinnliga chefer

Sverige är ett av de få länder i världen där nästan lika många kvinnor som män arbetar idag. Allt fler kvinnor satsar på högre utbildning och deras ambitionsnivåer har stigit. Antalet kvinnor som beträder högre positioner inom olika yrkesområden har ökat genom åren, men det är fortfarande ett fåtal i jämförelse med männen (Alvesson & Billing, 1999). Kvinnor är starkt underrepresenterade i chefsjobb, särskilt på högre nivåer (se bilaga 1). De kvinnliga cheferna är koncentrerade till de lägre nivåerna, oftast är de chefer över anställda av sitt eget kön.

Enligt Alvesson & Billing (1999) och Alvesson & Berg (1992) tillskrivs känslorna allt större betydelse i organisationspraktiken i takt med att mening, engagemang och handling ersätter rationalitet, kall beräkning och åtskiljande av beslut och verkställande. Kvinnor har en bra utgångspunkt för att nå ledande positioner dock är det få kvinnor som gör det.(Alvesson & Billing, 1994, Morrison & Von Glinow, 1990, i Alvesson & Billing, 1999). Som förklaring till det begränsade antalet kvinnor har forskarna pekat på några faktorer eller dimensioner, vilka jag kortfattat redovisar nedan.

Traditionellt har chefsjobb, åtminstone i näringslivet och på högre nivåer, definierats som i hög grad en fråga om instrumentalitet, autonomi och resultatriktning, vilket inte precis ligger i linje med vad som anses vara typiskt för kvinnor enligt psykologiskt orienterade teorier som exempelvis Nancy Chodorow (1978)

Studier av *psykologiska egenskaper* har givit blandade resultat men på det hela taget inte visat på några, eller bara ett fåtal skillnader mellan män och kvinnor. Många forskare betonar att det finns rikliga belegg för att kvinnor och män i chefspositioner har liknande aspirationer, värderingar och färdigheter som har med jobbet att göra (Morrison & Von Glinow, 1990, i Alvesson & Billing, 1999). Andra forskare har (Reskin & Padavik, 1994, Simpsom, 1996 i Alvesson & Billing, 1999) en mer *individuellt orienterad förklaring* baserad på humankapitalteorin. Investeringar i utbildning och andra former av kvalificerande erfarenheter betraktas som nyckelfaktorn bakom karriärer. Att kvinnor missgynnas beror på att de har lägre eller mindre relevanta former av utbildning. En annan typ av förklaring är *kulturella motiv* (Alvesson &

Billing, 1999) och sociala praktiker samt *sociologisk-strukturell* (Lipman & Blumen, 1992). Det är strukturerna och värderingarna som ligger bakom. Kvinnor och män har socialiserat sig olika, de har olika utbildningar, sysselsättningar och erfarenheter, och de medverkar på olika sätt till att konstruera och organisera arbetsplatsen. Chefsrekryteringen konstruerar ledarskap och kön på ett sätt som innebär att mansdominansen på chefsnivå återskapas och kvinnors ledarskap kan ses som en maktfråga. Ledarskap konstrueras i stort sätt i maskulina termer. Attityden gentemot kvinnligt ledarskap tar sin utgångspunkt i samhällets etablerade norm- och värdesystem (Cockburn, 1991, i Alvesson & Billing 1999)

Slutligen har forskare pekat på att *förhållandet mellan arbete och familj* missgynnar kvinnor. Kvinnor är ofta mindre rörliga, eftersom de av hänsyn till familjen inte gärna vill ta poster som innebär längre arbetsdagar, resor eller geografisk förflyttning till ny anställningsort (Martin 1993, Rix & Stone, 1984, i Alvesson & Billing, 1999). De år under vilka kvinnor föder och fostrar barn är nyckelåren i kampen för framgång i karriären. Förhållandet mellan familj och karriär kan på olika sätt inverka på kvinnors attityder till och intresse för karriär och vara en avgörande stressfaktor.

2.8 Olika sätt att se på kvinnor och ledarskap

Alvesson & Billing (1999) granskar fyra grundläggande ståndpunkter i ämnet kvinnliga chefer som återfinns inom olika sammanhang som inom politiska beslutsfattare och forskarsamhälle. (Alla fyra ståndpunkterna är tagna från Alvesson & Billing, 1999). De fyra ståndpunkterna har olika argument och skäl för att kvinnor ska få ökade möjligheter att nå chefsposter och utöva makt i organisationer. De betonar att dessa ståndpunkter inte ska ses som paradigm utan snarare som resonemang. De benämner dessa ståndpunkter på följande sätt:

- ***De lika möjligheternas ståndpunkt***
- ***Den meritokratiska ståndpunkten***
- ***Den särskilda bidragets ståndpunkt***
- ***De alternativa värdenas ståndpunkt***

De lika möjligheternas ståndpunkt har ett rättviseargument. Den låga andelen kvinnliga chefer ses av många som en spegling av grundläggande ojämlikheter och orättvisor i samhället och arbetslivet i stort. Kvinnor ska ha samma möjligheter som män att vinna privilegier.

Det grundläggande problemet ur de lika möjligheternas perspektiv är strukturella förhållanden, stereotypa kulturella idéer och irrationella sociala processer som leder till favorisering av manliga kandidater till innehavare av chefsposter. Bristen på lika möjligheter kan naturligtvis skyllas på alla sociala institutioner såsom familjen, skolan och arbetsmarknaden. Skälet för de lika möjligheternas perspektiv att uppmärksamma problemet med kvinnliga ledare och deras låga antal är i grunden av politisk och moralisk art.

Den meritokratiska ståndpunkten har en effektivitetsargument. Den här ståndpunkten vill bekämpa de irrationella krafter som hindrar utnyttjandet av kvalificerade mänskliga resurser och därigenom öka effektiviteten. Människor oavsett av kön, klass, bakgrund, ras och religion bedöms utifrån sina kvalifikationer. Det meritokratiska förhållningssättet förutsätter, till skillnad från de lika möjligheternas perspektiv, att det ligger i högsta ledningens intresse att organisationen fungerar med maximal effektivitet. Det finns alltså tillgängliga resurser som inte utnyttjas. De som ansluter till detta meritokratiska perspektiv ser mer generellt än rationellt på

användningen av kvinnlig arbetskraft på högre beslutsnivåer detta som ett sätt att öka kompetenser i organisationer.

Den *särskilda bidragets ståndpunkt* har som argument enligt samma författare, att hela organisationens och alla anställdas bästa skulle främjas av nya och progressiva former av ledarskap. Enligt denna ståndpunkt har kvinnor ”kompletterande” kvalifikationer och alltså möjlighet att ge nya och viktiga bidrag på organisationsledningens område. Kvinnor tros föredra en personorienterad och demokratisk ledarstil, förändra arbetsklimatet så att empati och intuition för en större roll. Kvinnliga chefer kan alltså bidra med: kommunikation, samarbete, anknytning, kontakt, makt intimitet och omvårdnad.

Strategin som följer av det särskilda bidraget är inte, som i de två tidigare fallen, att kvinnor ska tävla med män på ”lika” villkor; i stället förutses att kvinnor kan bidra med något annat än de typiska, dominerande manliga egenskaperna och färdigheterna.

Poängen i de *alternativa värdenas ståndpunkt* är att de två könen skiljer sig väsentligt från varandra. Enligt denna ståndpunkt har kvinnor traditionellt socialiserats till att leva enligt den privata sfärens värden, att vårda, att tjäna andra, att vara emotionell medan män har socialiserats till att leva enligt den offentliga sfärens värde, att förneka sårbarhet, att konkurrera, att ta risker, att vilja kontrollera naturen. De kulturella normer som karakteriserar socialiseringen av kvinnor respektive män kan sägas tillhöra två skilda världar, en intuitiv-kollektiv och en logisk-instrumentell. Kvinnor är då bärare av en rationalitet som skiljer sig från männens. Enligt den här ståndpunkten är hindren för kvinnor att nå högre positioner inte bara en fråga om brist på lika möjligheter, utan en fråga om kvinnors bristande intresse för att anpassa sig till de krav som ställs på chefsjobb. Utifrån detta perspektiv kan vi lättare förstå varför kvinnor väljer att arbeta inom områden som har med människor att göra och väljer utbildning och yrke som passar bättre med kvinnors behov, prioriteringar och önskemål. Det ska finnas alternativa vägar för kvinnor.

2.9 Kvinnors strategier

Med kvinnliga chefers strategier menar man deras sätt att interagera med sina medarbetare. Denna interaktionen kan ta sig olika former och är i mycket beroende av olika faktorer som organisationens kultur och struktur. (Wahl 1998)

För att belysa området kvinnligt ledarskap använder sig docenten i ekonomi Anna Wahl (1998) och två av hennes doktorander av ett nytt grepp. De analyserar betydelsen av sexualitet i organisationer och kopplingen mellan ledarskap och sexuell identitet.

Analysens fokus ligger på könsordningen och byggs på exempel från skönlitteratur, tidningsartiklar om sexuella trakasserier och porrklubbsbesök samt TV. De beskriver hur sexualitet, känslor och kärlek ofta betraktas som direkta motsatser till organisation och arbete och att detta delvis kan förklara könsblindheten som präglar organisationens forskning. Varje enskild kvinna måste förhålla sig på något sätt till könsordningen i sitt ledarskap, oavsett om hon har kunskap om könsordning eller ej. Wahl (1998) gör följande kategorisering av strategier med utgångspunkt i maktperspektivet. För att överleva i en mansdominerad miljö kan kvinnors strategier tolkas utifrån maktrelationen till männen i organisationen. Hon anser också att kvinnors ledarskap i realiteten bestäms av två faktorer: dels de strategier som varje enskild kvinna använder och dels de tolkningar av henne som görs i omgivningen.

2.9.1 Könsneutral strategi

Den könsneutrala strategin är den vanligaste bland kvinnor i mansdominerade miljöer. Det könsneutrala förhållningssättet innebär att kvinnan förnekar könets betydelse i organisationen och framhåller sig själv som en könsneutral individ. Strategin kan vara utmärkt för att få respekt som en kompetent chef och den kan överbrygga gapet mellan egen god självkänsla och egen tillhörighet i en underordnad kategori. Nackdelen med denna strategi är en avsaknad av en könsidentitet. Priset som den kvinnliga chefen får betala i motsats till sina manliga kolleger är avsaknaden av en bekräftelse som en hel person. De kan bli bedömda som kvinnor som förnekar sin kvinnlighet. Kvinnor som använder sig av denna strategin har beskrivit hur de balanserar mellan manlighet och kvinnlighet i klädsel för att å ena sidan smälta in i en manligt dominerad miljö och å andra sidan undvika bli uppfattade som provokativa eller framstå som sexiga. Författarna anser att den könsneutrala strategin kan vara bra men den innebär också tydliga begränsningar både för den egna identiteten och för möjligheten till handlingsutrymme.

2.9.2 Positiv strategi

Många kvinnor byter strategi efter att ha gjort erfarenheter både i arbets- och familjelivet. Den könsneutrala strategin håller sig inte längre när kvinnorna inser att kön har betydelse i samhället och i organisationer. Det uppstår ett behov av att hitta andra förklaringar och ändra sätt att bevara självkänslan (Wahl 1992). En sådan strategi är den positiva strategin som innebär att den kvinnliga chefen betonar fördelarna med att vara kvinna framför nackdelarna. Denna strategi visar sig vanligtvis bland högutbildade kvinnor som erkänner könets betydelse i organisationer men inte utifrån ett maktperspektiv. Den kvinnliga chefen får sin könsidentitet bekräftad i organisationen och behåller också sin självkänsla. Fördelarna med att vara kvinna varierar med kontexten dvs med vilken organisation man befinner sig i. Tolkning i organisationer av kvinnor med positiv strategi är oftast mindre viktigt och mindre värderat eftersom idéer om ett kvinnligt ledarskap skiljer sig från det vanliga ledarskapet, definierat av män utifrån mäns livsvillkor.

2.9.3 Omvärldsstrategi

När kvinnor genom erfarenheter i livet inte kan förhålla sig könsneutralt längre uppstår behovet av nya strategier. Omvärldsstrategin bygger på nya kunskaper. Med denna strategi kan kvinnan på en ledande position skapa förståelse, relatera och förstå erfarenheter och fenomen, och agera utifrån kunskap om könsordningen. Eftersom det går att se förklaringar till kvinnors situation i omvärlden kan självkänslan vara god. Forskningar har visat att män och kvinnor gör olika bedömningar i organisationer angående om villkoren är lika eller olika. (Wahl, 1992). Kvinnor med omvärldsstrategin kräver att bli respekterade som kvinnor, som individer och som ledare. Med denna strategi eftersträvas en hel bekräftelse av individen både som ledare och könsvarelse. Tolkningar i organisationer av kvinnor med omvärldsstrategier har inte specifikt beskrivits i forskningen men det har kunnat konstateras att denna strategi ofta skapar ett motstånd mot förändringar, vilka syftar till att bryta könsordningen. Rekryteringen av kvinnor som chefer kan betraktas som att "driva kvinnofrågor" (Franzén, 1994).

2.9.4 Ironi som strategi

Ironi som strategi innebär kopplingen mellan medvetenhet och handling vilket kan leda till förändringar men också till motstånd. Ironi kan vara ett sätt att synliggöra, utmana och förändra könsordningen. För att kunna använda ironi på ett förändrade sätt krävs medvetenhet, erfarenheter och närvaro. Ironi kan förstås som en i praktiken användbar makt eller en överlevnadsstrategi för personer eller grupper som befinner sig i underordnad position. För den underordnade kvinnan blir ironin ett mer eller mindre omedvetet sätt att distansera sig och att klara av att leva med dubbla medvetanden, att medverka i den egna underordningen och objektifieringen och ändå bevara sin integritet och självkänsla. Ironi kan också vara ett sätt för kvinnor att sinsemellan hantera underordning och kollektivt skratta åt gemensamma erfarenheter och därmed också skapa förståelse för den egna situationen. (Jfr Wahl m fl 1998)

2.10 Teori sammanfattning

- I litteraturgenomgången har begreppet ledarskap behandlats utifrån två perspektiv, nämligen det socialpsykologiska samt det pedagogiska.
- En skiljelinje mellan ledarskap och chefskap är omöjlig att dra i formella organisationer.
- Ledarskapsroller och funktioner är tre nämligen: Informationsrollerna, relationsrollerna och beslutsrollerna. Yukl (1998) tar upp ytterligare en till: Påverkan.
- Makt definieras i ledarskapet som påverkan över andra.
- De olika forskningarna om ledarstilar mellan kvinnor jämfört män delas in i två grupper; där den ena är ingen skillnad grupp och den andra är den könsstereotypa gruppen.
- Det begränsande antalet kvinnliga chefer kan förklaras utifrån fem faktorer eller dimensioner: den som baseras på psykologiska egenskaper mellan kvinnliga och manliga chefer, den individuellt orienterad förklaring som baseras på humankapitalteorin, de kulturella motiven och sociala praktikers förklaring, den sociologisk-strukturella förklaringen. Slutligen har forskare pekat på att förhållandet mellan arbete och familj missgynnar kvinnor.
- För att kvinnor ska få ökade möjligheter att nå chefsposter, utöva makt och genomföra förändring i organisationer belyses fyra olika ståndpunkter: de lika möjligheternas ståndpunkten, den meritokratiska ståndpunkten och de alternativa värdenas ståndpunkt.
- Betydelsen av sexualiteten inom mansdominerande organisationer analyseras av Wahl m fl, 1998. De anser att för att lyckas i en mansdominerad arbetsmiljö använder sig kvinnliga chefer av olika strategier: könsneutral strategin, positiv strategi, omvärldsstrategi och ironi som strategi.

3. METOD

I detta kapitel redogörs för de metodologiska utgångspunkter som ligger till grund för undersökningen samt metodval och urvalskriterier. Vidare diskuteras metodgenomförande ur ett kvalitetsperspektiv för att ge grunderna för en bedömning av hur dessa kan påverka resultatet. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

En metod är ett redskap, ett sätt att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Metodvalet bör därför göras utifrån det formulerade syftet och frågeställning som man vill undersöka. Det valda vetenskapliga problemet bestämmer den metodologiska inriktningen.

Bell (1995) menar att man i början inte skall ställa sig frågan om vilken metod som kan vara lämplig. Utan man skall, med syftet och frågeställning som grund för undersökningen, fråga sig *vilken* information som man behöver och i förlängningen *varför* man behöver den. Först därefter kan man ta ställning för hur man ska gå tillväga för att samla in relevant information, bearbeta och analysera den insamlade data. Man måste då ta ställning till vilken information man behöver och varför.

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Ansats

Valet av ansats för den aktuella studien gjordes med utgångspunkt av syftet och frågeställning. Utifrån det måste väljas *perspektiv* och *metod*.

För mitt syfte ansåg jag lämpligt att använda mig av en kvalitativ metod.

Holme & Solvang (1996) anser att den kvalitativa metoden kan också ge forskaren riklig information om få undersökningsenheter. Den syftar till att fånga egen arten hos den enskilda enheten och dess speciella livssituation. Jag anser också att den kvalitativa ansatsen innebär en kontinuerlig, allmänmänsklig kunskapstillväxt och utbyte.

3.1.2 Perspektiv

Undersökningen i denna uppsats är gjord utifrån ett individperspektiv. Med detta avses att det är de enskilda kvinnliga chefer som utgör den primära informationskällan för min studie. Det är utifrån den insamlade materialet som jag drar mina slutsatser. Individperspektivet utgör mitt perspektivval och kan ses som en avgränsning av studien för att läsaren skall kunna förstå arbetet. Innehållet av min studie relateras till den subjektiva uppfattningen.

Jag har som första steg för analysen av resultaten och för att ge läsaren en mer allmän bild av kvinnor och ledarskap skaffat mig kunskap genom att behandla teoridelen. Det som fattades och som skulle närma mig syftet att kartlägga de principer och strategier som kvinnor använder i sitt arbete som chefer för att utvecklas i sin ledarroll, var en empirisk studie utifrån ett individperspektiv.

Individperspektivet syftar till att spegla en människosyn och en pedagogisk grundsyn som påverkar den egna och medarbetarnas utveckling. Sättet att betrakta människan och uppfattning om hur hon utvecklas och lär får direkta konsekvenser för hur hon leds och viceversa.

(Englund m fl, 1997)

Ledarskap är en del av den mänskliga samvaron och handlar om människor i samverkan (Englund m fl, 1997) Ett individperspektiv måste ta hänsyn till de faktorer som påverkar det individuella handlandet. Englund m fl. (1997) skriver om att de materialistiska värderingar som har präglat vårt handlande håller på att ersättas av de så kallade postmaterialistiska värderingarna. Dessa betonar vikten av livskvalitet och att se livet som helhet. Det samhälle som domineras av postmaterialistiska värderingar har omväxlande kallats kunskaps- informations- lärsamhälle eller K samhälle med begrepp som kunskap, kompetens, kreativitet, kultur och kommunikation som fokus. Arbetslivet värderar högt personlig utveckling. I chefernas fall sker det en påverkan till de andra aktörer i samspelet. (Englund m fl, 1997)

Med utgång i dessa konstateranden ger alltså undersökningen av det aktuella temat ”Kvinnor och ledarskap” på individnivå oss möjligheten att kartlägga de principer och strategier som kvinnor använder i sitt arbete för att utvecklas i sin ledarroll.

3.2 Kvalitativa intervjuer

Den kvalitativa intervjun kan betraktas som ett samtal om de mänskliga livsvärdena. Ett förverkligande av Merleau Pontys program för en fenomenologisk vetenskap som utgår från den ursprungliga upplevelsen av världen. Han skriver så här:

” Allt vad jag vet om världen, även det jag vet genom vetenskapen, vet jag utifrån min egen synvinkel eller utifrån en upplevelse av världen utan vilken vetenskapens symboler inte skulle betyda någonting. Vetenskapens hela värld är byggd på den levda världen och som vi ville strängt föreställa oss världen i sig och rätt uppskatta dess mening och räckvidd måste i återuppväcka denna upplevelse av världen, som vetenskapen är ett underordnat uttryck för”

(Merleau Ponty, M. ref i Kvale, s. 1997:52)

Holme & Solvang (1996) anser att styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersöknings situationen liknar en vardaglig situation och ett samtal.

3.3 Övergripande undersökningsstrategi och genomförande

3.3.1 Datainsamlingsmetod

3.3.1.1 Forskningsstrategi för datainsamlingsmetod.

Med en strategi kan man sätta bestämda gränser för genomförandet av studien. Min forskningsstrategi baserades i en individuell PBL²-metod. Jag kallar den individuell för att PBL-metoden används framförallt i grupparbete. Utgångspunkten är ofta ett problem eller ett fall utifrån vilken man arbetar fram en lösning eller förståelse. Anledningen för att jag använder PBL som forskningsstrategi är för att få en bättre ordning på mina tankar och kunskaper.

PBL-metoden syftar på att den som använder sig av den, använder aktivt sina tidigare kunskaper. Helgesson m fl (1997) anser att PBL försöker vara i analogi med praktiskt och vetenskapligt arbete.

Jag illustrerar användning av de sju stegen i PBL som strategi i uppsatsens ämne: kvinnor och ledarskap. En liknande exempel kan hittas i Eriksson & Wiedersheim 1997:221-225.

² PBL står för Problem baserad lärande

Steg 1- Vad vet jag nu? Förklara ord och begrepp. Exempelvis vad är ledarskap? Vad vet jag om ledarskap? Och hur kvinnor utövar det?

Steg 2- Identifiera problem och del problem; problematisera.

Finns det en särskild kvinnlig form av ledarskap? Varför är det så få kvinnor som har ledande positioner? Vilka kunskaper och kompetenser tillämpas i arbetet som chef?

Steg 3- Hitta på idéer och hypoteser för problemlösning.

Det finns många olika sätt att vara chef. Antagligen gäller det att hitta en strategi för att lyckas som chef. Antagligen finns det också en eller flera anledningar till att kvinnor är så få inom ledande positioner. Lösning: För att kvinnor ska utvecklas i sin ledarroll och nå ledande positioner måste kvinnorna bli medvetna om vikten av strategier för att kunna gå framåt och utvecklas till bättre chefer.

Steg 4- Välj ut bra idéer och hypoteser för vidare undersökning.

Ett rimligt sätt att gå tillväga är att ha en bra kontakt med medarbetarna och besitta de kompetenser som krävs. Användning av olika kunskaper, tekniker och strategier är avgörande för att cheferna ska utvecklas i sin ledarroll. Ledarskap har konstruerats i manliga termer och de som väljer chefer är män. Det manliga konstruktionen av ledarskap är då boven i dramat.

Steg 5- Formulera behov av mer information och ny kunskap.

Jag måste veta mer om kvinnor och ledarskap. Vilka idéer och kompetenser anses som viktiga i rollen som chef? Hur uppfattar de sig själva som chefer? Vad anser de vara de bakomliggande faktorerna till bristen på kvinnliga chefer? Vilka är de faktorer som påverkar ledarskapet? Hur är det att vara chef som kvinna? Vad betyder ledarskap för dem?

Steg 6- Skaffa information och kunskap.

Jag söker litteratur och intervjuar kvinnliga chefer för att sedan redovisa mitt resultat på ett skriftligt sätt.

Steg 7- Använd information för att skapa förslag till lösningar.

Nu gäller det att kombinera den empiriska informationen med teorin för att få en klarare bild och ge läsaren en bild av de kompetenser och strategier som kvinnliga chefer använder sig av i sitt ledarskap. Trots den rimliga omfattning av denna uppsats kan jag kanske ge goda råd till organisationerna eller till de kommande kvinnliga chefer. Eller kanske förse den växande pedagogiken för vuxna med nya tankar och vinklar.

3.3.1.2 Intervjuer

Svenning (1996) anser att man kan särskilja olika intervjumetoder på sättet man ställer frågor och antecknar svaren på, om intervjuerna är av direkt eller indirekt karaktär eller på antalet personer som intervjuas samtidigt. I det förstnämnda fallet kan intervjun anta ett antal olika former som t ex strukturerad-, semi strukturerad och ostrukturerad intervju.

- **Den strukturerade intervjun** omfattar ett antal frågor som är systematiskt ordnade och i förväg bestämda. Svaren antecknas också systematiskt på ett standardiserat svarsformulär.
- **Den semi strukturerade intervjun** är den i vilken intervjuaren har ett antal i förväg utarbetade frågor, vilka dock är flexibla. Flexibla i den mening att intervjuaren under själva intervjuens gång har möjligheten att förändra ordningen mellan frågorna beroende på hur intervjun fortlöper.

- **Den ostrukturerade intervjun** kännetecknas av att intervjuaren ställer öppna frågor. Forskaren har ofta en god kunskap om undersökningsområdet och låter intervjun utveckla sig inom detta område med öppna frågor.

Med mitt syfte och frågeställning som utgångspunkt samt en genomgång av metodlitteraturen ansåg jag att intervjuerna i min undersökning skulle göras i form av en semistrukturerad intervju. Jag valde en semistrukturerad intervju och arbetade fram en intervjuguide (Se bilaga 2) Det kallar jag för semi strukturerad därför att fast jag hade en intervjuguide visste jag, genom erfarenhet av andra intervjuer som jag utfört vid andra studier, att under själva intervjuerna kunde viktig information dyka upp och ge mig tillfälle att komma på flera frågor. Intervjufrågorna utarbetades mot bakgrund av uppsatsens syfte och frågeställning.

Intervjuerna genomfördes på de olika chefers arbetsplatser, företrädesvis i konferensrum eller egna kontor och således i ostörd miljö. Att genomföra intervjuerna på deras respektive arbetsplatser gav mig tillfälle att se deras respektive arbetsmiljöer och kunna bilda mig en uppfattning om arbetsplatskulturen. Jag var observant på inredningen och personalens klädsel. Intervjuerna spelades in på band och varade mellan tjugo minuter och en och en halv timme. Därefter transkriberades de med början strax efter dessa avslutades. På detta sättet och med dem i färskt minne ville jag undvika att någon information skulle gå förlorat.

3.4 Urvalsförfarande

Urvalet av informanter var inte något genomtänkt i början av studien; från början hade jag för avsikt att intervjua chefer från den privata sektorn, men efter att ha genomfört olika uppsatsmoment och passerat olika utvecklingsskeden bestämde jag mig för att intervjua hälften från den privata sektorn och hälften från den offentliga. Urvalet av intervjupersonerna utgjordes då med denna tanke, dock blev det framförallt slump och kontakter som utgjorde vilka som intervjuades.

Bara en av cheferna kände jag till sedan tidigare och i kontakt med henne fick jag namn och telefonnummer till en annan chef. Hon fungerade som min gatekeeper. En gatekeeper är enligt Neuman (1993) någon som har formell eller informell auktoritet för att kontrollera tillträde till en plats.

En annan chefs namn och telefonnummer fick jag av min dåvarande chef på min arbetsplats. Genom en arbetskollega fick jag kännedom om en annan chef inom den privata sektorn. I kontakt med henne fick jag vidare namn och telefonnummer till de andra två chefer. Mitt val av intervjupersoner kan liknas vid ett snöbollsurval. Holme & Solvang (1996) beskriver att metoden innebär att man låter varje intervju ge uppslag till nya intervjuer. Detta urval kännetecknas också av att intervjuaren vill åt en viss egenskap hos den intervjuade. För att få tag på dessa egenskaper gäller det att känna till någon i populationen som kan hjälpa till att hitta rätt personer och på så sätt bidra till den första kontakten.

3.5 Bearbetning och analys av material

3.5.1 Förhållningssätt

Jag valde en deduktiv ansats som förhållningssätt. Ett deduktiv förhållningssätt innebär att man formar hypoteser utifrån teorin, som är testbara påståenden om verkligheten. Genom logisk slutdelning kommer man fram till resultat. Eriksson & Wiedersheim (1997) anser att genom en deduktiv slutdelning drar man en slutsats av verkligheten. Denna slutsats utsätter man sedan för

en empirisk prövning. Man har därmed förenat empiri och logik. Det formella logiksystemet grundar sig på noggranna definitioner, särskiljande antagande och satser. Utifrån dessa kan man bilda en teori, med vars stöd man vidare kan testa olika hypoteser.

3.5.2 Bearbetning av materialet

För att kunna göra en analys av det insamlade materialet måste det bearbetas, d v s att informationen måste göras om på något sätt. Det måste struktureras och organiseras. Denna strukturering och organisering av data måste ske efter det att insamlingen är avslutad.

Kvale (1997) skriver att en analysmetod används till att organisera intervjutexter, koncentrera innebörder i former som kan presenteras på ett relativt litet utrymme och utveckla den implicita meningen i det som sägs.

Den analysmetod jag valt att arbeta med grundas i vad Kvale (1997) kallar för meningskategorisering. Genom meningskategorisering kan intervjuerna kodas i kategorier. Långa uttalanden reduceras till enkla kategorier, vilket anger förekomsten av ett fenomen.

Kategorierna kan utvecklas i förväg eller växa fram ad hoc under analysens gång; de kan hämtas från teorin, från vardagspråket, eller från intervjupersonernas egen ordförråd.

Genom detta arbetssätt ges möjligheten till att se vilka uttalanden som intersubjektivt hör samman och man kan skapa en helhetsbild av de delar som de kodade kategorierna utgör. Kodningen har en enda funktion: att skapa bearbetningsbara data.

Jag har sammanlagt genomfört sex intervjuer. Jag ville göra en så bred analys som möjligt av materialet och därför skrev jag ner intervjuerna ordagrant. Efter att ha skrivit färdig intervjuerna kunde jag inleda bearbetningen av dessa. Jag läste var och en för att kunna göra en preliminär helhetsanalys av varje intervju.

Sedan fördelade jag svaren under varje ställd fråga för att få en bättre ordning och kunna få ytterligare en helhetsbild. Jag utgick ifrån min intervjuguide och de tema som denna omfattade.

För att kunna kodifiera materialet läste jag igenom det ett antal gånger. En genomläsning av materialet gav mig möjligheten till reflektion över vilka likheter och skillnader som kunde identifieras.

Jag tematiserade materialet och valde ut de uttalanden som jag ansåg mest utförliga och som bäst kunde illustrera olika teman. Detta för att ge en bättre förståelse till läsaren och för att de olika intervjuade inte skulle kunna känna igen varandra. För att kontrollera att det kodifierade materialet överensstämde med det obearbetade materialet vad gällde innehållet jämförde jag dem med de obearbetade intervjutexterna. Jag ville inte genom reducering av texten att den skulle förlora sitt ursprungliga innehåll.

Kvale (1997) rekommenderar att citat bör vara korta, annars kan läsaren förlora intresset. Om citaten är för långa och innehar flera olika dimensioner kan detta göra det svårt för läsaren att finna en röd tråd i den.

3.6 Metodkvalitet

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet i kvantitativa studier bestäms av hur mätningar utförs och hur noggranna man är vid bearbetningen av informationen. Med reliabilitet menar man att resultaten skall vara tillförlitliga.

Om ingenting förändras i en population, skriver Svenning (1996), skall två undersökningar med samma syfte och med samma begrepp och frågeställningar ge samma resultat.

Holme & Solvangs (1996) menar att reliabilitet betyder att den information man har samlat i kvalitativa studier är pålitlig.

För att göra studien så reliabel som möjligt har jag bifogat intervjuguiden och beskrivit min forskningsstrategi och mitt tillvägagångssätt. På så sätt kan läsaren förmodligen avgöra om materialet är trovärdigt eller inte.

3.6.2 Validitet

Validiteten i kvantitativa undersökningar är beroende av vad vi mäter och om detta är utklarat i frågeställningen. Det innebär att informationen också har en definitionsmässig validitet. Detta innebär enligt Holme & Solvang (1996) att operationaliseringen av de teoretiska variablerna måste ha gjorts på sådant sätt att den teoretiskt definierade variabeln och den operationaliserade variabeln sammanfaller i stor utsträckning som möjligt.

I kvalitativa undersökningar har man en mycket större närhet till det som studeras.

Validitet definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser bör mätas.³ I denna studie är mätinstrumentet den kvalitativa intervjun som metod och de sju stegen i PBL som forskningsstrategi. De valda intervjupersonerna var insatta i ämnet och kunde besvara mina frågor. Giltighet är något som har funnits i mina tankar under alla uppsatsmoment och därmed bör validiteten vara bra i min uppsats.

3.7 Etiska överväganden

De etiska överväganden som jag konfronterats med skedde inte bara under studiens inledande faser och själva datainsamlingen utan också under själva bearbetningen av materialet. Innan jag började intervjua gällde det att ta ställning till följande frågor: Hur mycket information om undersökningen skall ges i förväg? Jag ville inte påverka informanternas svar med för mycket information. Jag undrade också hur jag skulle kunna garantera konfidentialitet till de som jobbade inom samma organisation.

Kvale (1997) beskriver tre moraliska kvaliteter som bör uppmärksammas vid genomförande av kvalitativa intervjuer: *informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser*.

- **Informerat samtycke** innebär att intervjupersonen bör genom en inledande orientering informeras om intervjuens syfte och själva intervjuförloppet, frivillighet att delta och hur den kommer att användas och presenteras.
- **Konfidentialitet** innebär att material som identifierar intervjupersonen inte kommer att redovisas. Att förändra namn och identifierande drag är då viktiga inslag i redovisning av resultatet.
- **Konsekvenser** gäller för både forskaren och intervjupersonen. Forskaren måste fundera över vilka effekter av deltagandet i undersökningen får för intervjupersonerna, både positiva som negativa konsekvenser.

³ Jfr Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (1998) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö:Liber AB

Jag har strävat efter att ge så god information som möjligt kring studiens omfattande karaktär, hur den kommer att presenteras och vem som kommer att få tillgång till den. Informationen om själva studien gjordes framförallt per telefon innan respektive intervju inleddes.

Innan varje intervju påbörjades inledde jag med att berätta mer om studien och gav tillfälle för intervjupersonerna att ställa frågor till mig. Jag garanterade också konfidentialitet. Slutligen har jag funderat över vilka för och nackdelar det funnits för de olika intervjupersonerna att delta i studien. Jag tror att en fördel med att ha intervjuat kvinnliga chefer var att intervjun gav de ännu en möjlighet att reflektera över det egna ledarskapet. Jag kan dock inte hitta någon nackdel.

3.8 Metoddiskussion

Om jag betraktar det tillvägagångssätt som jag använde mig av min undersökning, anser jag inte att det funnits någon handlingsväg som bättre skulle motsvara syftet med studien. Valet av en kvalitativ metod var för mig det bästa sättet med vilken jag kunde närma mig syftet.

Den semi-strukturerade intervjun gav mig tillfälle att få den önskade information samt ge de intervjuade en faktisk möjlighet att berätta om sina strategier, erfarenheter, upplevelser och inställningar i arbetet som chefer. Intervjun gav dem också tillfälle att ta upp det de ansåg viktigt att berätta, och mig gav den chansen att ställa frågor i den ordning jag ansåg lämpligt, eller ställa följdfrågor som visade mitt intresse för deras erfarenheter och gav mig mer information.

Det finns dock som i alla undersökningar problemområden. Jag vill här peka på några.

- Kravet på den utlovade konfidentialitet gjorde att jag var tvungen att förkorta de uttalande eller klippa ut de ord som kunde göra att läsaren eller cheferna själva kunde känna igen varandra.
- Det kan uppstå fel i redovisning av materialet genom felbedömningar av det insamlade materialet och fel som uppstått under själva intervjuerna. Jag har varit uppmärksam på den aspekten, varför tror jag att fel av den här typen nästan är uteslutna i mitt arbete.
- Under analysens gång upptäckte jag att flera följdfrågor kunde ställas. Dessa kunde underlätta kategoriseringen av materialet eller förse mig med viktig information.

Metodens erfarenhet har varit oerhört rik och givande. Jag lärde mig mycket när det gäller metoden och jag lärde mig ännu mer av de här chefernas erfarenheter av ledarskap. Jag fick tillfälle att komma in i en avlägsen värld och använda min pedagogiska fantasi med deras uttalande.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I denna del av studien beskrivs resultaten av den empiriska undersökningen. Redovisning av materialet börjar med en sammanfattning av resultatet. För att redovisa materialet utgår det ifrån den struktur som intervjuguiden (Bilaga 2) ger. Vidare ges en gemensam profil av de intervjuade cheferna, allt för att minska risken för igenkännande. Resultaten presenteras genom att citera och analysera de mest övergripande punkterna i materialet. Det faktiska upplägget skiljer sig ifrån den disposition som gjordes i teoriavsnittet. Anledningen till det är att jag utgår ifrån den struktur som intervjuguiden hade.

4.1 Inledande sammanfattning

Utifrån mina samtal med de sex kvinnorna kan jag konstatera att ledarskap har en stor politisk och ekonomisk relevans samt en väsentlig pedagogisk roll. Att vara chef betyder att veta vad man vill och att våga fatta beslut

Empirin konstaterar överlappning mellan chefskap och ledarskap i chefskapet.

Alla kvinnor har gjort parallella jämförelser mellan chefskap och föräldraskap. Att se till att personalen fungerar, att de lär sig rätta saker, att de utvecklas och att det de gör får ett bra resultat jämförs med mammrollen. Genom den har de lärt sig en viktig kompetens, vilket de drar stor nytta av i karriären. Som speciellt viktigt för att kunna och veta har nämnts bl a yrkeslivets politik, att se vad de viktiga processerna är, vad företaget eller verksamheten är på väg, hålla sig uppdaterade och följa samhällsutvecklingen.

Halva andelen av kvinnorna tror att det finns skillnader i sättet att leda mellan manliga och kvinnliga chefer. Bland skillnaderna nämns att kvinnliga ledare lyssnar mer, kanske går mer på hur det skall göras, är måna om att försäkra sig att man har med sig hela gruppen och är mer uppmärksamma. Män däremot vänder inte in och ut på saker i samma utsträckning som kvinnorna. De är mer på sök vad som skall göras, är mer auktoritära och inriktade på siffror och det hårda material.

Den andra andelen anser att skillnader mellan könen är lika mycket individ som könsrelaterade. Man är olik som individ och det kan bero på hur gruppen ser ut.

Kvinnor saknas i ledande positioner på grund av tre faktorer, nämligen tid och familj, manligt tänkande och nätverk

Som teknik och strategi för att utveckla sig i sin ledarroll anser de huvudsakligen de arbetslivserfarenheter och de förebilder de har haft i själva jobbet.

De har fått sina idéer och kunskaper inom ledarskapet bl a genom att samla på sig bra chefer, genom att ha en bra förebild, ha en mentor och lära sig av framgång och misstag.

Den ovan sammanfattade resultatet av det empiriska materialet ge i syfte att ge ett mer kort och konkret resultat samt öka läsarens förståelse

I denna del av studien presenteras resultatet av intervjuarbetet. Intervjuerna bandades och skrevs ner ordagrant. Bearbetningen börjades strax efter varje intervju genom att läsa det nedskrivna resultatet flera gånger för att därefter kunna göra en tematisering. Analysen görs med utgångspunkt i de olika teman som intervjuguiden utgör.

Resultaten presenteras genom att citera och analysera de mest övergripande punkter i materialet.

Tonvikten ligger på ett individperspektiv och resultatens redovisning baseras i följande teman:

- *Presentation och bakgrund*
- *Subjektiva uppfattning om ledarskap*
- *Faktorer som påverkar ledarskapet*
- *Genus: syn på manlig respektive kvinnlig ledarstil*
- *Teknik och strategier.*
- *Kompetenser och kunskap.*

I den följande delen är det informanternas svar på mina intervjufrågor som kommer att tematiseras och analyseras. Samtliga intervjuer gjordes under våren 2000.

4.2 Presentation och bakgrund

Som inledningsfrågor under intervjun valde jag att använda mig av en del bakgrundsfrågor om intervjupersonernas ålder, befattning, familjeförhållande, antalet medarbetare under deras ledning och eventuell förebild i familjen. Detta kunde ge mig en social profil om de intervjuade cheferna. Medvetet om att kravet på konfidentialitet måste uppfyllas av forskaren presenterar jag dem med en gemensam profil.

Alla intervjuade kvinnliga chefer befinner sig i åldern 40-50. Medelålders kvinnor inom ledande positioner är den vanligaste åldersgruppen på grund av att den kvinnliga karriärtidtabellen skiljer sig från männens (Jfr SOU, 1997:135). De intervjuade jobbar inom tre olika organisationer. En del jobbar inom det privata och den andra inom det offentliga. Verksamheten är då av olika karaktär och antal medarbetare under deras ledning sträcker sig från tolv till sex tusen personer i antal. Halva andelen har haft en chef i släkten men dock kan det inte sägas i alla fall att dessa har utgjort en förebild i deras utveckling som chefer.

Fyra av dem är skilda och omgifta och alla har barn. De som har jobbat inom den privata sektorn har skaffat sig arbetslivserfarenheter framför allt inom samma bransch eller företag. De har jobbat inom administrativ utveckling, ekonomi, systemutveckling, projektledare, divisionsplanering etc. De andra har haft mer varierande arbetslivserfarenhet både inom det privata och i det offentliga. Bara en av de har jobbat bara inom den offentliga sektorn. De intervjuade cheferna har olika formella utbildningar.

Bland de intervjuade fanns det en beteendevetare, en samhällsvetare och en ekonom. Alla tre har breddat sin akademiska utbildning med datautbildning på universitetsnivå. Det fanns också en civilingenjör, en jurist och en med examen inom social och omsorg linjen.

4.3 Subjektiv uppfattning om ledarskap

Den subjektiva uppfattningen spelar en avgörande roll vad gäller människouppfattning och syn. Det subjektiva spelar en roll inte enbart i samspelet mellan chefen och medarbetarna utan gäller hela människans sätt att vara och leda. (Jfr Englund m fl, 1997)

De Klerk (1996) anser att mycket av den roll som ledaren måste åstadkomma för att utvecklas bygger på ställningstagande och professionell självuppfattning. Det handlar om att veta vem man är för verksamheten, arbetsgivaren och medarbetarna. Därtill behövs en egen uppfattning om vem man är och hur man vill kunna vara i sin yrkesroll. Poängen är att det subjektiva ledarskapets betydelse ses som fundament för ledarskapsutförande.

Intervjupersonerna skiljer sig från varandra i sina uppfattningar om vad ledarskap betyder. Av de sex intervjupersoner som medverkade i studien kunde sex olika betydelser av ledarskap upptäckas. "ledarskap som läggspel", "ledarskap som färdledning", "ledarskap som inspirationskälla" "ledarskap som coachledning" "ledarskap som humanresursorienterad samverkan och samspel" och "ledarskap som beroende av situationen"

Under "ledarskap som läggspel" citerar jag chefen som beskriver sitt ledarskap som ett spel där bitar skall passa ihop på ett viss sätt till ett mönster. Man kan jämföra med Maccoby (1984) i Yukl (1998) ledarstilsdefinition av det som han kallar för "hantverkaren." Hantverkaren som framför allt motiveras av att tillverka något, få något gjort.

"Ledarskap för mig ... Det är det där att lägga pussel, Det finns en bild av vad jag vill uppnå i förhållande till vad jag får för uppgift /.../ För att uppnå detta så får jag ett antal pusselbitar, dvs de människor med de kompetenser, kunskaper, egenskaper de har och jag har möjlighet att leta nya pusselbitar och möjlighet att förändra pusselbitarna för att på något sätt ska jag få ihop bilden. Det är min bästa beskrivning, det är att lägga pussel."

I "ledarskap som färdledning" fungerar chefen som förebild som visar vägen och förmedlar på ett bra sätt vart gruppen är på väg. Vad färdledning går ut på kan jämföras med Christersson (1994) beskrivning av ledarskap som påverkningsfaktor. Författaren anser att man har som chef både möjlighet och skyldighet att påverka kultur och anda på arbetsplatsen och i många fall bli en förebild. En som visar vägen Jag illustrerar denna typ av ledarskap med följande citat:

"Ja... jag ser min roll som väldigt mycket i att försöka stimulera och uppmuntra. På något sätt att visa vägen också, att kunna förmedla vad vi är på väg, men jag tycker sedan om att se totalen, är det roliga, vad vi kan göra tillsammans, vad vi kan prestera, hur man kan förbättra, hur man kan förenkla och lite också att vara en förebild att visa vägen".

Inom ledarskap som inspirationskälla försöker chefen vara den som kan inspirera och ge stöd. Enligt Christersson (1994) är det en av de viktigaste uppgifterna som en chef har att kunna inspirera. Framförallt inspirera till lärandet. Ett första steg för chefen är alltså att tillåta andra att ta initiativ på det här området. Nästa steg är att aktivt stödja den som vill utvecklas. Och det tredje steget är att försöka stimulera medarbetare som inte själva ser något behov av att lära sig mer. Följande citat belyser denna typ av ledarskap:

"Ledarskap för mig?... Ja, jag försöker i mitt ledarskap vara då den här personen som kan inspirera, jag tror att det är väldigt viktigt att, med människor som jag har närmaste de kan stötta och inspirera, sedan tror jag att dialogen är viktigt /.../men jag tycker att det handlar väldigt mycket om att inspirera, vara bollplank och samtidigt stötta."

Ledarskap som humanresursorienterade samverkan förutsätter att medarbetare är självgående och chefs roll är att ta tillvara de resurser som människorna utgör i ett system. Yukl (1998) anser att ledarstilen är mer eller mindre interaktions- eller personorienterad.

”Ledarskap för mig , det betyder nog mest att man tar till vara de resurserna som människorna utgör i ett system, att man får de att må bra för att kunna göra sitt bästa. /.../jag tror att det innebär att man har ett bra samspel, en bra samverkan och att det finns en bra arbetsmiljö, så att människor kan göra det bästa de kan”

Ledarskap betyder för den följande citerade chefen att fungera som en coach, d v s som en tränare i lagspelet. Christersson (1994) menar att den som leder träning i arbetet på jobbet är handledare eller coach. Kärnpunkten i handledning är enligt honom emellertid att ”coachen” ska följa den som handleds och ge stöd och råd i det dagliga arbetet. Inte genom att ”hänga över axeln” men genom att ta del av hur det går samtidigt finnas till hands för att uppmuntra och vägleda.

”Egentligen så ser jag mig själv mer som... en coach på något sätt... jag leder igenom andra, så att säga, jag har inget större behov heller av att hela tiden stå längst fram och dirigera, jag leder genom andra, helt enkelt och coachar dem till att prestera det de behöver prestera. ”

Yukl (1998) tycker att ledarstilen skall situationsanpassas så att den bidrar till hög produktivitet. Ledarstilen bestäms till stor del av den roll som organisationen tilldelar ledaren, men också av dennes personlighet. Ledarskap är då situationsbetingade. Det är individuellt och är beroende på situationen. Ledarskapet innebär då att ledaren kan förändra sin ledarstil enligt medarbetarnas eller organisationers behov och att under vissa omständigheter finns det en effektivare form av ledarskap.

”Det är så individuellt, dels vilka personer, vad är det som ska göras, vad är det som ska uträttas, i vilka situation befinner vi oss nu i denna verksamhet, ska vi förändra oss, ska vi bara rulla på som vanligt, ska vi dra ner verksamheten, vilka krav ställer vi på, det varierar hela tiden, typen av ledarskap varierar beroende på situationen.”

Med de ovannämnda citaten kan man sammanfatta det att i ledarskap finns en pedagogisk funktion som visar sig genom chefernas försök i att stimulera och uppmuntra, visa vägen, att vara en förebild och att ta tillvara på de resurserna som människor har för att kunna göra sitt bästa.

Ledarskap innebär en strategisk position, därifrån man får chansen att påverka. Enligt Stensmo (1994) är samhällssynen en grundsyn för en pedagogisk verksamhet. Samhällssynen rör frågan om hur chefen uppfattar sin relation till det omgivande samhället. Det följande citatet visar en tydlig samhällssyn i rollen som chef.

”Jag vet inte om jag ser mig på något särskilt sätt som chef /.../ På något sätt ser jag det som en bra position att föra ut det som är viktiga frågor, viktiga strategiska frågor både för organisationen och för kvinnor, alltså man ser sig som en liten bricka i ett stort spel men ändå den lilla bricka som kan betyda någonting.”

Ledarskap bestäms enligt Wahl (1998) av två faktorer: dels de strategier som varje enskild kvinna använder och dels de tolkningar av henne som görs i omgivningen. De tolkningar som görs av henne i omgivningen är en indikator på deras effektivitet som chefer och hur de tillfredställer medarbetarnas behov och förväntningar (Yukl 1998)

”efterhand så har många sagt väldigt positiva saker till mig i min gamla grupp/.../ Ja, de hade blivit ett team från att inte ha varit det, jag hade fått dem att börja jobba ihop.”

Inom ramen för den subjektiva uppfattningen frågades vad de tyckte var det bästa om sig själv som chef. Jag vill här belysa tre av de svar jag fick. Den första refererar till en personlig egenskap och livsfilosofi anpassad till chefsrollen.

”Jag är duktigt på att förstå människor. Jag har en grundläggande positiv inställning. Jag är väldigt optimistisk. Det kunde alltid bli värre, alltid vara mycket sämre, det går alltid att vända till något bra vet du!

De andra två citaten handlar om den etiska syn som rör frågan om vilka värderingar som kommer till uttryck. De handlar om rättvisa och lojalitet.

”Jag försöker alltså att vara rättvis, att inte ha favoriter och att tillåta människor vara olika och så att vi kan komplettera varandra...”

”Svår fråga.... Jag tror att jag är lojal åt mina medarbetare, det tror jag att det är väldigt viktigt, /.../ jag har nog en väldigt solidarisk inställning till livet tror jag.”

4.4 Faktorer som påverkar ledarskapet

Pedagogik är till sin natur en interaktion människor emellan. Om man ser chefsskapet som en interaktion och som en pedagogisk process skall man undersöka bl a ledarens beteende, strukturer och inbördes relationer som påverkar ledarskapet. Med en socialpsykologisk och pedagogisk syn kan man belysa de faktorer som enligt de intervjuade påverkar ledarskapet. Bland de nämnda faktorerna fanns det:

1. Förmågan att förstå sig på människor
2. Kommunikationsfärdigheter
3. Konfliktlösning
4. Att bli accepterad
5. Förväntningar
6. Organisationsstrukturen
7. Marknadsföring och tydlighet.

Christersson (1994) anser att bakom många konflikter i arbetslivet finns det en bristande kommunikation och förståelse av människor. Det följande citatet beskriver en del av de faktorer som påverkar ledarskapet.

”Det viktigaste är ju förmågan att förstå sig på människor och kunna kommunicera, och att sälja idéer till människor, beskriva... beskriva hur man vill att bilden ska bli och få dem att förstå det också att kunna samverka och bygga en grupp som kan fungera tillsammans.”

Ledarskap tycks konstrueras utifrån stereotypa föreställningar om dels vad kvinnligheten bör vara, dels om vad ledarskap bör vara i en mansdominerad miljö. (Drake & Solberg, 1996)

”Jag tror att det är förväntningar, förväntningar om hur det är att ha en kvinnlig chef i förhållande till en manlig chef, att det är... i vissa sammanhang kan uppfattas

som en statusfråga att just det där att ha en kvinnlig chef är kanske inte riktigt lika fint som att ha en manlig chef.”

Strukturella förhållanden som organisationsstrukturens formella uppbyggnad, påverkar individens formella och informella handlingsmönster och utrymme.

”För oss är det väldigt viktigt att ha status i organisationen; om man ser en organisation som denna accepteras inte en ledare som inte har en hög akademisk status”

Berg & Jonsson (1991) anser att ett viktigt begrepp i strategisk ledning är legitimitetsbegreppet, som tas fram för att belysa chefernas behov att bli socialt accepterade och ackrediterade och de aktiviteter man använder sig av för att åstadkomma detta. Friman (1994) anser att ett sätt att påverka individens legitimitet är genom intern och individuell marknadsföring inom själva organisationen. Att väcka intresse och vara synlig.

”viktigt för ledarskapet är att bli accepterad, det är just det att man har en stark position i organisationen, att man är accepterad.”

Drake & Solberg (1997) anser att förmågan av att upptäcka problem, analysera dem och framförallt förebygga dem är en viktig del av ledarskapet

”Men en sak som är väldigt viktigt och det är att kunna konfliktlösning för oavsett var man är så är den en av de stora bitarna i ledarskap”.

Bjerke (1995) tycker att för att få drömmar tydliga för andra och knyta folk till sig måste ledaren sprida sin vision. Kommunikation och gruppbildning arbetar tillsammans. Det är därför viktigt att lyssna aktivt, ge klara formuleringar om vart man vill nå och hur.

”öppenhet och kommunikation, du måste vara synlig”

4.5 Genus: syn på manlig respektive kvinnlig ledarstil

För att kunna behandla ledarskap utifrån ett genusperspektiv och närma mig uppsatsens syfte frågades *hur det är att vara chef som kvinna.*

Inga av de intervjuade tänker på att status: att vara kvinna kan försvåra deras roll som chefer, eller vara annorlunda än vad det kan vara för en manlig chef.

”Jag tror att ledarskap bestäms väldigt mycket av verksamheten, jag tror inte att kvinnor är annorlunda som chefer, om jag ser mig själv så är jag inte alls tycker att det är någon skillnad på hur jag jobbar och hur en manlig chef jobbar i motsvarande position.

Inom genusforskning anser man att ledarskap har skapats och upprätthållits utifrån en manlig norm. (Drake & Solberg, 1996, Wahl 1998, Alvesson & Billing, 1999, Andersson i SOU 1997:135). Den manliga världen har enligt följande chef format henne mycket som chef.

”Jag tror egentligen att jag har också formats väldigt mycket av den här manliga världen”.

Flera forskare har kommit till slutsatsen att kvinnor och män inte skiljer sig nämnvärt i sättet att leda (Barto, 1978, Powell, 1988, i Alvesson & Billing, 1999)

Holmqvist (1995) uttrycker sin slutsats i en studie av kvinnliga företagare så här:

”Skillnader och likheter finns mellan könen, beroende på de olika sammanhang som respektive män och kvinnor finns i”

Halva andelen av cheferna anser att det inte finns skillnader i sättet att leda, mellan manliga och kvinnliga chefer

” Jag tror att ledarskap bestäms väldigt mycket av verksamhet, jag tror inte att kvinnor är annorlunda som chefer.”

Drake & Solberg (1996) behandlar kort temat kvinnlig intuition. De belyser psykoterapeuten Estés (1992) synpunkt på detta. Hon menar att på organisationsnivå kan kvinnors intuition medverka till att finna struktur och helhet. Hon definierar intuition som en mäktig kraft bestående av blixtnabba tolkningar av inre syn, hörsel, övriga sinnen och inre kunskap. Bland de skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer nämndes ”den kvinnliga intuitionen” av följande chef.

”det är mycket mer en kvinnlig egenskap än en manlig egenskap att vara så uppmärksam, så omedvetet uppmärksam! Jag är väldigt känd på att väldigt tidigt uppfatta signaler. Det är vissa signaler.”

4.6 Kunskap och kompetens

För att kunna förklara begreppen kunskap och kompetens i ett ledarskapsrelaterat sammanhang inleds detta tema med att ge en översikt av begreppet kunskap. Hård af Segerstad & Tebellius (1996) anser att kunskap är ett resultat av inläring, d v s inläring av en process i vilken information i form av intryck och erfarenheter bearbetas utifrån de kognitiva strukturer som en människa har. Resultatet för de intervjuade cheferna blir då något som i någon mening är mer ordnat än tidigare och som bidrar till att forma den enskilda kvinnans sätt att förhålla sig till och handskas med sin omvärld.

Begreppet kunskap och dess olika aspekter får i detta sammanhang ses som relevant. Den första aspekten av kunskap är enligt Christersson (1994) förmågan att veta att något heter på ett speciellt sätt eller har några speciella egenskaper. Denna kunskap kan kallas för *benämningkunskap*. Dock måste man också *veta hur* dessa hänger ihop med varandra och med annat samt hur andra människor uppfattar dem, d v s förståelse. Förståelse innebär att kunskapen omfattar ett helt system som är uppbyggt av ett antal delar som har samband med och är beroende av varandra d v s det finns en logik i den. En tredje aspekt av kunskap är den som har med *handlandet* att göra; *veta när och varför* en viss typ av kunskap är användbar eller tillämpbar.

Men det räcker inte med att ha en uppsättning kunskaper. Arbetslivet kräver en kompetens som den enskilda individen ska uppfylla. Dessutom förväntas individen fungera i en rad olika roller och funktioner. En chef kan t ex ha kunskap om hur en förändring genomförs men det är först när hon eller han kan tillämpa denna kunskap som man kan säga sig besitta kompetensen.

(Jfr Yukl, 1998)

Skogsberg & Sköldberg (1994) definierar begreppet kompetens som individens förmåga att enskilt och i samverkan med andra bidra till lösandet av angivna uppgifter med givna resurser. Kompetensen handlar om man utgår från detta citat om hur människor i en gemenskap, på olika sätt och inom vissa givna ramar, kan lösa egna arbetsuppgifter och direkt eller indirekt bidra till att andra kan göra det samma. Enligt samma författare konstitueras hög kompetens av:

- **Teknisk eller arbetsrelaterad kompetens**; här ingår förmågan att bemästra arbetet som helhet, förmågan att arbeta självständigt, tänka i helheter och ta vara på sin egen arbetstid.
- **Social kompetensen**; d v s sociala förmågan, förmågan att ta ansvar för den sociala miljö i vilken arbetsuppgifter skall utföras. Kunskaper om att hantera relationer till andra människor. Under den här förmågan ingår en grundläggande social kompetens som enligt Drake & Solberg (1996) handlar om förmågan att relatera till andra såsom: empati, förmåga att lyssna, kunna hantera andra människor osv.
- **Organisatörmässig kompetens**; denna kompetens handlar om förmågan att på olika sätt bidra till att utveckla såväl den egna gruppens som organisationens samlade förmåga att lösa konflikter; förmågan att hantera det politiska spelet ses också som relevant under denna kompetens.

Drake & Solberg (1996) beskriver ytterligare två kompetenser, nämligen:

- **Politisk kompetens**; allmän politisk kompetens inkluderar till exempel förmågan att skapa och använda informella kontakter och nätverk, förståelse för maktspelet, inflytelseförhållanden och informella strukturer. Förmågan att överbevisa andra och vinna intern uppslutning samt färdigheter i att kunna tyda det politiska spelet
- **Metakompetens**; denna form av kompetens är av mycket central betydelse för ledande befattningar. Den är varken organisatörmässig eller tekniskt-specifik, utan relaterar till en grundläggande form av kompetens som är användbar, oavsett yrke eller befattning. Exempel är utbildning som ett centralt hjälpmedel i arbetet, konceptuella och kognitiva färdigheter, såsom intelligens, analytisk och logisk tankeförmåga, inlärningsförmåga med mera.

Bland de kompetenser som de intervjuade cheferna nämnde kunde de följande upptäckas: ”effektiv kommunikation,” ”förmågan att klargöra roller och mål,” ”delegering”, ”konfliktlösnings förmåga.” Enligt Christersson (1994) ställer kunskapsamhälle allt större krav på vår förmåga att kommunicera, att vara pedagoger och den som är informerad och kunnig får genom detta självkänsla och kompetens. De följande citaten belyser de kompetenser som de intervjuade anser att en chef ska ha:

”förmågan att lyssna på människor, förstå människor, kommunikationsteknik både inom sitt team, sin grupp och utanför”

”förmåga att ta i konflikter, inte vara rädd, ha en viss säkerhet, trygghet i sig själv helt enkelt”

”jag tror att det är viktigt med ledarskapsutbildning men jag tror att det är viktigt med att hur kan du få med dig personen”

”man ska ha förmåga att delegera, du måste kunna arbeta genom andra”

4.7 Tekniker och strategier

Användning av olika tekniker och strategier i arbetet kan underlätta för den enskilda människan att välja väg och nå målet. Ett annorlunda sätt att se på lärande är genom att försöka lära sig av andra. Eneroth (1997) refererar den engelska termen ”vicarious learning” (tagen från Bandura 1977) som används av andra handsinläring på individnivå.

I frågan om hur man har skaffat sig kunskaper och idéer i ledarskapet är två faktorer de viktigaste enligt de intervjuade: ”förebilder och erfarenhet.” Dessa två faktorer har utgjort de intervjuade tekniker och strategier för att utvecklas i sin ledarroll.

Att lära av förebilder innebär att pröva på andra roller och beteende mönster genom att observera andra. Det positiva med denna typ av inläring är att man får tillgång till nya lösningar som man antagligen inte hade kommit på själv. Nonaka (1993) i Eneroth, (1997) ger ett exempel på lärlingen som genom att följa mästaren successivt lär sig ett visst hantverk. En av informanternas uttrycker sig så här:

” Jag har samlat på mig bra chefer sedan tidigare, tror jag , det är nu så jag har gjort, de chefer som jag har haft och jag tyckt agerat bra som jag har observerat, ingenting annat.”

Argirys & Schön (1978) i Eneroth (1997) diskuterar det de kallar ”single-loop learning” som uppstår vid en mekanisk korrigerande av begagna fel. Drake & Solberg (1997) beskriver den som ”försök och misslyckande”. Den bakomliggande tanken med denna typ av lärande är att de försök till lärande som en individ kan genomföra i en viss organisation kategoriseras av individen på ett sådant sätt att de lyckade försöken lagras och på så sätt upprepas.

”Ja jag har ju lärt mig efter alla år av misstag, man lär sig av det bra osv”

Med en individs strategi menar man dess sätt att interagera med omvärlden. Interaktionen kan ske på flera olika sätt och är beroende av faktorer i individens omvärld och individens egna resurser och förmåga att utnyttja dessa. Drake & Solberg (1997) anser att handlingsstrategierna och konsekvenserna för individerna är avgörande för hur effektiv inlärningsmiljön blir. Det följande citatet belyser en av strategierna:

”Jag har försökt hitta mig själv, jag har inte jobbat med någon sorts karriärsutveckling, utan jag har försökt jobba med vad jag vill, vad tycker jag är viktigt, mina värderingar, min bastrygghet”

Vägen till chefspositionen har för den följande chefen inneburit en riktig strategisk linje. Med det här långa citatet vill jag också belysa de olika strategier och hinder som kvinnor använder sig av och konfronteras med på arbetsplatserna.

”Ja, jag har egentligen varit väldigt taktisk, när jag började jobba här /.../ undrade jag vilket jobb jag skulle tycka att det var roligt, men samtidigt kom allt det här med datorer och /.../ då hade jag den strategin att om jag då visar att jag är väldigt duktig på datorer, ... så är det någonting som kommer att uppskattas men det visade sig att det blev inte alls var så, för att allting som jag gjorde förutsattes att någon annan hade gjort /.../ så bestämde jag mig då för att försöka få bra kontakt med någon chef som redan fanns och att göra man uppmärksam på hur duktig jag var osv och där märkte jag också lite problem därför att det var ett sådant där killgäng och kom jag med ett förslag så var det inte mitt sedan, det var någon annans /.../, och jag tror inte att de ens gjorde det medvetet utan att det bara blev så plus att man hela tiden bejakade varandra /.../ jag var alltid idérisk och sånt och sedan bestämde jag mig för att vara tyst , jag ska inte säga ett enda ord och då märkte de det...”

Viktigt i ledarrollen är alla de betydelsefulla kunskaper om samhällsutvecklingen, arbetsmarknaden i stort, det politiska spelet och beslut, förnya kunskaper, hålla sig uppdaterad

samt ha sociala kompetenser. Alla dessa kunskaper kan sammanfattas under beteckningen politisk kompetens:

” Jag tror att det är viktigt för mitt jobb att se var de viktiga processerna är, /.../ på något vis att hela tiden förnya och så hänga med tror jag i utvecklingen, att ha utblickar, vad är det som händer, vad gör de på andra ställen /.../, att ifrågasätta det man själv gör och det blir alltmer viktigt att ta internationella exempel och vidga sina perspektiv, världen krymper ju hela tiden.”

4.8 Bakomliggande faktorer till bristen på kvinnliga chefer i ledande positioner

I frågan om varför de intervjuade tror att det saknas kvinnor på ledande positioner var enligt de intervjuade tre faktorer de dominerande: ”Manligt tänkande,” ”Tid och familj” och ”Nätverk”

Manligt tänkande: de könsskillnader som kan ha sitt ursprung i uppfostran eller samhällets erkända normer och kultur utgår från referenspunkten för individens eget handlande och bemötande. Förutom socialisationsförklaringen finns organisationens utformning och överordnad struktur, där de manliga värdena är de dominerande.

Andersson i SOU1997:135 anser att en grupp män skapar ledarskapskulturen för hur en toppchef ska vara och hur arbetet ska organiseras. Enligt samma författare bygger denna arbetsorganisation fortfarande på en karriärform med en manlig karriärtidtabell. Kvinnor och män lever i skilda karriärliv, i olika typer av samlevnadsformer. På så sätt skapas och återskapas skilda förutsättningar för kvinnor och män i karriären.

Organisationernas krav på manlig karriärnorm och tidtabell skapar en praxis som gör det svårt och problematiskt för kvinnor att utforma andra karriärtidtabeller som i sin tur hamnar i konflikt med kvinnliga karriärer och karriärtidtabeller. Ledarskap är för Alvesson (1997) trots modifikationer en i grund och botten maskulint färgad ideologi och praktik. Denna förklaring belyses med de följande citat:

”om man ser på den privata sektorn, är ett manligt tänkande chefskapet, jag är helt övertygad om det ”

” jag tror att en utav anledningarna är att de som väljs till chefspositioner i större utsträckning är män än kvinnor, att de som är i de valpositionerna, jag menar personalchefer, eller chefer på olika ställen redan är män och då väljer de andra män helt enkelt, men det kan ju också vara så att kvinnor vill inte utöva ledarskap under de förutsättningarna som egentligen är formade av män”

Tid och familj: forskare har pekat på att förhållandet mellan arbete och familj missgynnar kvinnor (Alvesson & Billing, 1999, Andersson i SOU1997:135, Esseveld i SOU 1997:135) Förhållandet mellan familj och karriär kan på olika sätt inverka på kvinnors attityder till och intresse för karriär. Brist på tid med familjen verkar vara den avgörande faktorn bakom bristen på kvinnliga chefer. Andersson i SOU 1997:135 anser att kvinnor i mycket hög grad lever i någon form av dubbel karriär. En av informanterna uttrycker sig så här:

”De allra flesta kvinnor har sannolikt ett problem att satsa så mycket tid och energi som det krävs eftersom de allra flesta kvinnor samtidigt måste göra det på egen familj”

Esseveld i SOU 1997:135 tycker att kvinnors karriärvägar är kantade av å ena sidan arbetsgivaren och å andra sidan familjen. Det ges inte alltid utrymme för deltagande i båda sfärerna, eftersom

de ofta handlar om att kvinnor tvingas prioritera för att hinna med sitt liv. Kvinnor väljer oftare bort yrkesarbete framför familjen. Följande citat belyser författarens ståndpunkt:

” jag tycker att det är många kvinnor som antingen tackar nej eller hoppar av chefspositionen, för de tycker inte det är värt priset. För det är ett pris du får betala /.../ Du kan, du orkar inte kombinera, det går inte ha en rikt social liv.

”jag tror att det har att göra med familj, det är svårt att kombinera , det går inte”

Nätverk: kan ses som ett mönster av fortlöpande sociala relationer mellan olika aktörer. Enligt Drake & Solberg (1996) har kvinnor och män väldigt olika användning och nytta av sitt nätverk. Målet är olika för de olika könen. Ibarra (1992), refererad av samma författare, hävdar att mäns nätverksmönster består av enskilda relationer medan kvinnors är mer differentierade. Utan att generalisera anser de att män förväntar sig *antingen- eller* av sina nätverk utan är delvis medvetna i sitt nätverksanvändande. Deras tankegång är linjär. Med det menas att de tänker från A till B för att därefter rikta sig mot ett nytt mål från C till D. Kvinnor däremot förväntar sig *”både och”*. De tänker i cirklar och helheter. De är intresserade av att så många som möjligt ska få sina önskningar och mål uppfyllda och anser ofta att målinriktad framåtanda är fräck och tillåter sig inte att använda samma medel som män.

”Det är för att vi kvinnor inte har det nätverket, det handlar bara om nätverket. Det är män som tillsätter män”

Drake & Solberg(1996) menar på att det är av stort värde att hitta en nyckelresurspersoner dvs en person som har stor kontaktyta, som har värdefull information eller inflyttande i den miljö där den enskilda kvinnan önskar uppnå en position och mål.

”det är nätverket som gäller, det handlar bara om det att vara rätt man på rätt plats alltså att finnas vid ett visst bestämt tillfälle”

För att avsluta denna resultat och analysredovisning belyses det som är en gemensam kompetens för alla dessa kvinnor. Inte en enda nämnde inte mammarollen som en erfarenhet och kompetens av stor betydelse i rollen som chef. Många forskare anser att de sociala egenskaper och färdigheter som upplevs och utvecklas tillsammans med barnen inte är en dålig inkörsport till att kommunicera och skapa förtroende hos vuxna. Drake & Solberg (1996) anser att förtroende, värme, närhet, ärlighet, fasthet, beslutsamhet, beröm, lojalitet och mod är vad barnen kräver för att komma mamma till mötes och det är precis samma egenskaper som vi vuxna förväntar oss av ledaren .

”att vara mamma är också ett mycket viktigt ledarskap egentligen, alltså både varsamt men ändå bestämd, ge barnen värderingar och lotsa dem fram, egentligen tror att jag att ledarskap, det är alltså relationen och kommunikationen emellan, lyhördhet.”

”Det gäller att hitta den plats. och där tror jag också att föräldrarollen spelar in, att den hjälper väldigt mycket på vägen att bli en bra chef.”

5 DISKUSSION

Jag vill i min diskussion utgå ifrån det formulerade syftet att via en teoretisk och empirisk studie analysera de kompetenser och strategier som kvinnliga chefer använder sig av i sitt arbete för att utvecklas i sin ledarroll.

För att börja vill jag återgå till min utgångspunkt om att ämnet ledarskap måste ha människan i samhället i fokus. Jag tycker att ledarskap handlar om människan och vad människan gör i interaktion med andra, människor i samverkan. Ledarskap är också för mig en dynamiskt lärande process, en pedagogisk verksamhet där det sker påverkan. Makt uttrycks då i påverkan. Makt som uttrycker sig inte bara på organisationens vinst utan framförallt på de människor med vilka chefen/ledaren interagerar i sitt dagliga arbete.

Genom min studie har jag konstaterat att det sker en överlappning mellan chefskap och ledarskap och att ledarskap innebär en inflyttande strategi och inte enbart en position. Eftersom jag anser att i ledarskap finns en lärande process anser jag att det av cheferna krävs en uppfattning om hur strategier och utveckling i den egna och andras roller sker. Det är viktigt för ledarskapet att ha en människosyn och en pedagogisk grundsyn. Jag har gått därför till pedagogiken och socialpsykologin för att granska de olika principer, kunskaper och strategier som kvinnliga chefer använder sig av för att utvecklas i sin ledarroll. Jag anser att sättet att betrakta människan och uppfattningen om hur hon utvecklas och lär får direkta konsekvenser för hur hon leds och vice versa. (Jfr Englund m fl, 1997) En ledningsmodell i chefskapet påverkar människans utveckling och inläring i olika riktningar.

Jag har genom min studie velat fokusera på de enskilda kvinnliga chefernas erfarenheter och syn på människor, självuppfattning, kunskap och kompetenser.

Jag valde att arbeta med ett individperspektiv och inte med strukturerna, d v s organisationen i sin helhet. Organisationen är också dess människor. De sex enskilda kvinnliga chefer utgör min enhetsanalys. De är en del av helheten (organisationen) men inte vilken del som helst. Cheferna kan genom sina olika roller och agerande påverka andra människor och resultatet av en verksamhet.

Jag har skrivit denna uppsats övertygad om att en studie om kvinnor och ledarskap inte bara avslöjar hur det är, utan även bidrar till att skapa hur det blir, samt ange normer, strategier och principer som formar praktiken. Att skriva om kvinnor och ledarskap är som att förstå och förklara processen genom vilken kvinnliga chefer når målet och utvecklas.

Inom pedagogiken är det för mig viktig att studera ledarskap. Att leda människor innebär ofta handledning, undervisning och kommunikation genom ständig samverkan med medarbetare. Att vara ledare och ledda innebär på det hela taget en kontinuerlig vuxenutbildning som höjer de ursprungliga kvalifikationer som en människa har, eller skapar nya. Kunskap och idéer om vad som är normalt och önskvärt eller det som kan och bör förändras.

Cheferna har en strategisk position för att utforma en utvecklande atmosfär så att hon eller han själv kan lära sig och skapa nya resurser och kompetenser som kan bidra till ett bättre liv i samhället. Jag anser att studier om arbetslivet och dess människor som en pedagogisk process och bas för kunskapsproduktion och utveckling är av stort intresse för vuxenpedagogik eller rättare sagt arbetslivspedagogik.

Det är avgörande hur ledaren ser på sig själv och sin ledarroll. Chefens självuppfattning påverkar hela ledarskapets utförande eftersom vårt val av betraktelsesätt, identifikation och självuppfattning får konsekvenser både för vad vi ser och hur vi tror att dessa saker kan förändras.

Den subjektiva uppfattningen om det egna ledarskapet innebär en människosyn, som i sin tur naturligtvis avgör hur man ser på ledarskap och medarbetare. Det inbördes sambandet mellan den subjektiva uppfattning om ledarskap avspeglas i de ord som de intervjuade använder: *samverkan, inspirera, visa vägen, leda genom andra, stimulera och uppmuntra*. Dessa ord betonar relationer, själva utförandet av olika uppgifter i ledarskap och inte bara resultatet.

Under analysen av materialet kom jag fram till att det är värderingar i ledarskapet som de intervjuade sätter värde på och anser vara viktiga i deras yrkesliv. Dessa värderingar präglar också deras självuppfattning och ledarskapsbetydelse; värderingar som *lojalitet, solidaritet och rättvisa*. Med värderingar menar jag vad de kvinnliga cheferna sätter värde på och anser vara viktiga i sina liv och ledarroller. De är på något sätt ett uttryck av deras förhållningssätt i arbetet och i deras attityder gentemot andra.

Vi som samhälle håller på att ersätta de värderingar som har styrt ledarskapet. Under det industriella samhället var materiella villkor av trygghet och tillväxt i centrum. I modern tid präglas människor av de så kallade postmaterialistiska värderingar (Jfr Englund med fl, 1997), där människans värderingar i allt högre grad präglas av frihet och självständighet i en önskad livskvalité.

De internaliserade värderingarna och attityderna påverkar människans uppfattning av problem och val av beteende. Som läsaren kanske redan uppmärksammat, så finns det ingen formulerad fråga som handlar om värderingar i min intervjuguide. Detta är som sagt något som kom fram under själva bearbetningen av materialet.

Ur resultat och analysens redovisning kan man konstatera att flera av de faktorer som påverkar ledarskap är relaterade till själva samspelet människorna emellan. Det handlar återigen om relationer. De pratar om *att vara öppen, kommunikation, konfliktlösning, att bli accepterade och förväntningar som medarbetare har*. I alla dessa relationer sker det en påverkningsprocess. Dessa faktorer utgör emellertid relevanta ledarfärdigheter i ledarrollen.

Jag tror att en faktor som påverkar ledarskapet är själva organisationens kultur och struktur. Organisationens kultur skapar delvis ramarna för handling och uppträdande.

Jag tror angående kvinnors ledarstil jämfört med mäns att de inte skiljer sig nämnvärt i sättet att leda. Detta är bara en spekulation eftersom för att kunna göra en jämförelse behöver man också lyssna på den andra sidan och studera bådas beteende och möjligheter. Jag vågar att säga detta för

att ledarskapet är för mig antingen manligt eller kvinnligt. Ledarskapet är könsneutral. Däremot anser jag att ledarskapet är och har varit en manlig konstruktion där könsroller återskapas och manifesteras inom den hierarkiska könsordningen som finns i många organisationer.

Som manlig konstruktion har männen satt måtten på hur en chef ska vara och hur arbetet skall organiseras. Den karriärlivsformen och tidtabell, ter sig annorlunda för kvinnor och män.

(Jfr Andersson i SOU:1997:135)

Organisationernas krav på ledarskap utgör en problematisk praxis för kvinnor som baserar sina prioriteringar på helheten karriär och familj.

Manligt tänkande, tid och familj och nätverk var de anledningar som de intervjuade anse bära skulden för bristen på kvinnliga chefer. Huvudfrågan är inte om kvinnor har kompetensen för att bli ledare utan om de har lust och mod att göra det utifrån en manlig konstruktion som missgynnar kvinnors karriär.

Läsaren kan fråga sig varför samhället ska se till att fler kvinnor innehar ledande positioner. Jag anser att om det inte sker en förändring går samhället miste om kompletterande värderingar och nya vinklar. Det handlar inte om jämställdhet utan om kvalitetsarbete. Jag tror inte vi kan nå människans fulla potential om vi inte tar tillvara de olika könen erfarenheter och kompetenser.

De nutida cheferna samt de kommande generationerna har en stor utmaning framför sig. Andra kvinnor måste se att det är värt priset. Jag tror dessutom att de framtida generationerna har en annan syn på arbete och yrkesliv och för att organisationer skall kunna rekrytera attraktiva medarbetare och ta tillvara alla människors kompetens och påverkan på organisationer måste dessa kunna erbjuda arbetsuppgifter där människor upplever att de har möjligheten att utveckla sig både som familjemedlem och som arbetsmänniska. I den moderna tid där individualismen mer och mer präglar våra värderingar är valfrihet och självbestämmande villkor som värderas högt. Under sådana omständigheter kommer ledaren att ha en mer pedagogisk funktion d v s att leda utveckling och samordna de enskilda människors utveckling, men även sociala och psykologiska funktioner i form av stöd och empati.

En stark representation av kvinnliga chefer inom organisationer utgör en möjlighet för att ur sina egna erfarenheter forma nya modeller och strategier och våga gå sin egen väg. Detta med förutsättning att kvinnor vill förändra det manliga tänkandet och kulturen, och med tanke på de nya generationerna.

Men det är inte bara kvinnor som ska delta i denna process. Som tidigare sagt är det en av samhällets angelägenheter. Männen i sin tur måste ta chansen att ta ut sin föräldraledighet och det ligger också i samhällets intresse att kvinnor inte ser barnen som ett hinder för karriärsklättring och självförverkligande i arbetslivet utan istället som en tillgång. Jag tror att vi är på en god väg. Kvinnor har ofta en dubbel karriär och arbete i mer utsträckning än männen. Hushållsarbete utförs till större del av kvinnor än män.

Jag har varit intresserade av tekniker och strategier som kvinnor använder sig av för att nå en ledande position och för att utvecklas i sin ledarroll. Jag har behandlat begreppet strategi främst som en fråga om att utveckla kunskaper och kompetenser som är anpassade till verksamhetens logik.

I ledarskapet som pedagogisk process ser jag interaktionen som ett sätt att skapa kunskap och kompetenser i arbetslivet. Under analysens gång fann jag att den formella kunskapen inte är så intressant i ett visst ögonblick. Det som är intressant är dynamiken i kunskapsutvecklingsprocessen, som är det centrala utifrån ett pedagogiskt perspektiv. Samspelet mellan kunskap och tillämpning.

5.1 Avslutande kommentarer

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte och med det insamlade materialet som bas anser jag att den viktigaste tekniken och strategin är att arbeta mer medvetet för att utveckla sig mer och nå sin vision eller mål, och vara beredd att inte ge upp. En medveten inställning kan vara betydelsefull för eget lärande och utveckling och att ha medvetenhet om starka och svaga sidor, om objektiva mål och motivation.

Det är det som vi lär oss i vardagen, de utmaningar, framgångar och motgångar som vi konfronteras med ger oss kunskaper i arbetslivet.

Kvinnor måste också lära sig att använda sig av nätverket inom arbetslivet på ett mer effektivare sätt. I det avseende har kvinnor mycket att lära från männens sätt att använda nätverket.

5.3 Tankar om framtida frågor att undersöka

Det hade varit intressant för mig att vidare studera dynamiken i kunskapsutvecklingsprocessen. Samspelet mellan den informella kunskapen och utbildning. Samspelet mellan kunskap och tillämpning.

Vad anser medarbetarna om de intervjuade cheferna, överensstämmer det med vad de anser om sig själva? Finns det någon skillnad mellan kvinnliga chefer såväl inom den offentliga som inom den privata sektorn? Anser de intervjuade sig kunna förändra villkor för framtida generationer? I så fall hur?

Hur skapas goda förutsättningar för utveckling av deras medarbetare? Hur kan deras ledarskap konkret bidra till ett aktivt lärande?

LITTERATURFÖRTECKNING

Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate culture and Organizational Symbolism*
Berlin/New York: de Gruyter

Alvesson, M. & Billing, Y. (1997). *Kön och organisation*.
Lund: Studentlitteratur

Berg, P.O. & Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader*.
Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer.
Lund: Studentlitteratur

Bell, J (1995). *Introduktion till forskningmetodik*.
Lund: Studentlitteratur

Bjerke, B (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*.
Lund: Studentlitteratur

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*.
Artisteri, valmöjlighet och ledning.
Lund: Studentlitteratur

Christersson, R. (1994). *Chefens idébok*
Falun: Bokförlagen Siljan

De Klerk, A.(1996). *Intelligent Organisation*
Smedjebacken: Smedjebacken Grafiska AB

Drake, I. & Solberg, A. (1996). *Kvinnor och ledarskap*.
Lund: Studentlitteratur

Egidius, H. (1999). *Pedagogik för 2000-talet*.
Henry Egidius WSOY i Finland. Finland: Natur och Kultur

Eneroth, K. (1997). *Startegik och kompetensdynamik. - en studie av Axis communications*
Lund: Wallin & Dalhom Boktryckeri AB.

Englund, B. Kjällquist, E. & Lindahl, M.B. (1997). *Ledning i brytningstid*
Kvinna & Prefekt, del 2
Uppsala: SLU

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*.
Malmö: Liber Ekonomi.

- Franzén, C. (1994). ”Mäns och Kvinnors skilda föreställningar” i *SOU 1994:3*
Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap
Stockholm: Fritzes
- Hedberg, B. Dahlgren, G. Hansson, J. och Olve, N.G. (1994) *Imaginära organisationer*
Malmö: Liber
- Helgesson, M. Hård af Segerstad, H. Ringborg, M. och Svedin, L. (1997).
Problembaserat lärande. Idén, handledaren och gruppen.
Malmö: Liber.
- Holme; I.M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik*
– Om kvalitativa data och kvantitativa metoder
Lund: Studentlitteratur
- Hård af Segerstad, H. Klasson, A & Tebellius, U. (1996). *Vuxenpedagogik*
- Att iscensätta vuxnas lärande.
Lund: Studentlitteratur.
- Jarvis, P.(1992). *Paradoxes of learning. On Becoming an individual in society*
San Francisco: Josse-Bass
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change*
– How leadership Differs from Management.
New York: Free Press
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervju.*
Lund: Studentlitteratur
- Leino, A. L. & Leino, J. (1992). *Grundbok i pedagogik.*
Vasa: Editum
- Lipman- Blumen, J. (1992). *Sociological perspectives: ”Connective leadership: female leadershipstyles in the 21 st-century workplace”*,
35 (1) 183-203
- Maltén, A. (1997). *Pedagogiska frågeställningar.*
Lund: Studentlitteratur
- Månsson, Per (red) (1991). *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar och teoretiker.*
Stockholm: Bokförlaget Prisma
- National Encyklopedin (1998). *Tolfta bandet.*
Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB

Neuman, W. L (1991). *Social research methods.*

USA: Allyn & Bacon

Rohlin, L. m. fl. (1994). *Strategisk Ledarskap i Lärarsamhället.*

Mil Publishers AB

Rohlin, L. Skärvad, P. H. & Nilsson, S. Å. (1994) *Strategisk ledarskap.*

Lund: Studentlitteratur

Sandberg, J & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse*

– Ett kompetensperspektiv på organisationer.

Lund: Studentlitteratur

Skogsberg, E. M. & Sköldberg, T. (1993) *Nya former för kompetensutveckling.*

Lund: Studentlitteratur

SOU 1997:135. *Ledare makt och kön.* Rapport till utredning om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män.

Stockholm: Offentliga utredningar 1997:135 Arbetsmarknadsdepartementet

Stensmo, C. (1994). *Pedagogisk filosofi: en introduktion*

Lund: Studentlitteratur

Svenning, C. (1996). *Metodboken*

Sverige: Lorentz Förlag

Wahl, A. Holgersson, C & Höök, P. (1998). *Ironi och sexualitet.* Om ledarskap och kön.

Stockholm: Fritzes.

Wiberg, L. (1992). *Ledarskap för delaktighet i lärande organisationer.*

Sverige: Nerenius & Santérus Förlag

Wideberg, K. (1995). *Att skriva vetenskapliga uppsatser.*

Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organisations.*

Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall

Artiklar:

Hjorisdotter, K (1999). *Fler trosklar för kvinnliga chefer.*

Fokus på arbetet nummer 2; Sid. 18-19

Tollgerdt-Andersson, I (1996). *Framtidens chef är en pedagogisk relationsskapare.*

I Ledarskap 96. Quid novi. Nya perspektiv på ledarskap, 1996.

BILAGA 1

Kvinnor som ledare

Endast fem procent av styrelseledamöterna i de börsnoterade bolagen var kvinnor 1999

28 procent av styrelseledamöterna i det statliga bolagsstyrelserna var kvinnor 1998

17 procent av cheferna i den privata sektorn är kvinnor

Inom den kvinnodominerade offentliga sektorn är däremot 51 procent av cheferna kvinnor

I april 2000 var sju kvinnor och fjorton män landshövdingar

Källa SCB, 1999

BILAGA 2

Intervjuguide

1. Bakgrundsfakta

1.1 Ålder?

1.2 Civilstånd?

1.3 Barn?

1.4 Kan du berätta kort om din uppväxt?

1.5 Har du någon i din släkt som har/haft chefsposition?

1.6 Kan du kort beskriva vilka arbetslivserfarenheter du har?

2 Subjektiv uppfattning om ledarskap

2.1 Vad betyder ledarskap för dig?

2.2 Hur ser du på dig själv som chef?

2.3 Hur tror du att de andra uppfattar dig?

2.4 Vad tycker du allra bäst om hos dig själv som chef?

3 Faktorer som påverkar ledarskapet

3.1 Vilka faktorer tror du påverkar ledarskapet?

4 Genus: Manlig/Kvinnlig

4.1 Hur är det att vara chef som kvinna?

4.2 Tror du att det finns någon skillnad mellan manliga och kvinnliga chefer i sättet att leda?

5 Kunskap och kompetenser

5.1 Vilka kompetenser tycker du att en chef ska ha?

5.2 Vad har varit speciellt viktigt för dig att kunna och veta?

6 Strategier och tekniker

6.1 Hur har du fått dina kunskaper och idéer i ledarskapet?

6.2 Om du blickar tillbaka hur har du gått tillväga för att vara i den position du är idag?

7 Har du någon uppfattning om varför det saknas kvinnor på chefspositioner?