



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
Examensarbete på kandidatnivå
Kurs FEKK01
HT2010

Delad framgång är dubbel framgång!

Varför når inte fler kvinnor till toppositioner i det jämställda Sverige?

FÖRFATTARE
Aram Adami
Yana Borissenko
Laura Wallenburg

HANDLEDARE
Christine Blomqvist

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Delad framgång är dubbel framgång – Varför når inte fler kvinnor till toppositioner i det jämställda Sverige?

Seminariedatum: 13 januari 2011

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Aram Adami, Yana Borissenko och Laura Wallenburg

Handledare: Christine Blomqvist

Fem nyckelord: Karriärhinder, Lönsamhet, Manligt, Kvinnligt, Jämställdhet

Syfte: Syftet med uppsatsen är att skapa bättre förståelse för varför det finns så få kvinnor på toppositioner i det svenska näringslivet. Vidare syftar uppsatsen ge exempel på praktiska åtgärder som framkommit genom analys av empiri samt rekommendationer från intervjupersonerna.

Metod: Studien genomfördes i form av en kvalitativ undersökning med ostrukturerade intervjuer och hade som syfte att få fram attityder och berättelser kring det undersökta ämne på ett så öppet sätt som möjligt.

Teoretiska perspektiv: Studien använder sig av vanligt förekommande teorier förknippade med kvinnors karriärer och de hinder de stöter på. Exempel är homosocialitet, glastak och teori om familj och karriär.

Empiri: Undersökningen utfördes med representanter från 8 olika företag med över 50 anställda med lokalt- eller huvudkontor i Södra Sverige. Samtliga intervjupersoner hade en chefsposition och ibland även HR- ansvar på företaget.

Resultat: Resultatet av undersökningen blev en analys och en sammanställning av hinder, råd och åtgärder som fanns presenterade i tidigare forskning och som framkom under intervjuerna. Några av hindren är homosocialitet, glastak, förhållandena mellan familj och karriär, kvinnliga osynligheten och mansnormen. Exempel på råd och åtgärder är ny familjestruktur, bättre självförtroende, nätverkande, uppmärksammande av förebilder och uppmuntran. Vi hoppas att näringslivet och de ambitiösa kvinnor som är intresserade av att göra karriär finner vår uppsats nyttig i strävan mot framgång.

ABSTRACT

Title: Shared success is doubled success – Why can't more women reach top positions in gender equal Sweden?

Seminar date: January 13, 2011

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, University
Credit Points (UPS or ECTS-cr)

Authors: Aram Adami, Yana Borissenko and Laura Wallenburg

Advisor: Christine Blomqvist

Key words: Career barriers, Profitability, Male, Female, Gender Equality

Purpose: The purpose of this paper is to get a better understanding why there are so few women in management positions in across all industries in Sweden. Furthermore, the study aims to give practical advice that emerged through analysis of empirical data, and recommendations from interviewees.

Methodology: A qualitative study was performed utilizing unstructured interviews to obtain the attitudes and stories about a subject in an open fashion.

Theoretical perspectives: The study uses the common theories related to women's careers and barriers they meet. Examples are homosociality, glass ceiling and dual career issues.

Empirical foundation: The study was conducted with representatives from eight different companies, each of them employing 50 or more people in Southern Sweden. All of the respondents had managerial responsibilities and sometimes even human resources responsibilities at their company.

Conclusions: The results of the study were a deeper understanding and summary of the barriers to entry for women in management and advice combined from previous research and the interviews conducted with female managers. Some of the barriers for women are homosociality, the glass ceiling, dual career issues, external and internal invisibility and the male dominated norm. Some of the advice concerns a new family structure, building self-confidence, networking, finding role models and encouragement.

We hope that businesses and women who are interested in pursuing a career will find this paper useful in achieving career success.

TACK TILL

Christine Blomquist, vår handledare vid Företagsekonomiska institutionen på Lunds universitet.

Annette Lindén, Enhetschef Kundcenter Malmö samt Privatansvarig Kundcenter Sverige, Nordea

Annette Melander Berg, Marknadschef, Aller

Catrine Larsson, Head of Recruitment & Employer Branding, Capgemini

Eva Carlsvi, Auktoriserad revisor, PwC

Fredrik Book, Sales manager, Epsilon

Fredrik Krüeger, HR-chef, Ikano bank

Joachim Landhager, Sales manager, TDC

Maria Flaig, Manager Audit, Deloitte

Vi vill härmed tacka de personer som varit till stöd och hjälp vid vårt arbete med denna uppsats. Vi vill även rikta ett speciellt tack till alla de personer som ställt upp på intervjuer, ofta med kort framförhållning och trots annars fullspäckade scheman. Ert bidrag har hjälpt oss med insamlingen av empiriskt material, ovärderligt tacksamma.

Lund, 10 januari 2011

INNEHÅLL

1	INLEDNING	8
1.1	BAKGRUND	8
1.2	FRÅGESTÄLLNING	9
1.3	SYFTE	9
1.4	DISPOSITION	10
1.5	VIKTIGA BEGREPP	11
1.6	SAMMANFATTNING	11
2	ARGUMENT FÖR MER JÄMSTÄLLDA FÖRETAGSLEDNINGAR	12
2.1	SAMHÄLLSPERSPEKTIV	12
2.2	LÖNSAMHETSPERSPEKTIV	12
2.2.1	EVA- STUDIEN	12
2.2.2	CATALYST	13
2.2.3	MCKINSEY & COMPANY - WOMAN MATTER 2010	14
2.2.4	KRITIK	14
2.3	SAMMANFATTNING	15
3	KVINNLIGA CHEFER I NÄRINGSLIVET	16
3.1	DET JÄMSTÄLLDA SVERIGE	16
3.2	STATISTIK OCH UTVECKLING I DET SVENSKA NÄRINGSLIVET	16
3.3	SAMMANFATTNING	18
4	VARFÖR NÅR INTE FLER KVINNOR TILL TOPPEN?	19
4.1	INLEDNING	19
4.1.1	GLASTAKET	20
4.1.2	HOMOSOCIALITET	21
4.1.3	FAMILJ OCH KARRIÄR	22
4.1.4	KARRIÄRGLAPP	24
4.1.5	KVINNOR OCH KOMPETENS	24
4.1.6	KVINNOR HJÄLPER INTE VARANDRA	25
4.2	SAMMANFATTNING	25
5	METOD	27
5.1	INLEDNING	27
5.2	KVALITATIV ANSATS	27
5.3	GENOMFÖRANDE AV UNDERSÖKNINGEN	28
5.4	INTERVJUERNA	28
5.5	DATAINSAMLING	29
5.6	STRATEGISKA URVAL	29
5.7	BEGRÄNSNING	30
5.8	SAMMANFATTNING	30
6	EMPIRI	31
6.1	RESPONDENTERNA	31
6.2	FAMILJEANSVAR	32
6.3	FÖRETAGEN	32
6.3.1	URVAL	32
6.3.2	KÖNSFÖRDELNING	33

6.3.3	HUR FÖRETAGEN ARBETAR MED KVINNORS KARRIÄRUTVECKLING	33
6.4	KVOTERING	34
6.5	CHEFSKAP	34
6.5.1	CHEFSKAP – GENERELL UPPFATTNING	34
6.5.2	KVINNLIGT CHEFSKAP	35
6.6	HINDER	36
6.6.1	FAMILJEANSVAR	36
6.6.2	SJÄLVFÖRTROENDE	37
6.6.3	MANLIG DOMINANS	37
6.6.4	NÄTVERKANDE	37
6.6.5	KVNNOR STJÄLPER VARANDRA	38
6.6.6	KRAV PÅ KVNNOR STÖRRE	38
6.7	ÅTGÄRDER OCH RÅD	38
6.7.1	FAMILJENANSVAR	39
6.7.2	SJÄLVFÖRTROENDE	39
6.7.3	NÄTVERKANDE	40
6.7.4	DELEGERING	40
6.7.5	FÖREBILDER	40
6.7.6	ÖVRIGT	40
6.8	NÄRMSTA CHEF	41
6.9	NÄSTA GENERATION	41
6.10	AVSLUTANDE REFLEKTIONER	42
6.11	SAMMANFATTNING	43
7	ANALYS	45
7.1	VARFÖR NÅR INTE FLER KVNNOR TILL TOPPEN?	45
7.1.1	INLEDNING	45
7.1.2	FAMILJERELATERADE HINDER	45
7.1.3	EKONOMISKA HINDER	46
7.1.4	ÄR KVNNLIGT OCH MANLIGT CHEFSKAP ETT HINDER?	47
7.1.5	KVNNOR HJÄLPER INTE ANDRA KVNNOR	48
7.1.6	HOMOSOCIALITET	49
7.1.7	KVNNORS SJÄLVFÖRTROENDE	50
7.1.8	NÄTVERK	51
7.1.9	ÖVRIGA REFLEKTIONER	51
7.2	RÅD OCH ÅTGÄRDER	53
7.2.1	INLEDNING	53
7.2.2	DEN NYA FAMILJEN	53
7.2.3	VAD KAN KVNNOR SOM INDIVIDER TÄNKA PÅ? BÅDE FÖRE OCH UNDER CHEFSSKAPET	54
7.2.4	VAD KAN MÄN OCH ORGANISATIONER TÄNKA PÅ?	56
8	AVSLUTANDE DISKUSSION	58
8.1	SLUTSATS	58
8.2	HINDER	59
8.3	ÅTGÄRDER OCH RÅD	61
9	LITTERATURFÖRTECKNING	62
9.1	TRYCKTA KÄLLOR	62
9.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR	63
	BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	67

BAKGRUND/PRIVATLIV	67
KARRIÄR	67
FRAMTID	68

1 INLEDNING

Det inledande kapitlet ger en presentation av ämnet som visar varför författarna anser att det är intressant och relevant. Vidare presenteras uppsatsens syfte och problemformulering. Avslutningsvis redogörs för uppsatsens disposition och viktiga begrepp förklaras.

1.1 BAKGRUND

Genom åren har det genomförts ett antal olika studier som pekar på att ett företags lönsamhet påverkas positivt om fler kvinnor finns på ledande positioner, desto fler kvinnor i ledningen desto lönsammare är företagen. Trots detta är bara c:a en fjärdedel av cheferna i dagens Sverige kvinnor (Blomquist & Röding 2010: 224-25). Andelen kvinnor på ledande positioner pendlar något över tid men det går att se en generell ökning sedan 1990-talet. Svenska börsnoterade företag är något bättre på att rekrytera kvinnliga chefer än privata aktiebolag men andelen kvinnor som når VD-positioner är fortfarande mycket låg. De senaste åren har endast 12-13 procent av svenska VD:ar varit kvinnor (www.wombri.se), det ser således ut som att andelen kvinnliga chefer främst ökat på mellanchefernivå. (Blomquist & Röding 2010: 225) Tyvärr visar dock rapporter från de senaste två åren att andelen kvinnliga chefer återigen minskar i Sverige. Även så i de något mer jämställda branscherna bank och försäkring och detaljhandeln. En anledning till utvecklingen sägs vara finanskrisen. Då många kvinnor innehar mellancheferpositioner drabbas de hårdare än män vid lågkonjunktur. (DN 2009-06-29)

Att sätta siffror på hur mycket det kostar företagen att inte rekrytera mer jämställt är svårt. Det finns dock studier som visar att företag med kvinnor i ledningen har tio procent högre lönsamhet än företag utan kvinnor. (Veckans affärer 2009-03-03) Andra studier visar att företag med fler kvinnor i ledningen har avsevärt högre avkastning på det egna kapitalet i jämförelse med företag med lägre andel kvinnor. Likaså att företag med mer jämställd ledning har högre vinst än genomsnittsföretaget. (Veckans affärer 2006-06-05) Kopplingen mellan finansiella framgångar och kvinnor på ledande positioner borde således vara ett starkt skäl för företag att aktivt arbeta med att förändra bilden mot mer jämlikhet. (Blomquist & Röding 2010: 239) Svenska företag skulle gynnas av att öka andelen kvinnor i ledningen.

Det förekommer viss kritik mot ovannämnda studier gällande jämställdhetens direkta påverkan på företags resultat. Detta diskuteras senare i uppsatsen.

Det är svårt att reda ut orsakerna till varför kvinnor inte når toppositioner i samma utsträckning som män. Orsaker återfinns på både individuell och samhällelig nivå (Blomquist & Röding 2010: 239) och diskuteras flitigt i organisations- och genuslitteraturen. När det förs diskussioner med representanter från näringslivet om varför det finns så få kvinnor på ledande positioner argumenteras det ofta för att kvinnor måste fyllas på underifrån. Problemet är att längre ner i hierarkin saknas det inte kvinnor, de faller bort på vägen mot toppen. Om det förefaller sig att kvinnor upplever att de inte ges möjligheter till avancemang kan detta vara en grund till omfattande samhällskostnader, exempelvis genom att kvinnor då byter arbetsplats i större utsträckning. Nyrekryteringar är mycket kostsamma för företagen. (Veckans affärer 2009-03-03) Klart är att då skälen bakom varför så få kvinnor når ledande positioner är svårutredda blir det också komplext att reda ut vad som skall göras för att förändra bilden. (Blomquist & Röding 2010: 239)

1.2 FRÅGESTÄLLNING

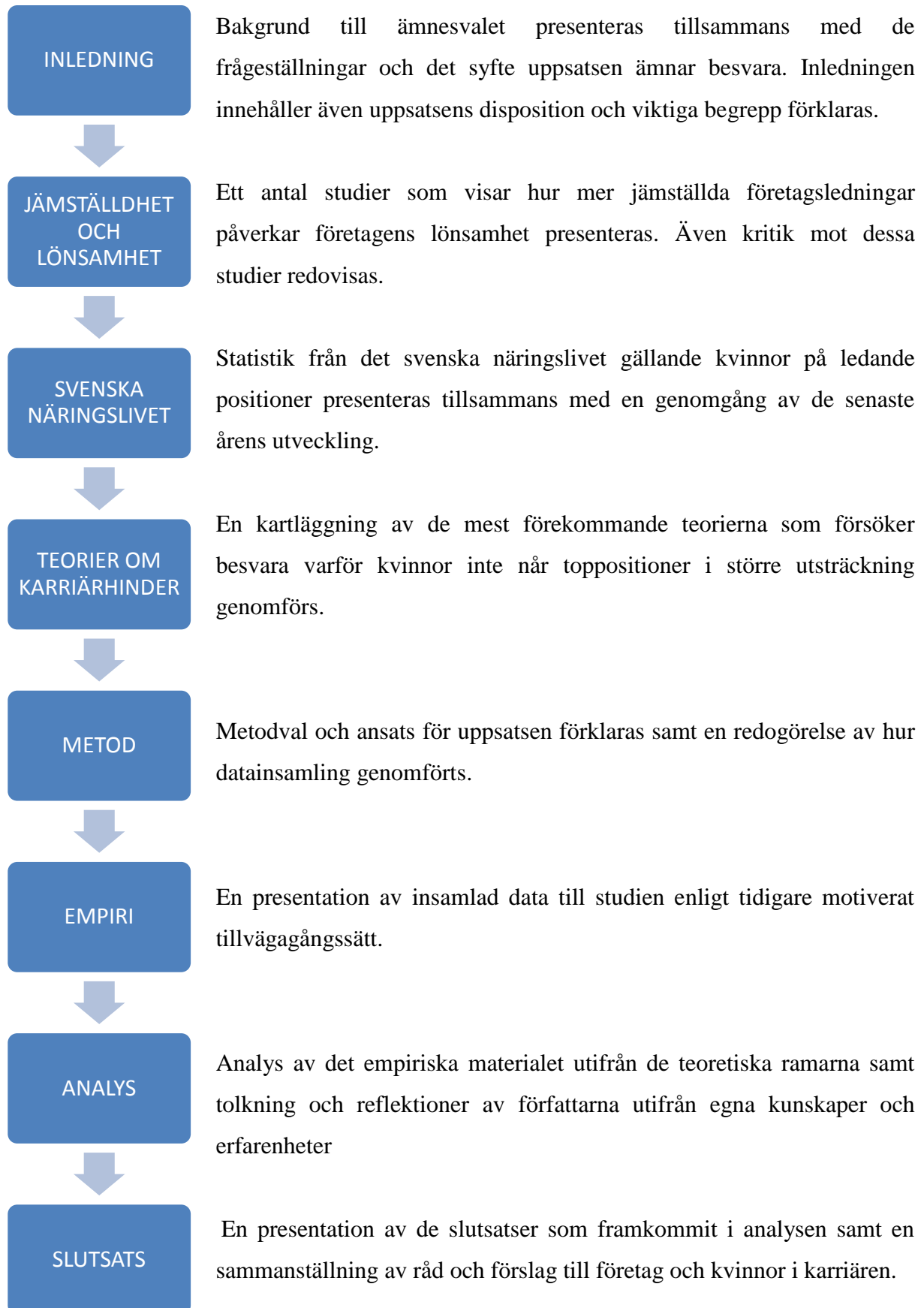
Utifrån bakgrundspresentationen är vi förundrade över att det ser ut som det gör i det svenska näringslivet beträffande andelen kvinnor på ledande positioner. Hur kommer det sig att kvinnliga resurser inte nyttjas i större utsträckning då detta kan leda till bättre lönsamhet i företagen? Vi vill analysera situationen utifrån följande frågeställningar:

- *Vilka hinder finns för kvinnors väg till toppositioner?*
- *Hur undviks och/eller elimineras hindren?*

1.3 SYFTE

Syftet med uppsatsen är att skapa bättre förståelse för varför det finns så få kvinnor på toppositioner i det svenska näringslivet. Vidare syftar uppsatsen ge exempel på praktiska åtgärder som framkommit genom analys av empiri samt rekommendationer från intervjupersonerna.

1.4 DISPOSITION



1.5 VIKTIGA BEGREPP

Dead-end-job: Position inom företag från vilken det inte finns en uppenbar väg att avancera uppåt i hierarkin.

Diversitet: biologisk mångfald (www.ne.se)

Human resource: Handlar om de mänskliga resurserna i en organisation. En HR- ansvarig på ett företag arbetar med förvaltning av personal exempelvis genom rekrytering och ledarskapspolicy. (www.britannica.com)

ROE: Return on equity dvs. avkastning på eget kapital.

ROIC: Return on invested capital dvs. avkastning på investerat kapital.

ROS: Return on sales dvs. vinstmarginal.

Short list: Lista på blivande chefer som ska tillsättas utifrån befintliga chefers närmsta krets.

Tabu: Socialt motiverat förbud mot något. Tabuföreställningar är ofta kulturbundna och kan dessutom vara gruppsspecifika. (www.ne.se)

Token: Ett namn Rosabeth Moss Kanter tilldelar en person utav en underrepresenterad kategori i en grupp. De övriga i gruppen kallas dominanter. (Sjögren & Sällvik 2007: 14)

1.6 SAMMANFATTNING

Flertalet studier på senare år redogör för samband mellan mer jämställda företagsledningar och bättre företagsprestationer. Trots detta kvarstår fortfarande stora snedfördelningar beträffande kön i företagsledningarna i svenskt näringsliv. Denna motsägelse är underlag för uppsatsen. Hur kommer det sig att kvinnor inte når fram till de ledande positionerna och vilka åtgärder kan vidtas för att förändra situationen?

2 ARGUMENT FÖR MER JÄMSTÄLLDA FÖRETAGSLEDNINGAR

I detta kapitel presenteras ett antal studier som genomförts som visar hur mer jämställda företagsledningar påverkar företags lönsamhet och vinst. Även kritik i form av att det inte är en slutsats utan endast ett samband behandlas.

2.1 SAMHÄLLSPERSPEKTIV

I ett demokratiskt samhälle finns det behov av arbetsdelning, kompetens och kontroll. En mindre grupp makthavare som är bäst lämpade och mest kompetenta skall kunna fatta beslut men också kunna kontrolleras av resten av befolkningen, av aktieägare. Personerna vid makten skall vara utbytbara och positionerna skall helst vara tänkbara för olika grupper i samhället. Enbart en viss typ av makthavare kan inte förutse alla frågor och behov som kan uppkomma i samhället. Klart är att hur problem löses i näringslivet påverkas av de erfarenheter och värderingar besluthavare har där och desto mångsidigare och mer representativ maktgruppen är desto bättre beslut borde fattas. (Göransson 2007: 19-20)

2.2 LÖNSAMHETSPERSPEKTIV

Det finns ytterligare argument för varför kvinnor skall anställas på ledande positioner ute på företagen. Ett av de kanske mest intressanta, i alla fall utifrån företagets egna perspektiv, borde vara att flertalet studier påvisar att mer jämställda företagsledningar ger bättre ekonomiskt resultat. Ett initiativ från oberoende jämställdhets- och managementkonsulter i Norden, kallat CSR Gender Group, har genom en studie belyst argument för fler kvinnor på ledande positioner i företagen. Genom att kartlägga 45 danska och svenska börsnoterade (OMX) bolags årsrapporter från år 2004 till år 2008 visas det att desto fler kvinnor som finns i ledningen eller styrelsen desto bättre ekonomiska resultat uppvisas det, exempelvis vinst. Därtill fann de samband som påvisade att de mest jämlika företagen klarade senaste ekonomiska världskrisen år 2008 bäst. (CSR Gender Group 2011-01-03). Det är självklart svårt att räkna ut exakt hur mycket det kostar företagen att inte rekrytera mer jämställt men att flera studier visar samma sak borde vara skäl nog för företagen att intressera sig.

2.2.1 EVA- STUDIEN

I Finland genomförde Näringslivets delegation EVA år 2007 en utredning om kvinnliga ledare kopplat till företags lönsamhet. Studien visar att företag med en kvinnlig VD hade c:a tio procent högre lönsamhet än de företag som hade en manlig ledare. Då tog studien hänsyn

till företagsstorlek och andra faktorer som också kan påverka lönsamhet. Delegationen fann även samma positiva effekt gällande ökad andel kvinnliga styrelseledarmöter. I studien diskuterades det kring vad orsaken bakom detta samband kunde vara. Är kvinnor bättre ledare än män? Är de få kvinnor som når absoluta toppen mer kompetenta än motsvarande män? Har kvinnor andra egenskaper än män som är positiva för företagen? Oavsett orsak ville delegationen bakom EVA-studien påvisa att företag kan vinna konkurrensfördelar genom att lyfta kvinnor mot vidare avancemang till toppen. Det handlar inte om att byta ut de manliga ledarna mot kvinnliga utan istället om att skapa mer könsneutrala karriärmöjligheter som gynnar båda könen. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007: 1)

2.2.2 CATALYST

En amerikansk/kanadensisk studie av 353 olika företag, gjord av forskningsinstitutet Catalyst, visar att de företag med flest antal kvinnor i ledningen hade 35 procent högre avkastning på det egna kapitalet jämfört med företag med lägst andel kvinnor. (Veckans affärer 2006-06-05) I en rapport från samma forskningsinstitut år 2007 studeras *ROE*, *ROS* och *ROIC* i förhållande till andel kvinnor på toppositioner. Rapporten visar att de, av den amerikanska affärstidskriften Fortune listade, 500 bolag med flest kvinnor på styrelseposter uppvisar avsevärt bättre ekonomiska resultat än företagen med minst andel kvinnor. Rapporten pekar även på att företag med tre eller fler kvinnliga styrelseledarmöter uppvisar högre resultat än genomsnittet. Catalyst påpekar att korrelation mellan bättre ekonomiska resultat och mer jämställda företagsledning är en gång påvisats. De menar att *diversitet* kan leda till bättre resultat, mer självständighet, innovation etc. Enligt studien uppvisade företagen med högre andel kvinnor på toppositioner:

- 53 procent högre *ROE*
- 42 procent högre *ROS*
- 66 procent högre *ROIC*

Samtliga tal i jämförelse med företag med få/inga kvinnor i styrelsen. Sambandet återfinns i de flesta branscher, inom allt från konsument varor till IT. (www.catalyst.org)

En annan omfattande amerikansk studie gjord på USA:s 215 största företag visar att de företag som var mest framgångsrika på att lyfta fram kvinnor på höga poster hade avsevärt

högre vinst än genomsnittsföretaget. Studien visade att de 25 företag som var allra bäst på att främja kvinnor till höga positioner var mellan 18 och 69 procent mer lönsamma, i jämförelse med branschgenomsnittet. (Adler 2007: 2)

2.2.3 MCKINSEY & COMPANY - WOMAN MATTER 2010

Även färskare studier från McKinsey & Company, ett av världens största konsultföretag, styrker tesen. Deras senaste studie, *Women Matter 2010*, är den senaste upplagan av studier om kvinnor på ledande positioner och dess inverkan. Redan i motsvarande studie år 2007 återfanns samband mellan andelen kvinnor på ledande positioner och företags resultat. Dock var detta en mindre, initial studie som enbart kartlagde Europa. I *Women Matter 2010* har McKinsey & Company utökat de geografiska databaserna så att även BRIK länderna, Brasilien, Ryssland, Indien och Kina, är inkluderade för att få en mer global bild av ämnet. Studien expanderade även så att resultaten strukturerades efter bransch och statistiska kvartiler. Studien jämförde de företagsstyrelser med högst andel kvinnor (topp-kvartilen) med styrelser där enbart män satt. Resultatet visade 41 procent bättre lönsamhet för de mest jämlika företagen. Dessutom fann studien att dessa företag uppvisar 56 procent starkare resultat före skatt. (McKinsey & Company 2010: 6-7) Affärstidningen Dagens industri som djupare analyserat studien skriver att det går att utläsa att mer kvinnoledda företag presterar bättre men trots detta anser bara åtta procent av företagen i studien att frågan är så pass viktig att den tas upp i den strategiska agendan. Ännu fler, närmare en tredjedel, har inte ens bedrivit dessa frågor i form av åtgärder. (Dagens industri 2010-11-18) McKinsey & Company försöker vidare förklara sambandet som studien visar. De härleder till 2008 års studie som visade att vissa ledaregenskaper som är mer vanligt förekommande hos kvinnor än hos män påverkar hela organisationen positivt och förbättrar dess prestation. Studien visar även att diversifiering i det stora hela är nyttigt och att olikheterna bidrar med bättre resultat för företags prestationer (McKinsey & Company 2010: 7). Chefen för SEB:s östra region, Rikard Josefson, summerade det med att säga *"Alla individer var bra, men som kollektiv fungerade vi inte. För att använda en riktig floskel; om alla elva på fotbollsplanen är högerbackar så lirar inte laget riktigt"*. (DN 2009-02-01)

2.2.4 KRITIK

Det är viktigt att poängtera att dessa studier inte är en entydig sanning utan att de enbart funnit samband mellan olika data som uppvisar ett relativt genomgående resultat. Att dra slutsatsen

från resultaten av studierna att det verkligen lönar sig att ha fler kvinnor i ledande positioner på företagen vore förhastat. Det behövs fler argument som underbygger för att det skall kunna definieras som fakta och bevis. Dock kan studierna starkt påvisa ett mönster som visar att desto mer jämlik en företagsledning är desto bättre lönsamhet uppvisar företaget. (McKinsey & Company 2010: 7) Det skulle exempelvis kunna vara så att företagen har en bättre lönsamhet för att de fattar klokare beslut och att företag som fattar kloka beslut också väljer att se fördelarna med en mer jämställd företagsledning. (www.woman2top.net) Det vill säga att lönsamma företag är mer benägna att lyfta fram kvinnliga anställda till företagsledningen. En annan förklaring skulle kunna vara att de kvinnor som anställs på högre positioner egentligen kännetecknas av hög kompetens och inte av att de är kvinnor alternativt att det är just jämställdhet och mångfald som är nyckeln till framgång och inte kvinnan i sig. (Svenskt Näringsliv 2007-10-15)

2.3 SAMMANFATTNING

Ett tydligt samband mellan könssammansättningen i företagsledningar och företags ekonomiska resultat kan uttydas från flertalet studier. Studierna påvisar att företag med mer jämställda företagsledningar presterar bättre ekonomiskt än företag med mindre andel kvinnor i ledningen. Ändå är det förvånansvärt liten andel företag som satsar aktivt på jämställdhet. Det är dock viktigt att poängtera att det nödvändigtvis inte behöver betyda att det är jämställdheten som påverkar företagets prestation, det kan likväl vara så att mer framgångsrika företag är mer benägna att tillsätta fler kvinnor i sina ledningar och styrelser. En annan viktig notering är att det inte är kvinnorna i sig som studierna vill framhäva som ett positivt inslag utan jämställdheten mellan kvinnor och män.

3 KVINNLIGA CHEFER I NÄRINGSLIVET

I följande kapitel ges en presentation av statistik över kvinnor på ledande positioner i Sverige samt en genomgång av de senaste årens utveckling i landet.

3.1 DET JÄMSTÄLLDA SVERIGE

Sverige har ett mycket gott anseende internationellt som ett demokratiskt och jämställt land. Trots detta kvarstår fortfarande en uppdelning mellan kvinnor och män, både horisontellt och hierarkiskt. Desto högre upp i hierarkin vi kommer desto fler män finns det och allra högst upp är mansdominansen som störst. Detta är ett faktum på samtliga samhällsområden trots att kvinnorna har högre utbildning än männen inom varje område och på varje nivå. Näringslivet skiljer sig dessutom markant från andra samhällsområden, ytterst få kvinnor når toppen. (Göransson 2007: 12-13) Intressant att notera är att inom politiken har mansdominansen lösts upp och könsfördelningen är nästintill jämställd. (Ibid.: 72)

Det finns stora snedfördelningar mellan könen även när det gäller föräldraledigheten där kvinnor tar ut 83 procent av ledigheten och är ansvariga för två tredjedelar av hemarbetet. Tittar vi på anställningsformer för könen ser vi att kvinnor har lösare anknytning till arbetsmarknaden, 33 procent av dem arbetar deltid jämfört med 9 procent av männen. En informell uppdelning syns även när det gäller utbildning där män och kvinnor väljer olika utbildningsinriktningar och branscher. Kvinnor har, som tidigare sagts, överlag högre utbildning än män men har trots det inte lika lön för likvärdigt arbete. Särskilt stor löneskillnad återfinns på chefsnivåer. (Göransson 2007: 12-13)

I dagens Sverige har kvinnor och män samma formella tillgång till ägande, utbildning och opinionsbildning. Men trots sin andel i skatter, pensionssparande och aktieäggande har kvinnor många färre röster än män i besluten om användning av dessa resurser. (Göransson 2007: 72)

3.2 STATISTIK OCH UTVECKLING I DET SVENSKA NÄRINGSLIVET

Att mäta andelen kvinnliga chefer inom näringslivet är inte det lättaste då det finns viss problematik med att urskilja vem som är chef och vem som inte är det. Det har dock genomförts ett antal studier i Sverige genom åren där förändringar i könsfördelning studerats närmare. År 1992 gjorde Statistiska centralbyrån en större undersökning som senare följts upp av Monica Renstig på Woman's Business Research Institute. Studierna har blivit allt mer

tillförlitliga och säkrare gällande statistik och uppgifter och visar tydligt att andelen kvinnor på chefspositioner ökat markant så väl som på ”verkliga maktpositioner”. Sedan den första studien år 1992 har andelen kvinnliga chefer (totalt i privata företag) ökat från 9 procent till 26 procent. (Renstig 2003: 10-19) Det är främst andelen kvinnliga chefer på mellanchefernivåer som har ökat i Sverige. (Blomquist & Röding 2010: 225) När vi tittar på statistik närmare i tid kan vi se att kvinnliga chefer i aktieföretag med fler än 50 anställda generellt har varit färre, strax över 20 procent, än i börsnoterade företag där motsvarande siffra pendlat runt 30 procentstrecket. (www.wombri.se) Orskarena bakom ökningen av andelen kvinnliga chefer kan vara många; att kvinnor startar egna företag i allt större utsträckning och sedan styr dessa själva, att antal chefspositioner generellt ökat eller att kvinnor i allt större utsträckning når chefspositioner. (Blomquist & Röding 2010: 225)

Följande statistik visar andelen kvinnor på ledande positioner och funktioner i det svenska näringslivet under mitten av 2000-talet. Alla tal är angivna i procent.

Andel kvinnor i/på:	2004	2005	2006	2007
Börsbolagens styrelser	14,9	16,3	18,2	-
Företagsledning	11,7	12,3	12,4	-
VD befattning	13	12	12	13
Chefsbefattning börsnoterade företag	34	33	31	28
Chefsbefattning privata AB > 50 anställda	22	21	22	23

Källa: www.wombi.se

Trots att andelen kvinnliga chefer alltså generellt ökat i Sverige visar statistik att kvinnor har svårt att nå den högsta operativa positionen i företag, VD-posten. Statistiken ovan visar att andelen kvinnliga VD:ar ligger mer eller mindre konstant runt 12-13 procent. (www.wombri.se) Detta styrker förklaringen att ökningen vi ser av kvinnliga chefer främst går att finna på mellanchefernivåer.

På senare år har det dock hänt något och utvecklingen har svängt om igen, ökningen av kvinnliga chefer har stagnerat eller istället börjat minska. Mest uppseendeväckande är att minskningen även sker i de något mer jämställda branscherna som exempelvis bank och försäkring och detaljhandeln. Orskarena bakom den negativa utvecklingen diskuteras flitigt och förklaringen som kanske lyfts fram mest är att detta är ett resultat av finanskrisen som

drabbade världen under senare delen av 2000-talet. Debatterare menar att förklaring går att finna i att det främst är lägre ner i företagshierarkin som lågkonjunkturen känns av, inte i det absoluta toppskiktet. Då många kvinnor innehar mellancheferpositioner drabbas de alltså hårdare än män vid en finanskris. (DN 2009-06-29) Monica Renstig har också varnat för att bakslag i en positiv utveckling lätt kommer om samhället slutar att ständigt bevaka och lyfta fram kvinnors makt och brist på makt. (Renstig 2003: 36) Det går dock att finna en positiv trendbrytare och det är i börsnoterade företags ledningsgrupper. Där fortsätter andelen kvinnor att öka. (DN 2009-06-29)

3.3 SAMMANFATTNING

Trots bilden av Sverige som ett jämställt land påvisas stora könsskillnader i företagsledning, särskilt i näringslivet. Trots kvinnors högre utbildningsnivå och de senaste årens positiva utveckling ligger fortsatt andelen kvinnor på ledande positioner på en låg nivå. På företagens mellannivå går det bättre för kvinnorna, här återfinns störst andel och mest positiv utveckling. När toppskiktet och de verkliga maktpositionerna vidrörs ser det desto dystrare ut och statistik påvisar att kvinnor har svårt att nå ända upp i företagshierarkin. På senare år har det lyfts varningstecken för att den tidigare generellt positiva utvecklingen med fler andel kvinnliga chefer stagnerar eller till och med minskar.

4 VARFÖR NÅR INTE FLER KVINNOR TILL TOPPEN?

I detta kapitel görs en kartläggning av de mest förekommande teorier som försöker besvara frågan varför så få kvinnor når toppositioner i näringslivet. I forskningen och i olika studier presenteras diverse hinder som anses finnas för kvinnor samt andra orsaker som gör att kvinnor faller bort på vägen mot den absoluta toppen. Det är dessa hinder som vi redogör för här. Detta teoretiska avsnitt ämnar lägga grunden för efterföljande empiri och analys.

4.1 INLEDNING

Det har framförts kritik mot hur organisationsteorin handskats med könsfrågan historiskt sett. Anna Wahl (2003) diskuterar frågan i sin bok *"Könsstrukturer i organisationer"*. Hon anser att organisationsteorin tidigare varit könsneutral och könsblind. Genom att könsskillnader inte problematiseras eller lyfts fram i teorin har det indirekt förmedlats ett budskap att kön är oproblematiserat i organisationer och organisationsteorin. Wahl framhåller också att kvinnor historiskt framställts och tolkats ur ett missgynnsamt perspektiv istället för ur det egna, speciella perspektivet. Kvinnor och män har inte heller behandlats lika i de tidiga studier som gjorts inom organisationsteorin. Då könsrelaterade problem ändå givit sig till känna har det istället målats ett ensidigt perspektiv där kvinnorna tillskrivits problemuppkomsten genom exempelvis egenskaper eller situationer utanför arbetet och inte förhållandena i organisationerna. (Wahl 2003: 76-78) Först under den senare delen av 1900-talet började fler studier genomföras med fokus på kön relaterat till organisation. Studierna var främst amerikanska och även dessa stötte på en del kritik. Kritikerna ansåg att samhälls- och organisationsperspektivet tar för lite plats i studierna och att de enbart genererar goda råd till kvinnor gällande individuell anpassning. (Ibid.: 81-82)

Ämnet kvinnor och chefskap är ofta förknippad med mycket attityder, föreställningar och åsikter. Speciellt när gemene man argumenterar och debatterar kring varför kvinnor inte är representerade på toppositioner i näringslivet i samma utsträckning som män. I litteraturen har dock flertalet forskare och författare på senare år försökt titta på frågan ur ett mer vetenskapligt perspektiv och försökt att finna bakomliggande orsaker och förklaringar. De har då även tittat på frågan ur ett bredare perspektiv, inte enbart med fokus på kvinnans roll som tidigare.

4.1.1 GLASTAKET

Ett fenomen som den amerikanska Harvard professorn Rosabeth Moss Kanter belyste på slutet av 1970-talet är det så kallade glastaket. Hon menar att kvinnor avancerar smärtfritt i hierarkier inom yrken och organisationer tills de når en viss nivå där det sedan abrupt och märkligt tar stopp. Denna abstrakta barriär kallas glastaket. Kanter pekar på att det finns strukturer inom organisationer som hindrar kvinnors avancemang hela vägen till den absoluta toppen. (Blomquist & Röding 2010: 229) Hon anger följande tre nödvändiga strukturer som påverkar detta:

- *Möjlighetsstrukturen*
- *Maktstrukturen*
- *Könssammansättningen*

Möjlighetsstrukturen betyder en individ behöver bli placerad på en organisatorisk position eller funktion där de har möjlighet att avancera. Det skall finnas karriärvägar vilket renderar större driv på arbetet. Tyvärr rekryteras många kvinnor till så kallade *dead-end-jobs* vilket frånhåller kvinnor denna möjlighet. Kvinnor arbetar ofta på positioner där karriärmöjligheterna är uteslutna, exempelvis som stabschefer. (Sjögren & Sällvik 2007: 14)

Nästföljande, *maktstrukturen*, är ett problem då det överhängande är flest män som innehar maktpositioner i organisationer. Det är dock inte männen i sig som är problemet utan den kraftiga snedfördelningen av kön i den absoluta toppen. (Sjögren & Sällvik 2007: 14) Makt innebär resurser och möjligheter till nätverk och generellt ger en högre position även högre makt. Könet blir mindre intressant när kvinnorna avancerar och skaffar sig makt och om kvinnor inte återfinns på dessa positioner förlorar de tillgång till en stor del av makten. (Blomquist & Röding 2010: 230)

Könssammansättning, Kanter menar att när det finns för få kvinnor i en organisation blir kvinnorna sedda som kvinnor och inte som chefer. Då kvinnor befinner sig i minoritet sticker de ut i jämförelse med männen (normen) och det skapas lätt stereotyper istället för att betraktaren ser till person. (Blomquist & Röding 2010: 230) Kvinnan blir en symbol för det annorlunda då det inte finns någon annan att referera till (Sjögren & Sällvik 2007: 14), hon blir gisslan och ses som en symbol för sin kategori snarare än som en individ och professionell person (Göransson 2007: 31). Kvinnan blir således marginaliserad och stämplad

som en *token*. (Sjögren & Sällvik 2007: 14) Undersökningar visar att för att ersätta *token*- och stereotyperspektivet på minoriteten (kvinnan) med ett sunt synsätt behövs en kritisk massa på 30 procent av minoritetsparten. (Billing 2006: 32) Det innebär att kvinnorna vid denna kritiska massa skulle gå från symbol till en minoritet och kunna ha verkligt professionellt inflytande. (Göransson 2007: 31)

Den osynliga barriär som glastaket skapar resulterar i ett stort bortfall av kvinnors resurser och kompetens då det inte blir den bäst lämpade som rekryteras utan rekrytering baseras på kön. (Engman 2008: 11). SACO har enligt en ny undersökning visat att glastaket även leder till markanta löneskillnader mellan kvinnor och män då de flesta chefspositioner innehas av just män. "*Desto högre lön desto större skillnader.*" säger Saco:s ordförande Anna Ekström. I samma undersökning tar SACO även upp ett annat fenomen: glasväggar. Detta handlar uttryckligen om rigiditeten den svenska arbetsmarknaden karakteriseras av, att det finns en tydlig könsuppdelning mellan olika yrken och branscher. Majoriteten av kvinnorna på arbetsmarknaden återfinns oftast inom den offentliga sektorn och de lågbetalda yrkena. (SACO 2009-06-25).

4.1.2 HOMOSOCIALITET

Homosocialitet är ett begrepp som myntades först av Jean Lipman-Blumen men som senare uppmärksammades av Rosabeth Moss Kanter år 1977. (Blomquist & Röding 2010: 231) Homosocialitet anses också vara ett osynligt hinder för kvinnor att nå toppskikten inom företag. Kanter menar att det till stor del är osäkerheten som driver män till att rata kvinnor och enbart anställa män till toppositioner. Då de flesta lednings- och chefsbefattningar besitts av män identifierar män inom dessa kretsar sig själva och chefskapet med män. De har enklare att relatera till varandra. Detta skapar homosocial reproduktion. Kvinnor negligeras då de inte finns med i sfären överhuvudtaget. Männerna kan inte identifiera sig med kvinnorna, alltså blir kvinnorna något främmande vilket männen sållar bort för att minska tvivlen. För att finna "den rätte" anställs gärna någon med de "rätta sociala kriterierna". (Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet 2003: 110) Chefskapets komplexitet innebär att kommunikationen bland cheferna måste fungera på bästa sätt och om cheferna enbart består av män ser de gärna män som det trygga och naturliga alternativet vid en rekrytering. Kommunikation blir viktigt, speciellt innebörden av att det skall "kännas rätt". (Blomquist & Röding 2010: 231) Tidigare undersökningar har visat att rekryteringen har varit en av de

kritiska punkterna för kvinnors möjlighet att få tillsätta toppositionerna. Desto högre upp i organisationen kvinnorna kommer desto starkare är trycket för anpassning. Detta leder till bättre sammanhållning och homogenisering av styrgruppen vilket i sin tur förstärker makten. Relationerna blir också närmare mellan toppcheferna vilket gör det mer troligt att de tittar i sin egen krets först och därför blir diskriminering ett faktum. (Göransson 2007: 29-30)

Homosocialitet handlar till månt om mycket om att män skapar sin interna hierarki. Samband och samspel skapar en sorts trygghet där män förstår och avgör rang, ordning och position inom företaget. Här finns tydliga och strikta normer och skiljelinjer. Per Folkesson, universitetslektor på Karlstads universitet, förklarar homosocialitet som ett sorts brödraskap, där risker och kamp vinner respekt bland patriarkatet, och nästan fungerar som en inträdesbiljett för avancemang. (Folkesson 2008: 8-9) Denna ritual sker män emellan i det yttersta toppskiktet utav organisationer och företag som i sin tur anammas vertikalt neråt i organisationerna. Därefter blir detta en norm och föreställning om hur en chef skall vara, och i förlängningen även en sanning. Överordning och dominans förknippas med manlighet och ledarskap tillskrivs därför samma karaktäristiska drag som en manlig stereotyp, det vill säga auktoritet, dominans, handlingsförmåga, självständighet och aggressivitet. Detta leder till att det blir svårare att känna igen en kvinna som en seriös och fullvärdig kandidat till en topposition, eftersom kvinnlighet inte anses höra ihop med ledarskapsdragen. (Göransson 2007: 29)

Begränsningarna för kvinnor att nå toppen fortsätter med hur personer informellt rekryteras till chefspositioner. Det vill säga i vardagen, exempelvis på möten och luncher, vilket leder till ännu sämre chans för påverkan. Även där de informella rekryteringarna tas är män i slutändan enda referensramen för chefskap. (Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet 2003: 110) Homosocialitet visar att för att en förändring skall ske krävs det att männen aktivt arbetar för jämställdhet genom att sluta rekrytera varandra som rutinmässigt handlande och släpper in kvinnorna i sammanträdesrummen. (Blomquist & Röding 2010: 231)

4.1.3 FAMILJ OCH KARRIÄR

Enligt en del forskare missgynnas kvinnor vad gäller kombinationen av familj och arbete. De menar att kvinnor prioriterar familj i högre grad än männen och att denna prioritering leder till att de har svårare att ta sig an nya arbeten på andra orter och att de är mindre villiga till

förflyttningar inom yrket som exempelvis innebär längre arbetsdagar. I den rådande karriärgången blir kvinnor handikappade när de försvinner från arbetslivet för att uppfylla skyldigheter mot familjen under nyckelåren i kampen mot framgång. (Alvesson & Billing 1999: 154) Vissa går så starkt fram att de hävdar att kvinnor inte vill göra karriär i samma utsträckning som män. Orienteringen mot familj och annat utanför chefspositioner gör att kvinnor uppfattas motvilliga att offra det som krävs, exempelvis långa arbetsveckor, att alltid vara tillgängliga samt ständigt befinna sig under stor press. (Blomquist & Röding 2010: 236)

Oavsett kvarstår faktum att kvinnor generellt sett utför mer av hushållsarbetet och känner större stress när de skaffar barn än vad män gör. (Grepo & Linde 2010: 4) Detta leder i sin tur till att kvinnor blir ett mer osäkert val vid rekrytering av framtida chefer. Ett resultat av gängse normer som män har skapat där organisationer redan vid rekrytering ser mäns familjeansvar som något subordinerat yrket medan det underförstått är tvärtom för kvinnor. Exempelvis förväntas män ta ut en kortare föräldradighet än kvinnor. (Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet 2003: 136) Enligt Nyberg & Sundin (1997: 106) finns det en bild av att männens karriärer och deras "tidtabell" för denna fortfarande är normen och att det är ur deras perspektiv samlevnadsformerna byggs upp. Detta drabbar kvinnor och deras karriär-tidtabell som får ta konsekvensen av kombinationssvårigheter mellan dubbla karriärer; yrkeskarriär och familj. Svårigheterna mynnar ofta ut i stress och överansträngning och dessa symtom är ogynnsamma för organisationer i det stora hela även om det främst är kvinnor som drabbas. Det pågår mycket arbete för att underlätta kvinnors problem avseende att kunna kombinera familj med karriär. Dock görs det väldigt lite för blivande fäder, det vill säga att stimulera dem till att ta större familjeansvar. Vi växer upp med ideal och förväntningar om hur män och kvinnor skall vara redan från barnsben. Vi kopplar dessa föreställningar till våra mödrar och fäder. För en kvinna är det en del av identiteten att bli mor. Kvinnor står för huvuddelen av barnuppfostran och går oftast ner i arbetstimmar efter barnafödande. Tvärtom är det för fadern som ofta blir den klassiska "försörjaren" i familjen som en följd av detta. (Grepo & Linde 2010: 4-5) Detta kan förklara varför kvinnor väljer att starta karriär några år senare än männen. De väljer familjeansvar framför yrket i mycket större utsträckning under barnens tidigare år vilket i sin tur leder till en förskjutning av karriären i en viktig period (Blomquist & Röding 2010: 237). Vilket i sin tur kan vara en förklaring till att kvinnliga chefer i högre grad är ogifta och barnlösa i jämförelse med sina manliga jämlingar. Vissa menar att kvinnor får "uppoffra" barnafödande och kompromissa familjelivet för att uppleva möjligheter att nå chefspositionerna. Fler studier påvisar även att manliga chefer i

mycket högre utsträckning är samlevande med kvinnor som är hemmafruar eller deltidsarbetande. Tvärtemot kvinnliga chefer som vanligtvis lever med en partner som också gör karriär alternativt lever ensamma. (Alvesson & Billing 1999: 154-155)

Andra teorier visar en annan infallsvinkel för ovanstående undersökningar och menar att kvinnor är minst lika drivna som män och i allt högre grad satsar på karriär. Istället är det föreställningarna om hur kvinnor är och prioriterar familj som hindrar dem från att bli chefer. I studier med potentiella framtida chefer framkom intressanta resultat, bland annat kvinnornas negativa bild av hur de tror att chefer och organisationer ser på dem i samband med barn, hur de upplever arbetsgivare och rekryterares föreställningar. Kvinnor kopplas i starkare grad till familjelivet medan män är friare. Kvinnor som skaffar barn får följaktligen anpassa sig efter arbetet medan män anpassar familj efter arbete. (Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet 2003: 136-138)

4.1.4 KARRIÄRGLAPP

Professor Anna Wahl (2003) diskuterar också föregående ämne men på ett lite annat sätt. Hon har myntat begreppet karriärglapp som handlar om att villkoren för karriär inte överensstämmer med den karriär kvinnor önskar sig. Glappet uppstår alltså mellan förväntningarna på karriär och den faktiska karriären kvinnorna gör. Kvinnorna upplever den tidigare beskrivna konflikten mellan karriär och livet i övrigt. Ytterligare problematiskt blir det då de ser karriären som en del av livsmålet, en del av helheten och inte åtskild, och alla delar måste således vara i synergi. Villkoren för karriären ifrågasätts och måste förändras för att glappet skall minska men då kvinnor saknar makt har de ingen inverkan på hur villkoren ser ut. (Wahl 2003: 345-346) Är det så att villkoren accepteras i större utsträckning av män? Det finns idag tecken på att villkoren för chefsjobben accepteras i allt mindre utsträckning av både kvinnor och män. (Blomquist & Röding 2010: 238)

4.1.5 KVINNOR OCH KOMPETENS

Det finns de som hävdar att kvinnor inte har den kompetens som krävs för att inneha ledande positioner. Argumentet framhävs ofta som förklaring till snedvridningen. De kvinnliga bristerna anses finnas i egenskaper, mognad, branschkunskap och omvärldskrav. Att kvinnor generellt har högre utbildning än män gör dock föregående argument svårmotiverat. (Blomquist & Röding 2010: 234-235) Dessa resonemang kring hur kvinnor är eller inte är

grundar sig ofta i föreställningar om vad som är manlig och kvinnligt. Ofta är det också de så kallade manliga egenskaperna och erfarenheterna som sägs krävas för ledande positioner. Det är vanligt att tyngdpunkten läggs på att beskriva vad kvinnor saknar snarare än vad som egentligen krävs för den ledande positionen. I detta faktum att kvinnor och män anses ha olika egenskaper borde kvinnor och män således även göra olika saker, det de är mest lämpade för. Det görs antaganden om hur en person skall vara för att passa en ledande position och män anses i slutändan vara bättre lämpade. (Wahl 2003: 22-23)

En annan brist i kompetens som framhålls av vissa forskare grundar sig i att då toppositioner skall tillsättas efterfrågas linjechefer. Kvinnor sitter ofta på stabsfunktioner vilket diskvalificerar dem till de höga positionerna. På stabsfunktioner saknas direkt ekonomiskt resultatansvar vilket gör att kvinnorna anses sakna nödvändig kompetens för större uppdrag. (Blomquist & Röding 2010: 235) Detta resonemang är således nära besläktat med begreppet möjlighetsstruktur som Rosabeth Moss Kanter diskuterar i teorin om glastaket.

4.1.6 KVINNOR HJÄLPER INTE VARANDRA

I en ny undersökning vid Ben-Gurion universitetet i Israel har en studie gjorts av CV:n med olika foton. Studien visade att attraktiva män oftare kallades till arbetsintervju än attraktiva kvinnorna. Kvinnor som inte skickat med någon bild alls kallades däremot oftast till intervju. Författarna till studien påstår att detta beror på att kvinnors avundsjuka mot andra vackra kvinnor leder till att dessa inte kallas till intervju lika ofta. Det var nämligen till största delen kvinnor som gjorde det första urvalet bland ansökningarna och det tolkas som om kvinnorna valde bort vackra kvinnor. (DN 2010-12-13) Detta illustrerar en vanligt förekommande uppfattning att kvinnor ofta stjälper varandra istället för att hjälpa varandra, (som män för övrigt anses göra). Det finns dock studier som visat motsatsen till att kvinnor motarbetar varandra. En svensk studie visade att en majoritet av de tillfrågade kvinnorna istället såg vikten av att stötta och hjälpa varandra i ett minoritetsläge. (Wahl 2003: 252)

4.2 SAMMANFATTNING

De första studierna med fokus på kön inom organisationsteorin genomfördes först så sent som under senare delen av 1900-talet. Kvinnliga egenskaper, deras situation utanför arbetet och till slut även förhållandena inom organisationerna uppmärksammas dock i dagens forskning.

Glastaket är en av de största teorierna som försöker förklara varför kvinnor hindras i sina karriärer. Teorin beskrivs med hjälp av tre strukturer;

- Möjlighetsstrukturen som beskriver problematiken med *dead-end jobs* som stoppar kvinnors vidare avancemang
- Maktstrukturen som pekar på att kön blir mindre intressant med ökad makt
- Könssammansättningen som innebär att kvinnan blir gisslan och ses som en symbol, en *token*, för sin kategori snarare än som en individ

Homosocialitet är en annan teori som belyser att män tenderar att rekrytera andra män. Kvinnorna ses som främmande vilket bidrar till osäkerhet och män har svårt att identifiera sig med dem. Samtidigt förknippas ledarskap med dominans och manlighet och även här ses kvinnliga egenskaper som avvikande. Den informella rekryteringen i vardagliga situationer där männen skapar starka relationer till varandra innebär att många kvinnor inte får tillgång till forumen och diskriminering blir ett faktum. Vidare visar olika studier om familj och karriär att kvinnor missgynnas i kombinationen familj och arbete. Det pågår mycket arbete för att underlätta kvinnors familjerelaterade problem men det görs idag väldigt lite för blivande fäder som behöver uppmuntras att ta ett större ansvar hemma. Karriärklapp är ett annat begrepp som handlar om att villkoren för avancemang inte överensstämmer med den karriär kvinnor önskar sig, de ser karriären som en del av livsmålen och inte något fristående. Dessutom diskuterats kvinnors kompetens, de anses av vissa sakna mognad, egenskaper, branschkunskap och de omvärldskrav som efterfrågas. Detta till trots har generellt kvinnor högre utbildning än män. Kvinnor sitter dessutom ofta på funktioner utan resultatansvar vilket försvårar för dem bevisa prestationer, återigen *dead-end-jobs*. Avslutningsvis finns det de som menar att kvinnor ofta stjälpes varandra istället för att hjälpa varandra. Det finns dock studier som visat motsatsen.

5 METOD

I detta kapitel beskrivs hur nödvändig data för att kunna besvara frågeställningen insamlats. Vidare beskrivs forskningsmetoder och en redogörelse ges för vilka metoder som valts för denna uppsats. Efter detta följer en redogörelse av bakgrund till urval av respondenter. Kapitlet avslutas med begränsningar för det undersökta kunskapsområdet.

5.1 INLEDNING

Beskrivning av metod försäkrar att en utredning har gjorts på ett vetenskapligt sätt och de uppnådda resultaten kan tillskrivas vetenskapligt värde. Utredningen skall bygga på “*ett explicit förhållande mellan idéer och empiriska observationer*” (Lundahl & Skärvad 1999: 34), det vill säga att den teoretiska datainsamlingen skall sättas i förhållande till den analyserade empiriska delen av utredningen. I denna uppsats gjordes en sammanställning av de mest förekommande teorier och fakta som finns kring hinder i kvinnors karriärutveckling inom näringslivet. Vidare jämfördes dessa och nya slutsatser drogs från de intervjuer som genomförts med chefer och andra nyckelpersoner, (exempelvis *Human Resource-ansvariga*), på olika företag.

5.2 KVALITATIV ANSATS

De två forskningstraditionerna positivism och hermeneutik är grunder till kvantitativ respektive kvalitativ forskning. I denna uppsats var den hermeneutiska, kvalitativa ansatsen central eftersom den handlar om att tolka och förstå insamlad empiriska data snarare än att visa upp något precist, säkert och verkligt som positivismen och den kvantitativa metoden kräver. (Lundahl & Skärvad 1999: 34-44) Kvantitativ data som samlats in till denna undersökning var ålder, befattning, antal anställda etc. Dessa data skulle ge en översikt kring de olika respondenternas bakgrund och arbetsplats samt hålla uppsatsen inom ramen för urvalet. Den kvalitativa metodteorin skulle leda till förståelse för hur människor upplever och tolkar sig själva och det sammanhang i vilket de ingår. Vi använde oss av kvalitativa undersökningar som har syftet att beskriva, analysera och förstå beteende hos enskilda människor. Avsikten var att se saker genom de studerade aktörernas ögon och beskriva hur situationer och ämnen uppfattas. (Ibid.: 102) En kvalitativ undersökning av öppen form gav möjligheter att få fram en mer nyanserad bild av det undersökta fenomenet som annars inte skulle komma fram. Formen gav möjlighet för respondenterna att själva välja hur de skulle svara utan att intervjuarens egna eventuella förutfattade meningar påverkade. I uppsatsen valdes denna öppna utgångspunkt då vi ämnade bygga på och förbättra den kunskap som

redan finns om ämnet idag och inte bevisa något. Insamlad data analyserades sedan i två steg; kodning och tolkning. Kodning innebar att finna mönster, teman och begrepp vilka sedan klustrades ihop till större grupper för vidare tolkning av data och utveckling av teorier.

5.3 GENOMFÖRANDE AV UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen inleddes med teorigenomgång och framtagning av de generella begrepp och teorier som finns presenterade idag, så som homosocialitet och glastak. Intervjuguiden delades upp i huvudämnen som skulle ge bra möjligheter att undersöka olika delar av respondenternas totala miljö där viktiga aspekter för uppsatsens frågeställning kunde finnas. Uppdelningen blev ”Bakgrund/Privatliv”, ”Karriär” och ”Framtid”. Respondenterna kontaktades per telefon och e-post och de c:a en och en halv timme långa intervjuerna genomfördes på deras arbetsplatser undantaget vid ett tillfälle då intervjun genomfördes på Ekonomihögskolan i Lund.

5.4 INTERVJUERNA

Ostrukturerade intervjuer med öppna frågor är en vanlig muntlig kvalitativ metod som är relevant vid undersökning av ett fenomen som redan har inträffat och djupare förståelse efterfrågas. Intervjuer räknas som ostrukturerade när det finns ledtrådar till frågor utan fasta svarsalternativ. (Halvorsen 1992: 85) I denna uppsats var vi intresserade av att få en nyanserad bild av respondenternas situation och attityder kring kvinnors karriärvägar inom företagen. Att genomföra intervjuer gav flera fördelar, exempelvis möjlighet till observationer och att ställa följdfrågor till respondenterna samt att be om exemplifiering av påståenden. Negativt är att forskare kan påverka den intervjuade så att denna väljer sina ord, det kan även vara svårt att ställa personliga frågor eftersom anonymiteten redan är bruten vid ett möte. Det är därför viktigt att vara medveten om sin roll som intervjuare och på alla sätt försöka minimera den egna påverkan genom ett öppet och icke dömande sätt. (Ibid.: 89) Frågorna som ställs skall också ha en neutral framtoning och inte avslöja några eventuella förutfattade meningar.

Efter de första intervjuerna, då det gick att urskilja vilka aspekter som upprepades flera gånger och vilka frågor som gav mer slutna svar, förfinades de ledande frågorna och frågeformuleringen i intervjuguiden något för att få intervjupersonerna att ge så utförliga och

ärliga svar som möjligt. Ett exempel vara att be respondenterna att låtsas ge karriärtips åt sin dotter för att på det sättet få fram mer personliga svar.

När ledare intervjuas är det nyttigt att tänka på att de oftast är rationella, att de kan ha svårt att låta intervjuaren bestämma över samtalsgången och att de föredrar att prata fakta snarare än känslor. Inledande tillitstal från forskaren kan uppfattas som slöseri med tid. Därför är rekommendationen att ha en saklig och precis inställning och visa innehavd kunskap om den lokala miljön. (Repstad 1993: 71) I intervjuerna försökte vi hålla oss sakliga främst när det gällde karriärfrågorna och företaget och vara mer personliga när råd efterfrågades eller när frågor om intervjupersonernas privata liv ställdes. Intervjuerna skildes sig åt en del. I början av varje intervju klargjordes att inget rätt eller fel svar söktes utan att intresset endast låg i att ta del av deras personliga arbetsrelaterade utveckling och deras åsikter och attityder kring olika ämnen. Respondenterna fick inte förbereda sig på något sätt och den enda informationen som gavs var att uppsatsen handlade om lönsamhet, kvinnor, män och ledarskap. Vissa svar från respondenterna upplevdes dock som korta och politiskt korrekta snarare än berättande vilket egentligen var det vi försökte åstadkomma. I denna undersökning var det varje enskild person som var det centrala och deras åsikter, deras bakgrund och deras upplevelser.

5.5 DATAINSAMLING

Ostrukturerade intervjuer användes för datainsamling till denna uppsats.

5.6 STRATEGISKA URVAL

Det var inte först och främst representativitet som var det viktigaste i denna undersökning. Syftet med intervjuerna var att få största möjliga kvalitativa innehåll och titta på företag som upplevdes vara intressanta för sammanhanget, det vill säga att företagen liknar de företag som förekommer i dagens debatt- och nyhetsartiklar. Strategiska urval passar även väl när det arbetas med ett litet urval. (Halvorsen 1992: 102). I uppsatsen har vi valt att titta på åtta olika företag med över 50 personer anställda. Dessa är större företag där karriärvägar är mer klara än på mindre företag där en och samma person kan förväntas inneha flera olika befattningar. De valda företagen har tagits fram genom egna kontaktnät.

Tanken var att få till stånd intervjuer med nyckelpersoner på olika företag och ta reda på deras egna karriärvägar och attityder samt eventuella arbeten kring kvinnokarriärer. Det upplevdes

att företag som var stolta över sina framgångar inom det undersökta området och som redan genomförde aktivt arbete kring könsfördelningen var mer villiga att ställa upp på intervju. Tvärtemot upplevdes företag som inte hade något direkt positivt att tillföra undvikande. (Halvorsen 1992: 102) Att vi i flera fall hade personliga kontakter till respondenterna kan däremot ha hjälpt oss att få en mer ärlig berättelse och att de varit mer villiga att ställa upp på intervjuer, vilket vissa respondenter även själva påpekat.

5.7 BEGRÄNSNING

Diskussionerna kring jämställdhet på chefsnivå är många och har olika utgångspunkter. Olika samhällsområden kan ha olika förutsättningar, struktur och anledningar till jämställdhet i allmänhet. Hinder och framgångsfaktorer kan vara av olika natur som strukturella, psykologiska och sociala. För att undvika överflöde av information har denna undersökning koncentrerats till chefer inom näringslivet som är verksamma i Skåne och till företag med fler än 50 anställda. Det vill säga där statistiken visar minst antal kvinnor på chefsbefattningar jämfört med andra samhällsområden som exempelvis politiken där antal kvinnliga ledare är störst. Vi undersökte de övergripande hinder som finns för kvinnor idag i deras karriär och sammanfattade de råd som framkom i den empiriska undersökningen. Råd kring hur dessa hinder hanteras och/eller undviks på väg mot toppen. Fler stora företag ville ställa upp på telefonintervju men vi tvingades tyvärr att avböja på grund av tidsbrist.

5.8 SAMMANFATTNING

För att säkra uppsatsens vetenskapliga tyngd har vi utgått från forskningsmetoder som gett vägledning i närmande av ett problem och hur nödvändig data samlas på det mest effektiva sättet. Uppsatsen bygger på empiri samlad genom kvalitativ metod, mer specifikt ostrukturerade intervjuer inför vilka respondenterna inte fick förbereda sig. Det enda de visste var att uppsatsen handlade om lönsamhet, kvinnor, män och karriär. Syftet med intervjuerna var att få största möjliga kvalitativa innehåll som fortsätter att bygga på kunskapsbanken inom det undersökta ämnet. I uppsatsen har vi valt att titta på företag som upplevs vara intressanta för sammanhanget vilket lett till 8 chefer inom näringslivet som är verksamma i Skåne och företag med över 50 anställda.

6 EMPIRI

I detta kapitel presenteras en sammanställning av insamlad data från de åtta intervjuer som genomförts. Empirin analyseras senare med hjälp av det teoretiska avsnittet. Områden som diskuteras är personliga uppfattningar och erfarenheter om; karriär, karriär i kombination med privatliv, karriärhinder, hur företagen arbetar med karriärutveckling, manligt och kvinnligt chefskap samt framtiden. Intervjuguiden som användes vid intervjuerna återfinns i bilaga ett.

6.1 RESPONDENTERNA

Intervjupersonerna bestod av fem kvinnliga och tre manliga chefer, ofta med personalansvar. De två yngsta kvinnliga cheferna var mellan 32 och 35 år och de andra sex respondenterna låg i åldersintervallet 40 till 45. De kvinnliga cheferna hade två till tre barn där ålder på barnen varierade mellan 2 och 23 år och de var oftast gifta eller sambo. Undantaget var den yngsta kvinnliga chefen som var ogift utan barn. Följaktligen hade de flesta cheferna erfarenhet av att skaffa familj under deras karriärutveckling. Männen var i två av tre fall frånskilda och alla hade barn. Partners till respondenterna hade eller hade haft chefsbefattning eller varit egna företagare i lite större utsträckning hos de kvinnliga än de manliga intervjupersonerna. Gällande utbildning fanns små nyansskillnader men de flesta hade ekonomisk universitetsutbildning på minimum kandidatnivå, med undantag för två äldre intervjupersoner där gymnasieekonom och utbildning på arbetsplatsen förekom.

Respondenterna ansåg att de var lika till beteendet både hemma och på arbetsplatsen, men kunde ändå ge exempel på att de någon gång agerat olika. De kunde även ge exempel på andra chefer de kände som spelat olika roller. Flera framhöll vikten av att känna sig själv och verkligen se till att inte anta för olika roller i sitt liv, särskilt inte på lång sikt.

Flera av de intervjuade lyfter fram att de ser på tillvaron i kortare cykler, ett par år i stöpet. Gemensamt var att det viktiga främst är att ha ett utvecklande arbete med nya utmaningar, inte primärt att klättra i befattning. Samtliga respondenter är öppna för förslag och kan tänka sig att byta positioner inom företaget, byta företag eller göra något helt annat än vad de gjorde vid intervjutillfället. Ingen av de intervjuade presenterade en drömarbetsplats utan verkade vara relativt tillfreds med den nuvarande situationen.

6.2 FAMILJEANSVAR

Samtliga respondenter var överens om att få barn var en viktig punkt i karriären och upplevde en förändring i och med detta i form av mer tålmodighet och annorlunda syn på livet och vad som är viktigt i det. Familjeansvaret beskrevs av alla som någorlunda jämnt fördelat och samtliga var överens i sina respektive familjer om detta. Dock framkom det efterhand att det fanns en övervikt mot större familjeansvar för kvinnors del. Eftersom flera av respondenterna hade liknande karriärdriv som dess partner försökte de planera kring varandras mest intensiva perioder. Det var vanligt förekommande att hushållsnära tjänster köptes in. Städning, matleveranser, tvätt och upphämtning av barn från dagis/barnvakt var vanligast. Att använda sig av barnvakt ett par gånger i veckan var mycket vanligt förekommande. Oftast var det kvinnorna i familjerna som hade yttersta ansvaret och kontakten mot dessa tjänsteföretag och privatpersoner som tjänster köptes av. Mor- och farföräldrar sågs ofta som stor tillgång både när det gällde barnpassning och att åka och hälsa på under semestern.

Föräldraledigheten var oftast ett år för kvinnan och för partnern från några månader (för den yngre kvinnliga chefen) till bara några dagar för andra. Det var vanligt att de manliga respondenterna inte hade varit föräldralediga. Vissa hade försökt vara lediga på deltid men avrådde från detta och föreslog antingen bara arbete eller bara föräldraledighet. I vissa fall hade barnen fått följa med till arbetet från c:a fyra månader efter födseln, det flexibla arbetssättet tillät arbete hemifrån med möten hemma under hela första året. Närhet mellan hem och arbete samt outsourcing av de vanligaste hemsysslorna var viktiga för att optimera kvarvarande tid för familjen.

6.3 FÖRETAGEN

6.3.1 URVAL

Respondenterna arbetar på svenska aktiebolag med fler än 50 anställda. Samtliga sitter på ledande befattningar inom eller nära företagsledningen. Antalet anställda på deras företag sträcker sig från 50 till 12 000 bara i Sverige men flesta av företagen verkar även globalt och har då desto fler anställda totalt. Det rör sig således om väletablerade och välkända företag som förhoppningsvis givit oss en fingervisning om hur det ser ut i det svenska näringslivet. På grund utav pressad tidsram och svårigheter med att resa längre sträckor genomfördes de personliga intervjuerna på olika platser runtom i Skåne. Vanligtvis blev vi inbjudna till

företagens lokala eller huvudkontor för en personlig intervju som varade i c:a en och en halv timme. Respondenterna arbetade för:

- *Aller*
- *Capgemini*
- *Epsilon*
- *IKANO Bank*
- *Deloitte*
- *Nordea*
- *PwC*
- *TDC*

6.3.2 KÖNSFÖRDELNING

Fördelningen mellan män och kvinnor är på de flesta av de intervjuade företagen ganska lika. Totalt sett är fördelningen c:a 60 procent kvinnor och 40 procent män men på toppnivå är det fyra femtedelar män. Det är alltså vanligt förekommande att det återfinns många kvinnor på de lägre nivåerna men denna siffra skiftas kraftigt högre upp i hierarkin. Den totala minskningen i antalet kvinnor mellan grundnivån och toppnivå ligger på c:a 45 procent. På mer teknikinriktade företag är däremot det totala antalet kvinnor lägre, c:a 28 procent, vilket inte är ovanligt inom branschen. Det är inte heller ovanligt att kvinnorna på topppositionerna ansvarar för humankapital snarare än för direkt resultatrelaterade områden.

6.3.3 HUR FÖRETAGEN ARBETAR MED KVINNORS KARRIÄRUTVECKLING

Samtliga företag följer jämställdhetsplaner vilka regleras av kollektivavtal och lagstiftning. Flera av respondenterna lyfter dock fram att det ligger politiskt korrekthet i detta och att de har dålig insikt i hur planerna fungerar i praktiken. Flera av respondenterna upplever trots allt att könsfördelningen på främst chefpositioner uppmärksammas allt mer på senare år, kanske framför allt det senaste året. Ett av företagen har exempelvis tagit hjälp externt med kartläggning av den egna situationen. Flera respondenter lyfter fram vikten av att företag börjar jämställdhetsarbetet via ledningsnivå, det är utav betydelse att VD och ledning är de stora förespråkarna.

Arbetet med jämställdhet pågår på olika sätt. Vanligast förekommande är att företagen hade någon form av kvinnligt nätverk uppsatt. Nätverken är uteslutande för kvinnor, män deltar inte och nätverken är både externt och internt riktade. Intressant är att motsvarande nätverk inte finns för män inom samma företag. Flera av företagen arbetar också med att lyfta fram kvinnor i själva rekryteringsprocessen. Det kan handla om att lyfta fram kvinnliga kandidater i rekrytering till annars mansdominerade tjänster alternativt att minst en av tre slutkandidater vid en nyanställning alltid skall vara en kvinna. Undantag finns där ett av företagen använder samma rekryteringstaktik, fast då för män, i en annars kvinnodominerad bransch. Två av företagen har valt att införa kvinnligt mentorprogram. Ett program där potentiella, framtida kvinnliga chefer lyfts fram. Tanken är att både kompetensutveckla och att uppmuntra kvinnligt nätverkande. En av respondenterna klargör att det handlar om att skapa möjligheter och stötta de kvinnor som har potential, inte om att ge dem fördelar gentemot män. Programmet är för nytt för att ännu utvärderas. En annan respondent menar att alla som vill avancera får möjligheten, oavsett kön, och att deras företag har lika många ambitiösa kvinnor som män.

6.4 KVOTERING

Gällande kvotering råder det delade meningar. En kvinnlig respondent är exempelvis för kvotering medan en annan kvinnlig respondent är tudelad. Den senare menar att det kan bli en mycket utsatt situation för den kvoterade, med oro för att ifrågasättas på sin position. En av de manliga respondenterna är också emot kvotering och menar att det borde finnas andra sätt att nå förändring. En annan manlig respondent är för och lyfter istället fram att kvotering redan finns idag, även om det då gäller män och inte är lagstadgat. Han menar att kvotering behövs på styrelsenivå annars kommer det ta alldeles för lång tid att nå en förändring.

6.5 CHEFSKAP

6.5.1 CHEFSKAP – GENERELL UPPFATTNING

De flesta intervjuföretagen har en tydlig hierarkisk struktur och de egenskaper som nämndes av respondenterna för att beskriva en bra chef är:

- *Påläst*
- *Prioritera rätt*

- *Tydlig*
- *Engagerad*
- *Kontrollerat otålig*
- *Handlingsinriktad*
- *Orädd*
- *Tillgänglig*
- *Stödjande*

Respondenterna menar att en bra chef måste vara sig själv och utnyttja sina styrkor. Självkänedom lyfts fram som en otroligt viktig egenskap som upplevs som en förutsättning för att denne skall låta sina anställda utvecklas förbi sig själv och uppmuntra utveckling hos sina anställda. Chefen skall tala för de anställda och ha öppna dörrar. Respondenterna framför även vikten av situationsanpassat ledarskap, att vara uppmärksam, sätta mål och utföra bra förarbete som säkrar leveranskraft.

Andra egenskaper och gott agerande som lyfts fram är god kommunikation, ärlighet och att undvika politiskt spel. Tydlighet kring vad som efterfrågas och varför är A och O. Flera tar upp vikten av att ha förtroende för sin chef, att kunna vara öppen även med negativa saker. Det gäller även det omvända förhållandet, att chefen litar på sina medarbetare och inte detaljstyr. Chefen skall vara ett stöd och ge verktyg, bjuda in till delaktighet men måste även kunna ta obekväma beslut. Att en chef är öppen för nya idéer och inser sina egna begränsningar var andra önskade kvaliteter. En chef skall vara en förebild och leva som hon/han lär.

En respondent anser även att det är viktigt med relationer på arbetsplatsen. Lön, arbetskamrater och arbetsuppgifter sågs som tre grundstenar och nyckeln låg i att uppfylla minst två av dessa för att bibehålla anställda. Lön är inte det viktigaste.

6.5.2 KVINNLIGT CHEFSKAP

De flesta respondenter anser inte att det finns någon större skillnad på kvinnligt och manligt chefskap, snarare är det personliga egenskaper som utpekades som avgörande. Vid vidare diskussion framgår det dock vissa skiljelinjer som specifikt tillskrevs de olika könen. En kvinnlig respondent anser omedelbart vid frågan att det finns könsrelaterat ledarskap. Hon

menar att det är viktigt att känna till skillnader, känna sig själv och skapa en bra balans av män och kvinnor på toppositionerna. Den kvinnliga chefen beskrivs som korrekt och karriärdriven samt mer team-inriktad. Flera respondenter framhåller att de enbart har positiva erfarenheter av kvinnliga chefer, dessa lyfts fram som starka raka kvinnor som tillåtit sig att vara kvinnor istället för att bli män. En respondent lyfter fram vissa kvinnliga VD:ar på svenska börsnoterade företag som bra exempel på förebilder, feminina och auktoritära ledare. Andra kännetecken hos kvinnliga chefer som lyfts fram är att de upplevdes som perfektionister och därmed har svårt att lämna ifrån sig uppgifter. Att kvinnorna ständigt involverar sig i andras arbete, har stort kontrollbehov och är mer engagerade än de manliga cheferna lyfts också fram. En respondent uttrycker att kvinnor har större behov av att pyssla om andra och att deras nätverk snarare går ut på att ha trevligt än att vara affärsinriktad. Det upplevdes även att kvinnliga chefer kan gå och störa sig på att en anställd inte levererar utan att säga det öppet under längre tid. Här upplevs istället att de manliga cheferna ser det som en självklarhet att en anställd skall leverera och därför ger feedback rakt ut om detta behövs. ”Raka rör och hårdare tag”, ”Se till att göra det du skall” och ”Var är ... jag vill ha den på mitt bord innan dagen är slut” var fraser som framfördes av respondenter vid beskrivning av manligt ledarskap.

6.6 HINDER

När frågan ställs till respondenterna om de upplevt något hinder på vägen till sin nuvarande position kan alla utom en, redovisa något självupplevt hinder. Respondenterna känner alltså inte att det funnits något hinder i karriären. När nästkommande frågor ställdes; ”Varför tror du att det ser ut som det gör?”, ”Hur ser rekryteringsprocessen ut?” eller ”Allmänt om varför så få kvinnor på toppen i näringslivet?”, som inte är personliga frågor utan frågor som handlar mer om generella attityder och tankar om verkligheten, kommer dock otaliga exempel fram. Vissa hinder är mer vanligt förekommande än andra.

6.6.1 FAMILJEANSVAR

Sex av åtta betonar tydligt kvinnors familjeansvar som en bidragande faktor till varför det finns så få kvinnor på toppen inom näringslivet. Familjeansvaret bidrar till att kvinnor halkar efter och de återhämtar sig aldrig riktigt. Respondenterna menar att kvinnor prioriterar barn vilket blir en nackdel vid avancemang inom yrket och karriären. Ett scenario som presenteras är att kvinnor oftast har huvudansvaret hemma och att männen enbart utför sina uppgifter.

Respondenterna menar att de första två-tre åren med barnen inte är ett stort problem men att efterhand kommer tillfällena med barnen såsom Lucia, fritidsaktiviteter, dagisansvar etc. som kan tära på relationer om parterna inte har enats om jämställdhet innan tillfällena kommer. Det framförs uppfattningar om att män är mer avslappnade till föräldraskapet medan kvinnor triggas varandra i att vara bäste förälder.

6.6.2 SJÄLVFÖRTROENDE

En annan aspekt som frekvent dyker upp i sammanhanget är kvinnors undermåliga tro på sig själva vilket ofta leder till att kvinnorna inte marknadsför sig. Detta renderar i att kvinnor osynliggörs mer än män. Kvinnor tar inte för sig trots bättre kompetens, män är bättre på att sälja in sig själva och att kvinnor måste vara tuffare än män för att nå samma position. Att kvinnor är sämre på att sätta värde på sig själva framfördes också. Vissa respondenter menar att kvinnor arbetar mer i det tysta och att de inte kräver lika mycket uppmärksamhet och belöning som sina manliga kollegor vilket resulterar att de inte når lika långt. En av respondenterna förklarar att kvinnor ofta söker tjänster de redan kan medan män söker tjänster de *inte* kan, nya uppgifter ses som utmaning för män. Kvinnor måste våga göra fel, ingen kan allt. En respondent exemplifierade scenariot som att när kvinnor ser en platsannons tänker de *"Det där kan jag inte, därför söker jag inte"*, män däremot tänker *"Det där skall bli kul att lära sig, det söker jag!"*.

6.6.3 MANLIG DOMINANS

En av respondenterna pekar på en historisk, hierarkisk uppbyggnad, (industrin), av män och för män. Att det finns strukturer som handlar om politik och att män hjälper varandra inom företagsledningen. En upplevelse av tradition att män rekryterar män, att män är rädda för förändring och att en man känner igen sig i en annan man. En av de kvinnliga respondenterna nämner att under de första tio åren på arbetsplatsen märktes inget, en ärlig och jämställd bild av företaget presenterades. Efterhand, när befattningar högre upp i företaget skulle tillsättas, syntes dock plötsligt skillnader och en annan jargong i styrelserummen. Män anställde andra yngre män som de identifierade sig med.

6.6.4 NÄTVERKANDE

Ytterligare ett hinder som berörs under intervjuerna är vikten av nätverkande. Att kvinnor inte är lika bra som män på att nätverka och därmed på att skapa viktiga kontakter för avancemang

inom karriären. De menar att kvinnan skall vara medveten om nätverksbyggandets betydelse. Om kvinnor vill göra saker utanför arbetet, exempelvis styrelseuppdrag, måste de vara noga med att bygga professionella nätverk. Det kvinnor hamnar annars lätt på efterkälken. När väl en ny chefsposition skall tillsättas tittar cheferna, oftast män, inom sina egna nätverk och anställer någon utifrån deras *short list*. En respondent framför att kvinnor är väldigt duktiga på att ta till sig arbetssätt och utföra arbete rent tekniskt men när det gäller strategi är män bättre på att nätverka sig fram i karriären. En annan kvinnlig respondent tycker att kvinnor borde satsa på att nätverka med headhunters, exempelvis genom att luncha.

6.6.5 KVINNOR STJÄLPER VARANDRA

Detta fenomen nämns främst av de kvinnliga respondenterna även om de själva inte upplever att de personligen har erfarenheter av det. De menar att kvinnor skapar hinder för andra kvinnor medan män hjälper varandra. Fenomenet anges inte vara något specifikt för kvinnor i karriären utan upplevs som något som följer med sedan ungdomen. Även då vissa kvinnor arbetat hårt och nått en viss position inom ett företag upplevs de som väldigt benägna att vara speciella som enda kvinnan på den nivån. Ytterligare kvinnor på samma nivå kan då ses som hot.

6.6.6 KRAV PÅ KVINNOR STÖRRE

Uppfattningar om att en kvinna måste vara dubbelt så bra som en man för att få samma tjänst lyfts fram. Att du som kvinna måste bevisa mer än en man, vara lite bättre i vissa sammanhang och bygga upp större förtroende för att accepteras. Det är då viktigt att kunna bevisa både externt mot kunder och internt mot medarbetare att du kan leverera. Kraven på en kvinna är högre, eller *"Du behöver vara torrare under fötterna som kvinna"* som en av de kvinnliga respondenterna uttrycker det.

6.7 ÅTGÄRDER OCH RÅD

Nedan presenteras de förslag på åtgärder och de råd som framkommit i dialogen med respondenterna. Råd och åtgärder för att hjälpa kvinnor att göra karriär istället för att hindra dem.

6.7.1 FAMILJENANSVAR

Fem av åtta respondenter lyfter fram problematiken med att göra karriär och bilda familj parallellt. De lyfter fram att det handlar om föräldraledighet, inte mammaledighet och att det behövs en dialog om detta både hemma och på arbetsplatsen. Kvinnor bör inte ta det för givet att det är de som skall ta hela ansvaret för familj och barn. Två av de kvinnliga respondenterna lyfte speciellt fram att kvinnor bör välja både man och chef med stor omsorg. Det är viktigt att söka jämställdhet på hemmaplan och det är viktigt att kvinnor och män arbetar tillsammans med att skapa ”den smarta familjearkitekturen”. Det handlar om att ge sig själv bättre förutsättningar genom att leva effektivt. Leva effektivt genom att decimera restider mellan bostad, arbete och dagis, ta in extern hjälp för de enklaste uppgifterna i hushållet, exempelvis tvätt, strykning och städning.

Flera av respondenterna menar också att det ligger ett ansvar hos arbetsgivare att uppmärksamma att det fortfarande oftast är kvinnor som tar det största familjeansvaret. Som arbetsgivare gäller det att vara anpassningsbar och möjliggöra för anställda att exempelvis kunna arbeta hemifrån och ha viss flexibilitet i arbetstiderna. Det är inte skäligt att en småbarnsförälder förväntas arbeta 60 timmar i veckan och vara tillgänglig dygnet runt, speciellt inte idag då båda parter i ett förhållande ofta vill göra karriär. Respondenterna menar att det inte längre är sannolikt att anställda vill offra familjen för en karriär och att det måste till en förändring för att attrahera och behålla kompetent personal, inte enbart kvinnor.

6.7.2 SJÄLVFÖRTROENDE

Samtliga respondenter lyfter fram vikten av att kvinnor arbetar med sitt självförtroende. De uppfattar att kvinnor redan vid rekryteringen ofta skiljer sig i jämförelse med de manliga kandidaterna. Kvinnor söker arbeten de redan kan medan män söker arbeten de inte kan, arbeten männen ser som en utmaning. Kvinnor bör fokusera på det de kan istället för det de inte kan i kravbeskrivningen för en tjänst. De menar att kvinnor skall tro på sig själva mer, våga ha en liten tuffare attityd och ta för sig av chanser som uppstår utan att tänka så mycket på konsekvenserna. Respondenterna framhåller även att kvinnor bör bli bättre på att marknadsföra och sälja sig själva på arbetsplatsen. Kvinnor bör synliggöra sig själva bättre, våga framhäva sig, tala om vad de är bra på och berätta för chefer och andra när de lyckats med något. En av respondenterna upplever att c:a 80 procent av karriären är prestation medan resterande 20 procent handlar om synlighet. En annan respondent menar att det är viktigt att komma ihåg att det inte går att lyfta någon som inte själv vill bli lyft medan en tredje betonar

att ingen kan göra karriär på egenhand utan att någon högre upp i hierarkin måste se och hjälpa en. En av de kvinnliga intervjuade upplever att kvinnor presterar framgångsrikt men sedan låter män presentera deras arbete istället för att göra det själva. Detta gör att kvinnorna glöms bort.

6.7.3 NÄTVERKANDE

Nästan samtliga respondenter lyfter fram vikten av nätverkande. De menar att män är bättre på och lägger ner mer tid på att nätverka. Kvinnor bör ta efter männen som har lättare att blanda karriär med privatliv utan att tumma på professionaliteten. Kvinnor bör också hjälpa varandra mer genom nätverk. För att kvinnor skall nå *short list* till ledande befattningar räcker det inte med att göra ett bra arbete. Kvinnorna måste få andra, oftast män, att välja personer utifrån rätt kriterier och inte gå efter de namn som finns på tungan.

6.7.4 DELEGERING

En kvinnlig respondent lyfter fram att kvinnor generellt har högre prestationskrav, detaljsyn och kontrollbehov än män. Hon menade att det är viktigt för kvinnor att våga säga nej och sätta gränser, att inte ta på sig allt, inte minst för att kunna leverera det som utlovats. Vidare menade hon att kvinnor måste bli bättre på att delegera vilket troligtvis skulle minska stressnivån. En annan kvinnlig respondent upplevde att kvinnor tenderar att stressa över vardagliga problem i för stor utsträckning och att de borde vara mer strategiska i sitt agerande.

6.7.5 FÖREBILDER

Det lyfts fram att det är viktigt med förebilder, både manliga och kvinnliga. Förebilder som presterat och gjort något bra och samtidigt någon som gjort val och icke-val att lära av. Då det oftast är lättare att identifiera och förlika sig med någon som är som en själv är det viktigt att de kvinnliga förebilder som finns vågar vara kvinnor och lyfter fram sin kvinnlighet, inte kvinnliga förebilder som imiterar män.

6.7.6 ÖVRIGT

Två av respondenterna påpekar att det inte finns något som heter tur. De menade att tur kommer till den som arbetat ihop till det. Det gäller för kvinnor som vill göra karriär att ge sig själv de rätta förutsättningarna, exempelvis genom utbildning, samt att sätta upp mål och

delmål under vägen. Kvinnor som vill göra karriär bör undersöka vad som krävs för slutmålet bättre.

Samma två respondenter lyfter också fram vikten av att satsa på en karriär inom något som denne finner utvecklande och roligt. För att nå framgång måste arbetet upplevas roligt, utan lust blir det svårt att bli riktigt duktigt inom ett område.

En av respondenterna lämnar även ett råd till alla föräldrar. Han menar att flickor bedöms utifrån utseende med pojkar utifrån prestation, detta redan från tidig ålder. Här adresserades ett viktigt ansvar till föräldrar att förändra karriärförutsättningarna för sina döttrar genom att förändra belöningssystemet, genom att trycka på prestation istället för *”Vad sött det där var!”*.

6.8 NÄRMSTA CHEF

Nästan samtliga respondenter framhöll att ha en bra närmsta chef under sin utveckling och karriär är A och O. Det upplevdes oerhört viktigt att ha en chef som inger förtroende, är tillgänglig, litar på sina medarbetare, stöttar och guidar annars när ingen inte dit de vill. Det handlar om att chefen hjälper sin underordnade genom att prata gott om denne till andra, håller utsikt efter nya möjligheter och ser till att den underordnade kommer i fråga. Att ha en dålig chef kan vara förödande. Chefen har stor makt och skulle denna motarbeta sin underordnade skulle det troligtvis leda till problem i karriärutvecklingen. Ett råd till kvinnor i en sådan situation kan vara att finna andra stöttande personer inom företaget på egen hand, sina egna sponsorer. En respondent lyfter fram att den närmsta chefen bli allt viktigare desto äldre en människa blir. En person byter exempelvis inte till en ny arbetsplats om chefen där inte är någon denne har absolut fullt förtroende för. En annan respondent lyfter fram vikten av att dela värderingar och kultur med sina chefer och sin arbetsplats.

6.9 NÄSTA GENERATION

De flesta påpekar att snedfördelningen redan håller på att förändras. Respondenterna upplever att utvecklingen gått på rätt håll och att förändringar skett redan under deras karriärer. Mycket har åstadkommit och ändrats mot en mer jämställd arbetsplats. Tyvärr uttrycks det även en oro för att detta kommer bli en långdragen process. Även om flertalet hoppas och tror på en förändring upplever de att det kommer ta tid, att det inte kommer ske lika fort som vi hoppas.

En respondent lyfter fram att det kommer behövas lagstiftning för att förändra snabbare och föreslår införande av kännbara ekonomiska straff eller fördelar för företag som inte arbetar/arbetar mot bättre jämställdhet. Flera respondenter uttrycker också att det inte räcker att den nya generationen tar över utan företagen aktivt måste sträva mot jämställdhet. Flera av respondenterna har dock stora förhoppningar på nästa generation, inte enbart gällande könsfördelning på arbetsplatser utan också gällande mångfald. Det handlar om att fler fäder tar ut föräldraledighet, fler kvinnor utbildar sig och att män inte längre antar försörjarrollen.

Nya generationer upplevs tuffare, de har växt upp annorlunda än tidigare generationer med Internet, sociala medier etc. och är bättre på att nätverka. En del respondenter upplever att nya generationer inte är lika dedikerade till sitt arbete som tidigare och att den yngre generationen prioriterar sig själva lite mer. Det nämns även att nya generationer ser på föräldraskap och familjeansvar på ett annat sätt än tidigare. Den nya generationen kräver andra belöningar än de traditionella, en av dessa är speciellt att ha balans i livet. Viktiga belöningar är alltså inte enbart av ekonomiska slag idag. Flera respondenter tror överlag att företag måste titta på sättet anställda erbjuds att göra karriär på, och att framtiden handlar mer om det än om manligt och kvinnligt. Nya generationer har mer jämställda förhållanden och prioriteringar vilket gör att kraven är annorlunda.

6.10 AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Vissa frågor i intervjuguiden upplevdes inte alltid lika relevanta när en manlig respondent intervjuades. Exempelvis frågor som berörde vad deras partner hade för yrke, hur situationer föreföll sig när de fick barn och vilka hinder de upplevt i karriären. Männens svar var att kvinnan i relationen tagit det största familjeansvaret och att de själva enbart haft ett par veckor eller dagar med barnet vilket gjorde det svårt att ställa fler ledande frågor.

Under några av intervjuerna kunde en viss förändring i de manliga respondenternas beteende urskönjas. Ibland startade de intervjun med en säker inställning om var problemet med avsaknaden av kvinnliga toppchefer låg men efterhand framstod det som att de kom till insikt med att frågan inte var så enkel som den från början kanske verkade. En del kvinnliga respondenter upplevdes komma till intervjun beredda på en utfrågning snarare än en öppen diskussion kring ämnet. De slappnade dock av efterhand även om det upplevdes att de fortsatt uttryckte sig politiskt korrekt.

6.11 SAMMANFATTNING

Gemensamt för samtliga respondenter var att de satt på ledande positioner, att företaget hade minst 50 anställda och att det främst återfanns stor andel kvinnor på lägre positioner. Kvinnorna minskade kraftigt i antal högre upp i hierarkin. Det var främst kvinnorna i parrelationerna som tog ut föräldraledighet, i alla fall den större delen av ledigheten.

Det var inte alla företag som arbetade med kvinnors karriärutveckling specifikt men några gjorde det. Mest förekommande åtgärder företagen använde för främja kvinnors utveckling var stimulas mot bättre nätverkande, kvinnliga mentorprogram och/eller regleringar vid nyrekrytering. Gällande kvotering råde det delade meningar. Likaså råde det delade meningar gällande skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap. Det var svårt att få raka svar från respondenterna med referenser till egna erfarenheter.

Mest förekommande karriärhinder som togs upp under intervjuerna var:

- Problemen med att kombinera familj och karriär på ett framgångsrikt sätt
- Kvinnors dåliga självförtroende och osynlighet
- Männens fallenhet att anställa andra män
- Kvinnors brist på nätverkande
- Att kvinnor inte hjälper varandra uppåt

Förslag på åtgärder och råd dominerades av att både män, kvinnor och företag måste arbeta tillsammans för att förändra villkoren för karriär så att det lättare går att kombinera karriär och familj på ett bra sätt. Vidare att kvinnor bör arbeta med sitt självförtroende inte minst i samband med ansökan till nytt arbete, tänka bredare i sitt nätverkande samt att bli bättre på att delegera för att bland annat minska stressen. Närmsta chefens betydelse för karriären var en annan aspekt som samtliga respondenter lyfte fram.

Avslutningsvis så fanns det en stark tro på vad nästa generation skall åstadkomma även om de flesta menade att förändring kommer ske i långsam takt. Specifikt avseende nästa generation kom en del tankar utanför ämnet också fram. Flertalet ansåg att nya generationer har en förändrad syn på bland annat belöningar och karriärvillkor vilket kräver att företag och

organisationer funderar på hur de skall möta framtiden, inte minst för att bibehålla och locka kompetent personal.

7 ANALYS

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av tidigare presenterade teorier i kapitel fyra. Vidare tolkas resultaten av författarna utifrån egna kunskaper och erfarenheter. Även de förslag på åtgärder och de tips som framkommit under intervjuerna lyfts fram.

7.1 VARFÖR NÅR INTE FLER KVINNOR TILL TOPPEN?

7.1.1 INLEDNING

Att jämställdheten är avsevärt bättre i näringslivet idag mot historiskt är ett faktum. Att exempelvis allt fler män stannar hemma med sina barn under delar av föräldraledigheten möjliggör att även kvinnan i familjen kan göra karriär. Att det svenska näringslivet blivit allt mer jämställt syns på det stora antal kvinnor som tillkommit på lägre chefspositioner med detta till trots är det fortfarande ett mycket högt staket i vägen för kvinnor när de viktiga, höga posterna skall tillsättas.

7.1.2 FAMILJERELATERADE HINDER

Olika forskare hävdar att kvinnor prioriterar familjen i högre grad än män, att de inte är beredda att offra all privattid och att kvinnor känner större stress av att inte spendera tillräcklig tid med familjen. De menar att detta leder till att kvinnor blir ett mer osäkert val vid rekrytering. Denna osäkerhet och rädsla borde dock vara lika stor gällande manliga anställda eller sökande eftersom mannen idag kan prioritera familjen i lika stor utsträckning som kvinnan. Idag talar vi inte om mammaledighet utan om föräldraledighet där både föräldrarna har lika rätt att vara hemma med barnen. Nu är verkligheten inte så enkel men i den empiriska undersökningen framkommer det tecken på att kommande generationer prioriterar familj och balans i livet på ett annat sätt än tidigare generationer. Detta bör innebära att företag trots allt måste tänka om i denna fråga.

Vår undersökning avslöjar dock att ansvarsfördelningen i familjen fortsatt anses ha stor inverkan på möjligheten för kvinnor att ta sig till toppositionerna inom näringslivet. Då kvinnor fortfarande innehar huvuddelen av familjeansvaret ställer det stora krav på dem att fördela sin tid på mer effektivt. Teorin tar upp att män förväntas ta mindre familjeansvar och att männens ”tidtabell” som är normen för dagens samlevnadsformer. En ny ”tidtabell” som är mer anpassad till båda könen skulle kunna leda till nya samlevnadsformer och mindre stress

för kvinnor. Samtidigt skulle den ge männen bättre möjligheter att prioritera familj i jämförelse med den historiska rollen som familjeförsörjaren. Det görs väldigt lite för blivande fäder som behöver stimuleras att ta mer ansvar. Tanken är inte att se kvinnan som den felande länken, det är i strukturen och miljön det krävs förändring i vilken båda parter bör omvärdera sina roller. Att det största familjeansvaret idag ligger hos kvinnan kan ses som en rutinmässig historisk konsekvens och behöver därför ifrågasättas med tanke på de nya förhållandena. Kvinnor i dagens samhälle vill och skall tillåtas att satsa på karriär som också i förlängningen leder till toppositioner inom näringslivet och därför är det också av största vikt att villkoren för att göra karriär förändras. Intressant är att kvinnliga chefer oftast har en partner som också satsar på framgångsrik karriär medan många manliga chefer har partners som är hemmafruar. Detta leder till att frågan, om hur man skapar balans och vem som tar hand om familjen när båda makar satsar på karriär, blir av största vikt att besvara. Det är dels en fråga för mannen och kvinnan i deras relation men det är minst lika mycket en fråga för företag och organisationer att arbeta med. Vissa respondenter anser att de uppmuntrat anställda att tänka annorlunda och att de erbjuder smidigare arbetsformer för delad föräldraledighet. Företagen börjar inse att flexibla strukturförändringar måste in för att stödja den nya föräldraledighetsfördelningen.

I empirin framkommer också uppfattningar om kvinnans egen roll i att skapa balans mellan arbete och privatliv. Det fanns uppfattningar om att kvinnan avvarar viktiga år av sin karriär för att ta hand om barnen och att hon godtar detta familjeansvar självmant. Vi ställer frågan om det är kvinnan själv som tar det mesta av ansvaret genom egna slutsatser eller om hon tilldelas detta av sin partner/samhället per automatik genom förväntningar? Vidare ifrågasätter vi om kvinnan är en Ja-sägare utan att reflektera eller om det kan handla om ett kontrollbehov som växer och föds med barnet från tidpunkten hon bli gravid? Förväntningarna från samhället och förebilder genom de egna föräldrarna spelar säkerligen stor roll, om än indirekt, vilket påverkar kvinnan att anta familjeansvaret som självklart. Möjligtvis vågar inte kvinnan delegera ansvaret på grund av att hon förväntas vara bäst på att skapa ett hem, annars kan det upplevas som nederlag att erkänna att hon behöver dela ansvaret med någon annan.

7.1.3 EKONOMISKA HINDER

En del som ligger till grund inför ovan beskrivna valet av fördelning av föräldraledighet tror vi ligger i ekonomiska aspekter. Antagandet baserar vi på egna kunskaper och erfarenheter

från vår omgivning. Vi var något förvånade över att detta inte alls kom fram i empirin och det är inte heller en fråga som får speciellt stort utrymme i teorin. Det kan ses som ett gott tecken men då vårt urval knappast kan ses som fullt representativt för samhället i helhet lyfter vi fram aspekten här. Löneskillnader mellan könen kan vara ytterligare ett skäl som får kvinnor att stanna hemma med barnet längre tid än männen. Visst går det att peka mot att det är en prioriteringsfråga, dvs. att familjer bör prioritera annorlunda gällande ekonomiska aspekter i samlivet för att möjliggöra att även den med högre lön kan stanna hemma under perioder. Vi tror dock inte att det är så enkelt. Vid stora löneskillnader bör det vara ett oundvikligt beslut för familjer att låta den lägst avlönade vara hemma, vilken nästintill alltid är kvinna. Glastaket, som i teorin ofta beskrivs som ett hinder för kvinnor att avancera, sägs även leda till löneskillnader. Då kvinnor redan i utgångsläget inte återfinns på positioner med makt leder detta i sin tur en ekonomisk klyfta i familjen, den onda cirkeln fortsätter och kvinnan stannar hemma även på grund av sin lägre inkomst. Att kvinnan dessutom redan från början får ta det stora ansvaret med en nyfödd hemma skapar en risk att hon även i fortsättningen, efter återgång till arbetet, naturligt har det större ansvaret.

7.1.4 ÄR KVINNLIGT OCH MANLIGT CHEFSKAP ETT HINDER?

Tidigare forskning pekar på att synen på ledarskap i grunden är skapad av män för män och att det därför kan vara svårt för en kvinna att nå ledarskapspositionerna om hon inte anpassar sig till vissa förväntningar och normer. Det låga antalet kvinnor på ledande positioner gör det oundvikligt att kvinnor behöver anpassa sig till det rådande manliga sättet. Studier visar också att kvinnor tar till sig männens sätt att leda och kommunicera. Detta tyder på att det finns skillnader mellan hur män och kvinnor kommunicerar och att kvinnor behöver ha detta i åtanke för att framgångsrikt göra karriär. Chefskapet är alltså traditionellt förknippat med manlighet och manliga egenskaper. En reflektion är att eftersom ledarskapet har manligt struktur och kvinnorna som når chefsnivåer anpassar sig efter detta, kan det då vara så att vårt samhälle ännu inte vet hur ett genuint kvinnligt ledarskap ser ut. Hur skulle näringslivet se ut om det rådde jämvikt mellan könen i styrelserummen? Vi föreställer oss att det skulle påverka samhället i helhet. Det skulle finnas fler kvinnliga förebilder och att organisationer troligtvis skulle bli mer familjeanpassade när det kommer till livstidtabeller. Vidare var den nämnda avsaknaden av kvinnliga förebilder något som speciellt lyftes fram i empirin. Inte minst på grund av att de manliga karaktäristiska dragen skiljer sig från de schablonmässigt kvinnliga. Visserligen är kvinnor som anpassar sig till de manliga strukturerna fortsatt vara kvinnor och

de kommer oundvikligen handla utifrån sina kvinnliga egenskaper tillsammans med de inlärdade manliga, men det efterfrågas tydligt kvinnliga förebilder.

I vår undersökning pekar ingen av respondenterna på självupplevda skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer men när det talades om ämnet generellt, framkom ändå uppfattningar om vissa skillnader. Detta kan vara ett tecken på att det finns underliggande antaganden om att det borde finnas olikheter. När ämnet kommer på tal tillskriver respondenterna därför kvinnliga och manliga ledare egenskaper efter föreställningar och inte efter verkligheten. Sådana underliggande, inlärdade föreställningar tror vi kan påverka beteenden och exempelvis göra det svårare för en man att se en kvinna som en seriös och värdig chefskandidat endast på grund av uppfattningar om kvinnligt och manligt. Att respondenterna inte pekar på självupplevda skillnader kan också vara tecken på att ämnet förknippas med viss *tabu* och att det anses vara politiskt korrekt att påpeka att det endast är kompetens som är avgörande för hur bra chef du är eller inte är. Att det anses vara ej politiskt korrekt att koppla chefskap till en variabel som kön. Då kvinnligt och manligt ledarskap diskuteras i generella termer beskrivs kvinnligt chefskap ofta i mer negativa termer av andra kvinnor medan männen var mer positiva. När männen talar om skillnader mellan det kvinnliga och det manliga fanns det en balans i de positiva och negativa egenskaper som framhölls. Även detta skulle kunna ses som politisk korrekthet från männens sida.

7.1.5 KVINNOR HJÄLPER INTE ANDRA KVINNOR

En vanlig uppfattning hos gemene man är att kvinnor inte hjälper varandra uppåt i hierarkin utan snarare motarbetar varandra vilket också nämns inom forskningen. I det teoretiska avsnittet framkommer det att professor Anna Wahl i sina studier om det svenska näringslivet nått andra slutsatser. Hon menar att hennes studier istället påvisar att kvinnor upplever att de gör insatser för att hjälpa varandra och att de anser att detta var av stor vikt. Detta går stick i stäv med våra egna, självupplevda erfarenheter. Även i empirin lyftes ämnet upp av både kvinnliga och manliga respondenter. Ingen ville knytas till personliga erfarenheter men kunde ändå ge exempel då det efterfrågades. Klart var att detta sågs som ett fenomen som rör kvinnor i största allmänhet, inte enbart i karriären. Att vi har olika upplevelser kring hur kvinnor bemöts av andra kvinnor i karriären kvarstår och vi funderar på vad de negativa upplevelserna grundar sig i. Kan det vara så att motsträvighet beror på att kvinnor känner konkurrens om männen som sitter på makten och resurserna? Kanske är kvinnor egentligen

inte alls emot varandras framgångar men tävlingsinstinkten intensifieras så på grund av att de är så få på toppen. När kvinnor söker en position jämförs de troligtvis speciellt med andra kvinnor, kanske mer än med andra män. Då vi redan vet att kvinnor ofta överpresterar kommer tröskeln alltid vara högre för dem att ta sig in eftersom de jämförs med andra, minst lika överpresterande kvinnor.

Det upplevs också att ställs mer sociala krav på kvinnor än på män, krav ställda på kvinnor av andra kvinnor. Kvinnors barn skall inte vara kvar på dagis för länge, kvinnan skall inte arbeta för mycket då hon inte bör försumma sin familj och hon skall inte heller vara hemmafru då hon istället skall förverkliga sig själv. Motsvarande förväntningar finns inte på män. Det finns således många åsikter kring hur mycket och på vilket sätt en kvinna får arbeta, vilket kan upplevas stressande i sig. Respondenterna i undersökningen påpekade upplevelsen att det oftast är kvinnor som hetsar upp varandras skuld känslor mot familjen då arbetet tar mycket tid. Det är kvinnor som hetsar varandra att vara och agera som den bästa förälder.

7.1.6 HOMOSOCIALITET

Att män hjälper varandra beskrivs i studier som ett osynligt hinder för kvinnor och handlar om osäkerhet hos män inför det avvikande kvinnliga vilket de har svårt att identifiera sig med och därför väljer bort. Män ser trygghet i andra män och söker sig till andra som representerar de rätta sociala kriterierna. Homosocialitet har flitigt diskuterats i olika forskningsrapporter men är mindre uppmärksam i empirin för denna studie. Två kvinnliga respondenter berättar att de har blivit förbisedda och plötsligt omkörda av en manlig kollega då det var deras tur att kliva uppåt. Det framkommer även uppfattningar om att ledande män har en *short list* som gör att kvinnor inte kommer på tal när toppositioner skall tillsättas. De finns helt enkelt inte på listan. Varför berördes inte detta ämne i större utsträckning? Det kan vara så att även detta ämne är förknippat med *tabu* och ett fenomen som inte vill erkännas av varken kvinnor eller män. Kvinnorna vill inte visa sig som offer och männen vill förknippas med diskriminering. Homosocialitet beskrivs av de kvinnliga respondenterna som något omedvetet och naturligt för manliga ledare där de tar in yngre män som de känner igen sig själva i. Diskriminering blir dessutom ett faktum när män i ledande positioner får starkare relationer till varandra och därmed utestänger kvinnorna från forum där indirekt rekrytering sker, exempelvis på luncher eller andra vardagsmöten. Kan det dessutom vara att männen upplever risk att släppa in kvinnor på ledande positioner, då de upplevs som något främmande?

Avslutningsvis är det ett intressant fenomen att det även förekommer heterosocialitet idag, det vill säga att även kvinnor väljer män före andra kvinnor just på grund av männens tillgång till viktiga nätverk och till bland annat större ekonomisk kapital.

7.1.7 KVINNORS SJÄLVFÖRTROENDE

Studien visar att det finns starka uppfattningar att om kvinnor vill nå toppositionerna har de själva ett ansvar i att förbättra sitt självförtroende. Fler respondenter menar att när en kvinna lyckas med något försöker hon nästintill rationalisera bort det genom att lyfta fram externa faktorer snarare än att framgången skall förknippas med henne. Misslyckas hon klandrar hon istället personliga tillkortakommanden. Exemplet med platsannonsern där männen ser fram emot att lära sig de kvalifikationer de inte innehar medan kvinnorna låter bli att söka arbetet även om hon endast saknar ett av kriterierna var vanligt förekommande. Kvinnor underskattar synnerligen sina meriter och rekryteraren får inte ens chansen att träffa henne. Respondenterna upplever även att kvinnor tar till sig kritik alldeles för personligt medan män har lättare att inte bli nedslagna av den. Män ser samtidigt till att få uppmärksamhet för sina framgångar. Vi tror att det är av stor vikt att kvinnors arbete blir uppmärksammat på samma sätt som män då det oftast är det som ligger till grund för bland annat utvärderingarna och löneökning. Kanske beror det låga kvinnliga självförtroende också på att det finns för få förebilder. Även om det finns kvinnliga chefer som skulle kunna vara förebilder så lever de ofta ett mycket hektiskt liv för att hinna med både familj och arbete. Då kanske de egentligen inte alls förebilder då det är svårt att identifiera sig med dem och deras liv. Alltså skulle en balanserad och framgångsrik kvinnlig chef kunna inspirera fler kvinnor att högre upp i karriären.

Självförtroende handlar inte enbart om individen själv utan handlar också om faktorer som påverkar i omvärldsmiljön. Samhället uppfattas som uppmuntrande mot män, det förväntas att de skall göra karriär. Kvinnor kan bli osynliga i det och behöver kanske mer uppmuntran och belöning än män för att sträva högre. Självförtroende handlar mycket om uppskattning och en klapp på axeln kan göra att en människa växer otroligt. För kvinnor kan det bli en ond cirkel om uppskattningen för då förringas självförtroendet. Den onda cirkeln fortgår om kvinnor fortsatt arbetar i det tysta och låter de manliga kollegerna presentera deras arbete. De missar möjligheten att bli uppskattade och synas. Det finns en sanning i att syns du så finns du.

7.1.8 NÄTVERK

Respondenterna tar upp att kvinnors och mäns sätt att nätverka skiljer åt på flera punkter. Kvinnor anses inte utnyttja sitt privata nätverk i större utsträckning, de diskuterar inte arbete vid sammankomster utan ser istället nätverkstillfällena mer som sociala tillsällningar. Att kvinnor lättare släpper sina gamla nätverk samt inte underhåller befintliga i samma utsträckning som män är andra uppfattningar. Detta skulle kunna bero på att kvinnor ser familjen som det viktigaste nätverket och därför prioriterar detta, lite tid kvarstår då till att underhålla andra nätverk. Vår uppfattning är att höga positioner nästan uteslutande tillsätts genom informella eller formella nätverk vilket gör denna punkt helt avgörande. Därför är det intressant att nätverkande nästan inte alls behandlats i litteraturen kring kvinnors hinder mot karriär. Nätverkande verkar vara en kritisk framgångsfaktor för att nå ledande positioner i näringslivet. De kvinnliga nätverk som byggs idag fyller en bra funktion som stöd, för att skapa förebilder samt för att uppmuntra kvinnor att hjälpa varandra. Vi tror dock inte att detta är tillräckligt eftersom det fortfarande är männen som innehar mest makt och resurser. Det blir istället viktigt att skapa blandade nätverk där båda könen finns representerade. Om kvinnor skall nå männens *short list* måste de nätverka med män, inte kvinnor. Samtidigt kan kvinnor och män i det gemensamma nätverkandet lära sig av varandras kommunikation och erfarenheter. Jämställdhet och mångfald kräver att människor kommunicerar med varandra, genom att enbart satsa på kvinnliga nätverk isoleras problemet. Kvinnorna är fortfarande för få på de ledande positionerna i näringslivet att det inte räcker med specifikt insatta åtgärder riktade mot kvinnor.

Nätverkande blir överlag allt mer betydande. Nya generationer har växt upp med Internet och sociala medier vilka tar allt större plats i vardagen. Detta är positivt för människor i karriären, även professionellt, eftersom det möjliggör globalt nätverkande och ger tillgång till mängder av fri kunskap.

7.1.9 ÖVRIGA REFLEKTIONER

Studien har även skapat grund till vidare reflektioner hos oss författare. När vi tittar på antal arbetsplatsbyten hos respondenterna finner vi inget samband mellan dem utan det varierade från en och samma arbetsplats till fem olika. Detta går stick i stäv med den teori som hävdar att det finns ett behov av att byta arbetsplats för att nå chefspositioner. Vidare går det att

urskilja att de intervjuade företagens könsfördelning och förändring i hierarkitrappan stämmer bra överens med vad kan utläsas i statistik och studier. Kvinnor finns representerade i större utsträckning på lägre nivåer i organisationen men faller av starkt längre upp i hierarkin. Hos företagen sitter ofta kvinnorna på tjänster utan direkt resultatansvar, exempelvis som *HR-ansvariga* eller stabschefer, vilket kan ha gjort det svårt för dem att bevisa hur mycket deras insatser är värda.

I studien tillåts respondenterna reflektera över sina egna karriärvägar men kan då inte nämna några hinder alls på vägen. Detta skulle självklart kunna tolkas som positivt men vi väljer istället att tolka det som ett behov av omformulering av frågan och ställde den på nytt men då mer opersonligt och allmänt. Resultatet blev att många fler hinder beskrevs. En annan tolkning kan vara att chefer själva, som framgångsrika, inte gärna vill kopplas ihop med problemen det innebar att nå karriärmålen. Att de inte vill förknippas som offer och behöva stå till svars för dem.

Något vi ytterligare vill lyfta fram är vikten av att ha en nära chef vid din sida när du vill göra karriär. Detta bör vara av extra stor vikt för kvinnor som redan befinner sig i ett underläge från början. Närmsta chefs betydelse är en faktor som inte tagit någon större plats i teorin men som tog stor plats i vår studie. Respondenterna påpekar att ingen kan göra karriär helt själv. Behovet av en bra chef, en sponsor, som öppnar dörrar och har sin anställda i åtanke för olika utvecklingsmöjligheter blir betydande. Närmsta chefen bör se kvinnors potential och uppmuntra dem eftersom undersökningar visar att de framgångsrika kvinnorna har haft och antagligen behövt mer uppmuntran än män för att nå sina toppositioner.

Funderingar kring de kvinnor som väl nått de ledande positionerna och deras situation uppstår också. När kvinnan väl kommer upp på ledande positioner blir hon representant för sitt kön, en *token*, och hamnar i en mycket mer utsatt och kritiskt granskad miljö. Vi undrar vad detta kommer få för påverkan på de kvinnor som befinner sig i minoritet på ledande positioner och som redan är mycket utsatta. Kvinnor måste redan vara bättre än män för att bevisa sitt värde. Eftersom män redan sänker tröskeln för varandra behöver en kvinna vara obestridligt bättre än sina manliga konkurrenter för att rekryteraren skall komma över sina omedvetna fördomar/inställningar och beakta den kvinnliga kandidaten. I en tuffare omvärld bör företagen inneha en vilja att få all den hjälp som finns att tillgå i form av kompetens och mångfald. Allt för att fortsatt vara innovativa och förstående mot företagets kunders behov för

att möta den växande konkurrensen. Det tidigare industrisamhället fostrade ett hårt manligt ledarskapssätt medan dagens organisationer ser annorlunda ut.

Under studiens gång har vi också kommit till insikt med hur laddat och negativt ordet jämställdhet ofta uppfattas. Vi får uppfattningen att ämnet upplevs som uttjatat, tråkigt och starkt sammankopplat med feminism. I inledningen av intervjuerna möttes vi av en del förutfattade meningar där vi drog slutsatsen att män skulle kunna vinna på att vara mer ödmjuka inför ämnet och inte dra förhastade slutsatser samtidigt som kvinnor skulle kunna se ämnet som en viktig samhällsdiskussion och inte ett ifrågasättande av dem. Det är viktigt att diskussioner om jämställdhet fortgår annars blir det mycket svårt att nå en förändring. För de personer som bär problemet och fungerar som språkrör blir det därför extra viktigt att framföra budskap på ett sätt som gör att det blir mottagligt för gemene man. Ett sätt som inbjuder till diskussion, reflektion och samtal. Företags lönsamhet kopplat till könfördelning på ledande positioner kan vara en mycket bra ingång. Det är svårt för företagsledningar att blunda för detta och det är samtidigt av största vikt för dem att fortsatt vara framgångsrika.

7.2 RÅD OCH ÅTGÄRDER

7.2.1 INLEDNING

Under arbetet med studien har vi fått många förslag och råd kring hur kvinnor och företag kan arbeta för att främja kvinnors karriärutveckling på ett bättre sätt. Dessa råd och förslag på åtgärder finner vi mycket värdefulla och sammanställer de därför nedan. Vidare har vi under analysen av kvinnliga karriärhinder själva reflekterat och urskiljt behov av åtgärder och råd, även dessa sammanställs nedan. Ingen av dessa råd är stuckna i sten, vi finner dem värdefulla att ha i medvetandet och kan kanske också användas som vidare diskussionsunderlag.

7.2.2 DEN NYA FAMILJEN

7.2.2.1 NYA ATTITYDER

Det är viktigt att sätta sig ner, reflektera över sitt bidrag till hushållet och diskutera hur familjeplaneringen skall se ut. Du som kvinna bör bjuda in och tillåta mannen att ta mer ansvar hemma och du som man bör i sin tur förmedla att du vill vara bättre involverad. Ni bör dela på familjeansvaret hemma och inte enbart delegera uppgifter till varandra. Exempel kan

vara att en tar hela ansvaret för planering av matlagning/inköp/tillredning och den andra har hand om barnets dagis/skola.

Uppfostran spelar stor roll för hur vi ser på världen. Att visa för sina barn hur en jämställd familj fungerar är en viktig uppgift för er som nutidens föräldrar.

7.2.2.2 NY FAMILJELOGISTIK

För att frigöra mer tid åt familjen är en smart familjelogistik en lösning. Ni som familj kan exempelvis organisera er liv så att distans mellan arbete, skola och hem minimeras. Vidare ta in hjälp i form av hushållsnära tjänster och upphämtning av barn, att ta hjälp av släkt, vänner och serviceföretag. Ni bör även fundera över vem på som bär ansvaret för hanteringen av den externa hjälpen.

7.2.3 VAD KAN KVINNOR SOM INDIVIDER TÄNKA PÅ? BÅDE FÖRE OCH UNDER CHEFSSKAPET

7.2.3.1 HA VISIONER OCH LÅNGSIKTIGA MÅL

Sätt upp karriärmål som ligger längre fram i tiden, men med delmål på vägen. Tänk visionärt och försöka undvika att lägga all energi på det vardagliga kortsiktiga pusslande.

7.2.3.2 TRO PÅ DIG SJÄLV OCH DIN KOMPETENS

Våga söka tjänster även om du inte är helt säker på att du kan allt som efterfrågas till 100 procent. Kvinnor är statistiskt generellt mer utbildade än män och du bör därför tro mer på dig själv. Ingen kan allt, lärdom är en del av utvecklingen.

7.2.3.3 TA INTE KRITIK FÖR HÅRT

Ta inte kritik för personligt. Konstruktiv kritik är inte till för att såra utan för att hjälpa individen att utvecklas. Att ta kritik personligt och att älta detta är slöseri med tid som egentligen behövs för att åtgärda problemet. Tänk på att en kvinna är extra granskad som kvinna, inte minst för att kvinnan representerar en försvinnande minoritet i chefskretsarna.

7.2.3.4 SYNS MAN SÅ FINNS MAN!

Marknadsför dig själv bättre både internt och externt och ta emot beröm för det du levererar i jobbet. Överlåt inte presentationer av ditt arbete åt andra utan se till att synas och bli uppmärksammas. Att ta lunch med headhunters eller att hålla tal vid företagsmiddagen är att sätta sig på kartan.

7.2.3.4 VAR TRYGG I DIG SJÄLV – ANPASSA DIG LAGOM

Det är av största vikt att vara bekväm i och känna sig själv väl. En del kvinnor anser sig själva ha lite hårdare och framåt attityd på arbetet jämfört med hur de är privat. Detta beror på ett behov av en viss anpassning till den manliga normen. Som kvinna kan du ”svaja” mellan rollerna men kom ihåg dina värderingar och använd dem som en stabil punkt – som ett ankare. Bejaka kvinnligheten istället för att inte imitera män.

7.2.3.5 TA VARA PÅ DET EGNA NÄTVERKET

Behåll och underhåll egna nätverk som består av både manliga och kvinnliga kontakter. Se även de privata nätverken som en möjlig källa till affärer. Underskatta inte svaga kontakter och lägg lagom med energi för underhåll av starka relationer. Använd de tekniska hjälpmedel och verktyg som finns idag för att strukturera, navigera och underhålla, exempelvis LinkedIn, Twitter och Facebook.

7.2.3.6 FINN EN BRA CHEF/SPONSOR OCH VAR SJÄLV EN BRA FÖREBILD

Att ha en bra chef blir avgörande när en anställd skall utvecklas i sin professionella roll. Det är svårt att göra karriär själv, någon måste hjälpa en upp. Välj därför chef med omsorg, en chef som ser dina prestationer, har dig åtanke för nya möjligheter och som uppmuntrar dig att utvecklas förbi henne/honom själv. Finns inte denne chef på arbetsplatsen: välj en person som du ser kan bli din sponsor, föreslå mentorskap relation. Även förebilder som inte är personligen kända kan vara en inspiration och uppmuntran nog, tänk: *”Hur skulle hon göra i denna situation?”*, och handla därefter.

7.2.3.7 PRIORITERA DIG SJÄLV – LÅNGSIKTIGHETSKONCEPT

Komma ihåg att prioritera sig själv oavsett hur krävande arbetet än är. Prioritera rätt blir en viktig egenskap som du behöver utveckla som en karriärist; *”Även om Kalle och Lena står utanför dörren måste jag tyvärr avböja för att gå på mitt träningspass”*.

7.2.3.8 LEVERERA SNABBARE

Kvinnor beskrivs ibland som perfektionister. Lämna ifrån dig uppgifter snabbare utan att lägga tid på överflödig kontroll och perfektionism. Hellre flera bra resultat än få överarbetade. Tänk efter om den extra tid du lägger ner kommer ge ekonomiskt/praktiskt utslag, om inte; leverera upp till den grad att tiden gör det.

7.2.3.8 SLÄPP PÅ KONTROLLBEHOVET MEN STÄLL KRAV

Som chef beskrivs kvinnan ofta som mer kontrollerande än mannen. Att släppa på kontrollen och bara kallt räkna med att personen kommer att leverera kan spara på båda individers energi. Älta inte under en tid om en anställd inte levererar, säg ifrån på direkten.

7.2.3.9 HJÄLP ANDRA KVINNOR

Gläds åt varandras framgång och hjälp varandra både privat och professionellt. Vara inte så hårda och kritiska mot varandra när det gäller sättet att hantera familj och arbete. Lyft varandra och se både män och kvinnor som medspelare – alla får plats.

7.2.3.10 SÖK DIG TILL ANSTÄLLNINGAR MED RESULTATANSVAR OCH TILL EXPANSIVA FÖRETAG

Anta tjänster som visar hur mycket dina insatser är värda i konkreta ekonomiska resultat. Sök anställningar med makt från start. Tänk på att företag som växer ger större möjlighet för avancemang.

7.2.4 VAD KAN MÄN OCH ORGANISATIONER TÄNKA PÅ?

7.2.4.1 VAR INTE RÄDD FÖR ATT SLÄPPA FRAM EN KVINNA

Det handlar inte om att en kvinna skall ta mannens plats, det finns arbete och möjligheter åt alla. Det handlar om att företagen skall växa och ännu fler företag skall startas som i sin tur leverera fler arbetstillfällen. Fördelar som bevisat är mycket större än risken för konkurrens könen emellan.

7.2.4.2 UNDERLÄTTA FÖR FÖRÄLDRASKAPET MED FÖRMÅNER

Organisationer kan subventionera hushållsnära tjänster till sina anställda och tillåta flexibel arbetsstruktur med möjligheter att arbeta hemifrån. Finns det några speciella behov hos de anställda? Var kreativ.

7.2.4.3 UPPMUNTRA FÄDER ATT TA FÖRÄLDRALEDIGHET

Lyft upp frågan på företaget och uppmuntra föräldrar att dela på föräldraansvaret. Den nya generationen efterfrågar mer balans mellan arbete och familj. Att visa sig som en lyhörd arbetsgivare kan vara ett sätt att locka och bibehålla kompetent personal i framtiden.

7.2.4.4 UPPMUNTRA KVINNOR ATT SE SIN POTENTIAL

Kvinnor behöver mer uppmuntran än män från företaget och från samhället överlag. Kvinnor tenderar ibland misstro att de är välkomna till en mansdominerad miljö eller att de blir rättvist behandlade i en rekryteringsprocess. Satsa på jämställdhet så kommer fler duktiga kvinnor att bli ledare och bidra till lönsamhet.

7.2.4.5 SKAPA FORUM/NÄTVERK OCH MENTROSKAPSPROGRAM

Skapa forum där kvinnor och män kan synliggöras för varandra, lära känna varandras sätt att kommunicera och sätten att nätverka. Bjud in kvinnor till ”manliga” konversationer och

forum. Det är inte enbart kvinnan som ensidigt skall lösa problem utan samspel och acceptans från båda håll leder till framgång. Kvinnor och män behöver nätverka med varandra, inte enbart nätverka med det egna könet.

7.2.4.6 TÄNK LÄNGRE ÄN DE EGNA FÖRDOMMARN

Dina fördomar kan kosta dig en unik kompetens särskilt då kvinnorna behöver idag vara dubbelt så kompetenta för att komma på tal om för en position. Jämför kvinnan inte bara med andra kvinnor men även med de manliga kandidaterna.

7.2.4.7 GRANSKA RÄTTVIST

Kvinnor i ledningen blir oftast granskade onödigt hårt just för att de avviker från den manliga normen – lätta på granskandet.

8 AVSLUTANDE DISKUSSION

I följande kapitel kommer vi besvara uppsatsens frågeställning. Efter detta presenteras en sammanställning av de råd och förslagna åtgärder som framkommit under uppsatsens framtagande. Råd och förslag på åtgärder både till organisationer och kvinnor i karriären. Vidare ges förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

8.1 SLUTSATS

Flertalet studier påvisar ett tydligt samband mellan könssammansättningen i företagsledningar och företags ekonomiska resultat. Företag med mer jämställda företagsledningar presterar bättre ekonomiskt. Vi blev inledningsvis fascinerade över att detta till trots är det bara en liten andel företag som strategiskt satsar på jämställdhet i det svenska näringslivet. Vi har en bild av Sverige som ett jämställt land men när statistik granskades visade sig stora könsskillnader i företagsledningar i näringslivet. Det är onekligen fortfarande svårt för kvinnor att nå toppositionerna inom näringslivet vilket ledde oss fram till vår första huvudsakliga frågeställning:

- *Vilka hinder finns för kvinnors väg till toppositioner?*

För att ta reda på de bakomliggande orsakerna för den skeva könsfördelningen i ledningsgrupperna studerade vi olika forskningsresultat och studier samt genomförde kvalitativa intervjuer med både manliga och kvinnliga chefer vid större företag i Skåne. Vi var intresserade av att fånga upp attityder och uppfattningar kring kvinnor och deras karriärutveckling. Teori och empiri visade sig presentera och förstärka varandra, ur båda synvinklar fanns liknande hinder i kvinnors karriärer beskrivna och önskan om en förändring är i båda fall efterlängtat.

En del av de beskrivna hindren anses ligga hos kvinnorna själva och en del hinder anses ligga i hur organisationer och samhället är uppbyggt, bland annat genom antagna normer och karriärvillkor. Vi ser det som att vi befinner oss mitt i ett stort paradigmskifte. Även om kvinnor funnits inom näringslivet under relativt lång tid i Sverige så finns det en eftersläpning där samhället ännu inte förstått att det kommer behövas förändrade karriärvillkor i framtiden för att någon skall vara intresserad av ledande positioner. Kvinnor har gått från att vara hemmafru till att arbeta och hon går nu från att allmän arbetskraft till toppledare. Samhället

behöver inse att det är en drastisk förändring som kräver drastiska åtgärder, där kvinnan efter att ha haft hand om största delen av familjeansvaret väljer att lägga om sina intressen till arbetsmarknaden. Förutom för näringslivet blir denna diskussion viktig främst för de kvinnorna som vill satsa mer på sin karriär samt för de som vill göra karriär men upplever att hindren är alldeles för stora. Diskussionen om att det är upp till var och en att välja om de vill göra karriär eller inte är svårare för kvinnorna på grund av att det finns flera externa faktorer i organisationer som blir tydliga motgångar för dem som exempelvis maktstrukturer och den manliga normen. Utöver det lider många kvinnor av att förutom misstro mot sina kompetenser och en sämre självkänsla.

Under analysen har vi flera gånger upptäckt hur de olika hindren påverkar varandra och onda cirklar bildas, exempelvis när kvinnan inte vågar synas på arbetet och det leder till att hon inte får den lön hon förtjänar som i sin tur gör att hon får ta föräldraledigheten eftersom hennes partner får högre lön. Sådana cirklar tror vi kan vändas i motsatt riktning så att de olika faktorerna förstärker varandra positivt istället.

Vi är medvetna om att de valda företagen inte är representativa för hela det svenska näringslivet men studien ger oss en fingervisning på hur företagsledare kan se på frågan och vi kan lära oss av deras erfarenheter. Utifrån den teoretiska och empiriska datan har vi nedan sammanställt de hinder, råd och åtgärder som vi har kommit i kontak med under uppsatsen gång. Hinder och råd som kan vara en bra kunskapsbas för kvinnor när de tar olika beslut inför och under karriären. Detta summerar således även den andra delen av vår inledande frågeställning:

- *Hur undviks och/eller elimineras hindren?*

8.2 HINDER

- Ordet jämställdhet uppfattas ofta som negativt laddat och upplevs inte sällan vara starkt sammankopplat med feminism.

FAMILJEN

- Kvinnor innehar huvuddelen av familjeansvaret och tenderar att ha dubbla karriärer (familj och arbete)

- Kvinnan ifrågasätter inte familjeansvarsfördelningen
- Kvinnor hetsar upp varandras skuld känslor kring föräldraskapet och granskar varandra onödigt hårt
- Kvinnan har svårt släppa kontroll och låta mannen att ta lika mycket ansvar hemma som hon själv
- Fördomar om kvinnor och familj gör kvinnor till ett osäkert val

KVINNLIGT OCH MANLIGT

- Chefskapet är traditionellt förknippat med manliga egenskaper utan öppenhet för det kvinnliga
- Fördomar finns om skillnader mellan kvinnligt och manligt (tabubelagt ämne)
- Ledande män har ofta en *short list* med andra män vid rekryteringar, män rekryterar andra män (tabubelagt ämne)
- Männerna upplever risk med att anställa kvinnor till toppositioner då de utgör något främmande
- I ledande positioner blir kvinnan representant för sitt kön, en *token*, och hamnar i en mycket mer utsatt och kritiskt granskad miljö
- Kvinnor hjälper inte varandra uppåt i hierarkin

KVINNORS SJÄLVFÖRTROENDE

- Samhället uppfattas som mer uppmuntrande mot mäns karriärer
- Kvinnor underskattar sina meriter
- Kvinnor till sig kritik för personligt
- Kvinnorna är osynliga
- Det finns en avsaknad av kvinnliga förebilder (balanserade och framgångsrika)

EKONOMI, BEFATTNING OCH NÄTVERK

- Kvinnors lägre inkomst kan vara orsaken till att de tar majoriteten av föräldraledigheten
- Kvinnor återfinns på tjänster utan direkt resultatansvar
- Kvinnor anses inte utnyttja sitt privata nätverk i affärssammanhang och släpper lättare sina gamla nätverk

8.3 ÅTGÄRDER OCH RÅD

TILL KVINNAN:

- Ha visioner och långsiktiga mål
- Tro på dig själv och din kompetens
- Ta inte kritik för hårt
- Bejaka kvinnligheten
- Nätverka
- Välj chef med omsorg
- Hjälp andra kvinnor
- Välj anställningar som för dig uppåt i hierarkin

TILL FAMILJER:

- Dela på familjeansvaret
- Den smarta familjestrukturen

TILL ORGANISATIONER OCH MÄN:

- Släpp fram kvinnor och uppmuntra dem
- Förändra karriärvillkoren
- Uppmuntra delar föräldraskap
- Skapa gemensamma forum
- Motverka fördomar
- Granska rättvis

9 LITTERATURFÖRTECKNING

Här redovisas samtliga källor som författarna refererat till i uppsatsen.

9.1 TRYCKTA KÄLLOR

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

Blomquist, Christine & Röding, Pia (2010) *"Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet"*. Lund: Studentlitteratur.

Billing, Due Yvonne (2006) *"Viljan till makt?: Om kvinnor och identitet i cheffjobb"*. Lund: Studentlitteratur.

Göransson, Anita (2007) *"Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet"*. Nora: Nya Doxa.

Halvorsen, Knut (1992) *"Samhällsvetenskaplig metod"*. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *"Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"*, 3. upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth (1997) *"Ledare, makt och kön: rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män"*. SOU 1997:135, Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Renstig, Monica (2003) *"Kvinnliga chefer i näringslivet- så här der det ut!"*. Stockholm: SNS Förlag.

Repstad, Pål (1993) *"Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap"*, 2. upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Utredningen om kvinnor på ledande poster i näringslivet (2003) *"Mansdominans i förändring: om ledningsgrupper och styrelser: betänkande"*. SOU 2003:16, Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Wahl, Anna (2003) *"Könsstrukturer i organisationer"*. Lund: Studentlitteratur.

9.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Adler, Roy D. (2007) *"Woman in the executive suite correlates to high profits"*. European project on equal pay, 2007-01-19.

http://www.women2top.net/download/home/adler_web.pdf

Publicerad: 2007-01-19

Hämtad: 2010-12-28 18:02

Björklund, Marianne *"Snygga män får lättare jobb"*, Dagens nyheter; Ekonomi.

<http://www.dn.se/ekonomi/snygga-man-far-lattare-jobb>

Publicerat: 2010-12-13 11:18

Hämtat: 2010-12-26 12:33

Catalyst, *"Companies With More Women Board Directors Experience Higher Financial Performance, According to Latest Catalyst Bottom Line Report"*.

<http://www.catalyst.org/press-release/73/companies-with-more-women-board-directors-experience-higher-financial-performance-according-to-latest-catalyst-bottom-line-report>

Publicerad: 2007-10-01

Hämtad: 2010-11-25 23:28

CSR Gender Group *"Kvinnor i ledningen ger bättre ekonomiskt resultat"*

http://www.csr-gendergroup.com/media/Kvinnor_foretagsledning.pdf

Hämtad: 2011-01-03 12:45

Dagens industri *"Kvinnoleda företag presterar bättre"*.

<http://di.se/Artiklar/2010/11/18/220499/Kvinnoleda-bolag-presterar-battre/>

Publicerad: 2010-11-18 06:05

Hämtad: 2010-11-25 16:52

Desvaux, G, Devilliard, S & Sancier-Sultan, S, "*Women Matter 2010*", McKinsey & Company.

http://ww1.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2010_english.pdf

Publicerat: Publicerat: Oktober 2010

Hämtat: 2010-11-20 10:22

Ekström, Anna & Ljunglöf, Thomas "*Glastak och glasväggar orsakar löneskillnader*", SACO.

<http://www.saco.se/templates/Article.aspx?id=6275&epslanguage=SV>

Publicerad: 2009-06-25

Hämtad: 2010-11-24 22:56

Encyclopædia Britannica, "Human resources management".

<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/453044/human-resources-management>

Hämtad: 2011-01-04 13:03

Engman, Hanna (2008) "*Glastak och glashissar- en studie av chefsavancemang inom TeliaSonera i Sverige*". Luleå tekniska universitet.

<http://epubl.ltu.se/1402-1552/2008/116/LTU-DUPP-08116-SE.pdf>

Publicerad: 2008:116

Hämtad: 2010-11-29 10:33

Folkesson, Per (2008) "*Jämställdhet, osäkerhet och patriarkal organisering*". Karlstads universitet.

<http://www.perfolkesson.se/publikationer/J%C3%A4mst%C3%A4lldhet,%20os%C3%A4kerhet%20och%20patriarkal%20organisering%2011%20sidor.pdf>

Publicerad: Oktober 2008

Hämtad: 2010-12-04 17:55

Grepo, Iryna & Linde, Tilde S (2010) "*Föräldraskap och arbetsliv: en kvalitativ studie*". Stockholms universitet.

<http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:344484/FULLTEXT01>

Publicerad: 2010-08-19

Hämtad: 2010-11-23 16:52

Johansson, Ylva "Alla i ett lag kan inte vara högerbackar", Dagens nyheter; Ekonomi.

<http://www.dn.se/ekonomi/jobb/alla-i-ett-lag-kan-inte-vara-hogerbackar-1.486143>

Publicerat 2009-02-01 06:00

Hämtat: 2010-11-25 11:24

Kotiranta, Annu, Kovalainen, Anne & Rouvinen, Petri (2007-09-24) "*Female Leadership and Firm Profitability*". EVA Analysis, No3.

http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2133_Analyysi_no_003_eng_FemaleLeadership.pdf

Publicerat 2007-09-24

Hämtad: 2010-11-25 22:01

Kraus, Therese "*Bara kvinnor skapar inte högre lönsamhet*", Svenskt Näringsliv; kommentar.

http://www.svensktnaringsliv.se/kommentaren/bara-kvinnor-skapar-inte-hogre-lonsamhet_37270.html

Publicerad: 2007-10-15

Hämtad: 2010-12-28 19:09

Leijonhufvud, Jonas "*Andel kvinnliga chefer i näringslivet minskar- igen*", Dagens nyheter; Ekonomi.

<http://www.dn.se/ekonomi/andelen-kvinnliga-chefer-minskar-igen-1.899330>

Publicerat: 2009-06-29 06:30

Hämtat: 2010-11-24 11:03

Nationalencyklopedin, "Tabu".

<http://www.ne.se/tabu>

Hämtad: 2011-01-09 17:38

Nationalencyklopedin, "Diversitet".

<http://www.ne.se/diversitet/1178554>

Hämtad: 2011-01-09 17:40

Schultz, Pontus "*Näringslivets talibaner kostar miljarder*", Veckans affärer.

http://www.va.se/magasinet/2006/23/naringslivets_talibaner_k_1/

Publicerad: 2006-06-05 00:00

Hämtad: 2010-11-24 12:01

Sjögren, Fredrik & Sällvik, Fredrik (2007) "*Snedrekrytering och mansdominans som organisationskulturella fenomen*". Södertörns högskola.

<http://sh.diva-portal.org/smash/get/diva2:16705/FULLTEXT01>

Publicerad: 2007-01-25

Hämtad: 2010-11-15 11:02

Wagner, Camilla "*Kvinnoflykten kostar sex miljarder*", Veckans affärer.

<http://www.va.se/nyheter/2009/03/03/kvinnoflykten-kostar-sex-m/>

Publicerad: 2009-03-03 07:00

Hämtad: 2010-11-24 11:40

Woman's Business Research Institute, Wobri Förlag, "*Statistik*".

www.wombri.se

Hämtat: 2010-11-24 13:36

Women to the Top "*Vinsten ligger i balansen*".

<http://www.women2top.net/se/vinsten.html#studier>

Hämtad: 2010-12-27 09:47

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

BAKGRUND/PRIVATLIV

Ålder

Utbildning

Civilstånd

Vad har din partner för arbete?

Har du barn? / Hur ser du på barn?

Vilken människa är du hemma?

Upplever du själv en skillnad mellan privat person och person på arbetet?

Familjeansvar? (Har du extern hjälp?)

Intressen, hur spenderas fritiden, semester.

KARRIÄR

Befattning?

Antal anställda i ditt företag?

Hur länge har du arbetat på detta företag?

Och på denna anställning?

Tidigare befattningar? (Även andra företag)

När blev du chef första gången?

Hur har du upplevt din väg dit du är idag?

Hinder?

Hur upplever du att en bra ledare/chef skall vara?

Vad krävs?

Hur är ditt ledarskap?

Könsfördelning totalt och bland chefer på ditt företag?

Varför tror du att det ser ut som det gör?

Hur ser rekryteringsprocessen ut?

Om bortfall av kvinnor under anställningsprocessen förekommer; varför, vad tror du det beror på?

Har du haft en kvinnlig chef?

(Om ja) Upplever du skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap?

Hur arbetar ni med kvinnors karriärutveckling på ert företag?

Jämställdhetsplan?

Utnyttjas de i teorin föreslagna åtgärderna mot kvinnliga hinder?

Vilka åtgärder tror du skulle kunna hjälpa kvinnor? Tips?

Vilka råd skulle du ge din dotter?

Hur viktig är din närmaste chef för din utveckling?

Det är allmänt känt att det finns få kvinnor på toppositioner vad tror du det beror på?

Är det egentligen viktigt?

FRAMTID

Siktar du mot en högre befattning? (ambitioner)

Vad är du beredd att offra?

Om nej; varför?

Tror du att arbetslivet kommer att förändras vad avser kvinnligt/manligt ledarskap?