

En studie om kvinnliga ledare och chefer

Förhindrande och underlättande faktorer

Karolina Kedzierska och Mathilde Wendt

Handledare
Agneta W Flinck



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik
Sidantal:	43 sidor, exklusive referenslista och bilagor.
Titel:	En studie om kvinnliga ledare och chefer – <i>Förhindrande och underlättande faktorer</i>
Författare:	Karolina Kedzierska och Mathilde Wendt
Handledare:	Agneta W Flinck
Datum:	08.06.2012
Sammanfattning:	<p>Genom en kvalitativ och kvantitativ studie har vi försökt ta reda på vilka de eventuella existerande barriärerna män anser att kvinnor står inför. Vi har även försökt kartlägga vilka eventuella lösningar som kan identifieras. Regeringen tog i februari 2012 tillsammans med 150 framgångsrika svenska kvinnor fram 12 punkter på vad näringslivet och regeringen kan göra för att underlätta för kvinnor som vill nå chefs- och ledarpositioner. Genom att be 107 män gradera förslagen från oviktigt till mycket viktigt, ville vi skapa oss en uppfattning om de är relevanta ur mäns synvinkel. För att få fram ytterligare förhindrande faktorer och hitta nya lösningar, genomfördes fyra djupintervjuer med inflytelserika erfarna chefer från olika delar av näringslivet. Genom teori och resultat kartlade vi att nya organisationsformer ställer nya krav på ledarskap, vilket i stor mån motsvarar ett typiskt kvinnligt ledarskap. Samtidigt finns det barriärer för att det nya ledarskapet ska slå igenom. Social konstruktion och könsbundna roller i form av homosocialitet bekräftas som förhindrande faktorer då både respondenter och intervjupersoner lyfter fram att män väljer män. Trots det återkommer ”rätt person på rätt plats” som den fras som männen anser vara viktigast. Resultatet visar att männen är negativt inställda till att regeringen ska lägga sig i och lösa problem, utan anser att bättre förutsättningar borde implementeras redan från skolan. Det är organisationerna själva, utan krav eller lagar från regeringen, som ska lösa problemen internt. De ska själva också skapa förutsättningar med bland annat nytänkande, acceptans och flexibilitet som ledord.</p>
Nyckelord:	Kvinna, ledarskap, nya organisationsformer, kompetens, utbildning, flexibilitet.

Innehåll

Förord.....	i
1. Inledning	2
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Syfte.....	4
1.3 Avgränsningar	4
1.4 Disposition	5
2. Teori.....	6
2.1 Litteratursökning	6
2.2 Källkritik	6
2.3 Ledarskap.....	7
2.3.1 Ledarskapsstilar	7
2.3.2 Nytt ledarskap.....	8
2.4 Lärande	9
2.4.1 Nya krav och kompetens	9
2.4.2 Utbildning och familj	10
2.4.3 Social konstruktion.....	11
2.5 Attityder.....	11
2.5.1 Homosocialitet.....	12
2.5.2 Mentorskap	12
2.5.3 Kvotering.....	12
3. Metod.....	14
3.1 Vårt tillvägagångssätt.....	14
3.2 Metodologiska utgångspunkter.....	14
3.2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod	14
3.2.2 Fenomenografi och fenomenografisk analysmodell	15
3.2.3 Validitet	16
3.2.4 Reliabilitet	16
3.2.5 Etiska aspekter.....	17
3.3 Utförande av metod	17
3.3.1 Del I - Kvantitativ metod.....	18
3.3.2 Del II - Kvalitativ metod	20

4. Resultat	23
4.1 <i>Del I - Kvantitativ</i>	23
4.1.1 Bakgrund	23
4.1.2 Näringslivet	24
4.1.3 Regeringen.....	26
4.2 <i>Del II - Kvalitativ</i>	28
4.2.1 Öppna frågor.....	29
4.2.2 Intervjupersonernas bakgrund	29
4.2.3 Definition av chef- och ledarskap.....	31
4.2.4 Hinder	32
4.2.5 Lösningar	33
4.3 <i>Sammanfattning</i>	34
5. Diskussion	36
5.1 <i>Metoddiskussion</i>	36
5.2 <i>Ledarskap</i>	37
5.2.1 Det nya ledarskapet	37
5.2.2 Nya perspektiv	38
5.3 <i>Lärande</i>	39
5.3.1 Skola	39
5.3.2 Utbildning och mentorskap	40
5.4 <i>Organisation</i>	40
5.4.1 Organisationens ansvar.....	41
5.4.2 Föräldraskap	42
5.5 <i>Sammanfattning</i>	43
Referenser	44
Bilagor	a
<i>Bilaga 1 - Enkät</i>	<i>a</i>
<i>Bilaga 2 - Intervjuguide</i>	<i>e</i>

Förord

Arbetet med vår kandidatuppsats har varit spännande och intressant. Under arbetets gång har vi varit tvungna att vara kreativa och hitta lösningar på de problem som uppstått under arbetsprocessen. Vi är mycket nöjda med resultatet av arbetet och vill tacka våra intervjupersoner för att ni ställde upp och bidrog med att vi fick ett djup i undersökningen. Vi vill även tacka alla våra respondenter, både för att ni själva bidragit med att svara på vår enkät, men även för att ni skickat den vidare och skapat möjlighet för oss att få en bredd i arbetet. Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare, Agneta W Flinck, för de råd hon gett oss dessa arbetsveckor. Utan er hjälp hade undersökningen inte varit möjlig.

Karolina Kedzierska och Mathilde Wendt

1. Inledning

I den internationella och svenska managementlitteraturen spås en ljus framtid för organisationer och individer. De nya organisationsformerna ska innebära en konstant kompetensutveckling och lärande som ska bidra till bättre arbetsförhållanden, där stress och arbetsrelaterad ohälsa ska motverkas. De nya individuella fördelarna påverkar kvinnor i större utsträckning än vad de traditionella hierarkiska och auktoritära organisationsformerna gör. Det finns dock motsättningar där social konstruktion och gamla traditioner sitter i väggarna, även benämnt som glastak. Den lärande organisationen ska dock vara öppen för demokrati och använda öppen kommunikation. Det ska i sin tur motverka de gamla organisatoriska murar som kan hindra kunskapsflödet och utvecklingen. Denna drömlika organisationsform har ännu inte fått det genomslag som önskats, då det fortfarande är spekulationer från olika företagsledningar. Grunden för den moderna organisationen är en ny typ av människa, där attityd och personlighet hamnar i fokus. Det är en övergång från direktstyrning till individualiserad målstyrning där den flexibla medarbetaren lyfts fram. De nya organisationsformerna kräver även en ny typ av ledarskap, där flera studier visar att det är kvinnor som oftast besitter denna ledarskapstyp. Populariteten hos de nya modellerna skapar ett inflytande över vilka värderingar, normer och uppfattningar som sprids och att det finns en tro om att denna popularitet har möjlighet att krossa glastaket. (Abrahamsson et al., 2002)

Allbright är ett exempel på en stiftelse med visionen att öka andelen kvinnliga chefer på alla nivåer i näringslivet. Genom att ta fram konkreta åtgärder för företag som vill bli mer jämställda och genom att förändra normen för kvinnliga ledare (Allbright, 2012). Ruter Dam är ett mentorsprogram för kvinnliga chefer, vars största mål är att bidra till fler kvinnliga chefer på högre nivåer i större företag (Ahrén & Zaar, 1996) och Women Executive Search är ett headhunting företag som endast rekryterar kvinnliga kandidater till chefsposter (Women Executive Search, 2012). Listan på aktiva mentorsprogram, stiftelser och nätverk fortsätter, alla med samma mål: kvinnor ska kunna bli chefer på höga positioner. De flesta av dessa organisationer har samma mål och drivs av kvinnor, vilket kan tyckas normalt då fenomenet drabbar kvinnor, men vi undrar var männens intresse finns. Ruter dam har flera mentorer som är män och det finns ofta starka män representerade som stöttepelare, men det är sällan män som ligger bakom dessa drivande organisationer. Alla är dock inte överens om att det är ett glastak vi pratar om. I verkligheten menar Allbrihttrapporten (2012) att problemet sitter i väggarna, i företagskulturen och att det är omodernt att prata om vad det är för fel på kvinnor. De ställer frågan; vad det är för fel på organisationerna som inte lyckas attrahera, behålla och befördra kvinnor? Ellström och Hultman (2004) menar att bristen på kvinnliga kollegor på chefsnivå tolkas som att organisationer av tradition inte drar till sig kvinnor som istället bestämmer sig för andra utbildningar och arbetsområden. I undersökningen som presenteras nedan kommer männens synvinkel att lyftas för att få en klar bild av vad det överrepresenterade könet ser för hinder för det underrepresenterade könet. Om det finns ett glastak, vad består det av? Vilka är bjälkarna i väggarna som motarbetar det kvinnliga ledarskapet? Eller är den stora barriären en fråga om inställning hos varje enskild individ? När vi tittar på tidigare forskning kartläggs allt från män och kvinnors olika ledarskapsstilar, hur de tar olika ansvar i hemmet och vilka hinder som existerar på grund av den patriarkaliska förskjutningen. Trots att det finns organisationer, såsom

Ruter Dam, som undrar vad män anser vara problemen, finns det mycket lite forskning som endast utgår ur mäns perspektiv. Det är här betydelsen av vår studie kommer fram. Att exkludera kvinnorna kan låta fel. Att exkludera debatten om hur kvinnor är förtryckta i samhället kan verka naivt, men det är mycket medvetet. Debatten behöver en ny synvinkel och för att finna den ansåg vi behöva göra medvetna strategiska val för att få fram ny fakta.

1.1 Bakgrund

Sverige ligger i framkant när det gäller jämställdhet och i världen ses vi som ett föredöme. Vi har lagar som ska se till att det på arbetsplatser i Sverige råder en jämställd balans, men frågan är om det räcker? Lagen ställer krav på en jämställdhetsplan för organisationer med minst 25 anställda (Diskrimineringsombudsmannen, 2012). Det betyder att alla större företag ska ha en plan med bland annat mätbart mål för hur jämställdhet ska uppnås, mål för föräldraskap samt innehålla en jämställdhetsanalys av löner där det ska framgå vad det är som bestämmer lönen. Ändå visar Allbrihtrapporten (2012) att i dagsläget utgör kvinnor 14 procent av börsbolagens ledningsgrupper medan resterande är män. Information från Statistiska centralbyrån (2002) visar att kvinnor tjänar i genomsnitt 83 procent av männens löner. Tar man hänsyn till utbildning, arbetstid, sektor, ålder och yrkesgrupp blir kvinnors lön 92 procent av männens. De senaste två decennierna har dessa siffror varit överlag konstanta (SCB, 2002) och på regeringens hemsida menar man att det inte bara är viktigt att förvalta sitt internationella förtroende utan även viktigt att utveckla det (Regeringen, 2012). År 2011 listade Allbrihtrapporten att 102 svenska börsnoterade företag saknade en kvinnlig representant i respektive ledningsgrupp, något de kallar svarta listan. År 2012 var svarta listan på 100 företag, alltså enbart två företag som förändrat sin situation.

För att utveckla jämställdheten, och kanske för att få fart på den igen, höll regeringen i februari 2012 konferensen Northern Future Forum. Där samlades nordens och Storbritanniens ledare för att diskutera gemensamma samhällsproblem. Under dessa dagar hölls ett möte med 150 svenska framgångsrika kvinnliga chefer från börsnoterade bolag i åldrarna 30 till 67, med befattningar från projektledare till VD. Syftet var att ta fram förslag som de anser vara viktiga att regeringen och näringslivet lyfter fram för att få fler kvinnor till att bli chefer. Nedan presenteras de förslag som kvinnorna kom fram till. (Regeringen, 2012)

Förslag på vad näringslivet kan göra:

- Renodla ledarrollen, dvs. dela upp den i en ledarskapsdel och en administrativ del.
- Omdefiniera och revidera bedömningskriterierna för det moderna ledarskapet uppdatera vilka kriterier som krävs för att vara chef och inför nya kvalitativa och kvantitativa krav samt se över ordval i rekryteringsannonser.
- Via nätverk, talangprogram och mentorer pusha unga kvinnliga talanger att snabbare komma ut i operativa positioner.
- Använd kvinnliga chefer på företagen som interna managementkonsulter för att definiera vad som krävs för att de och sådana som dem ska vilja bli, utvecklas och stanna som chefer.
- Ta fram ett transparent börsmått som ska rapporteras på företagens webbplatser, i årsredovisningen etc. för rapportering kring antal kvinnor, vilka positioner de är på, lön, samt hur mycket föräldraledighet, VAB, semester etc. de har/tar ut.
- Se till att slutkandidaterna vid rekryteringar alltid utgörs av 50 % kvinnor.

Förslag på vad regeringen kan göra:

- Behålla och utveckla RUT.
- Införa retorik, entreprenörskap och ledarskap på skolschemat.
- Vidta åtgärder för att främja ett mer jämställt uttag av föräldraförsäkringen, exempelvis genom ökad individualisering.
- Införa rapporteringskrav för alla bolag med fler än tio anställda om antal kvinnor i bolaget, vilka positioner de har, deras lön, samt hur mycket föräldraledighet, VAB, semester, etc. de har. Denna information ska finnas tillgänglig på internet och i årsredovisningar.
- Öka insatserna för att skapa en jämställd kultur i skolan. Lärare på alla nivåer, även förskola, bör utbildas i jämställdhet och jämställd pedagogik.
- Införa krav på att det ska vara minst en kvinna i valberedningarna till bolagsstyrelser.

Vi tror att det finns en god jämställdhet i Sverige, men att det existerar en obalans i antal kvinnor på arbetsplatsen och vem som sitter på vilka positioner. Detta visar sig på flera sätt och bland annat genom den ovan nämnda Allbriht-rapporten. Vi ser förslagen som en god väg att utveckla och förändra den rådande trenden, men vill undersöka vilka av förslagen män anser vara viktiga. Om debatten styrs av kvinnor missar vi olika lösningsförslag från män. Fler studier säger att de stora barriärerna grundar sig i den existerande attityden. Hur förändrar man attityd och är förslag som RUT-bidraget det mest väsentliga som regeringen bör fokusera på? Tycker män att det är nödvändigt att företag bör ha 50 procent av kvinnliga slutkandidater vid en rekrytering och vilka effekter kan det få om kön går före kompetens? Har män en annan synvinkel på vilka åtgärder som skulle vara mer lämpliga än de givna förslagen eller är de framtagna punkterna relevanta? Frågan är vad näringslivet kan göra, vad regeringen som en politisk makthavare kan göra och framför allt vad män och kvinnor själva kan bidra med för att påskynda den långsamma processen.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att undersöka och analysera vilka eventuella existerande hinder och lösningar det finns för kvinnor att nå chefs- och ledarpositioner. Vi tar reda på detta genom att bryta ner syftet i följande forskningsfrågor:

- Ta reda på vilka av förslagen som tagits fram på Nordic Future Forum som är av störst och minst relevans genom att fråga män i arbetslivet.
- Undersöka vilka eventuella likheter och skillnader som existerar mellan de förslag som tagits fram på Nordic Future Forum, med vad män på ledarpositioner anser vara relevanta.
- Utveckla och bidra till ytterligare förslag och lösningar för att få en bredare och djupare bild av problemområdet genom intervjuer, öppna enkätfrågor och teori.

1.3 Avgränsningar

Att göra en undersökning om vilka hinder och lösningar som existerar för kvinnor att nå chefs- och ledarpositioner skulle vara en process möjlig att genomföra under en längre period. För att få ett skarpt syfte och avgörande resultat finns det ett behov att avgränsa. Det första som gjordes var att välja att enbart kolla på frågeställningen ur mäns synvinkel. Det är då viktigt att påpeka att de förslag vi valt att utgå från är skapade av

kvinnor samt att debatter och studier i stor utsträckning drivs och genomförs av kvinnor. Den kvinnliga aspekten är därmed inte helt utesluten, men undersökningen och det empiriska materialet är helt baserat på mäns åsikter och erfarenheter. Därmed avser undersökningen inte en jämförelse mellan könen. Vi vill också här belysa att när vi benämner något som kvinnligt och manligt så syftar vi på vad kvinnor respektive män typiskt gör och går inte närmre in på definition av kön och genus.

1.4 Disposition

I nästkommande kapitel, kapitel 2, följer en redogörelse för hur vi sökt den litteratur vi använt oss av, en källkritik och en presentation av vår teori. Vi har valt att presentera vår teori först då det är en del av vår abduktiva ansats. I kapitel 3 ger vi en utförlig beskrivning av våra metodologiska angreppssätt och vårt tillvägagångssätt av denna undersökning. Därefter presenteras resultatet av våra kvalitativa och kvantitativa undersökningar i kapitel 4. I kapitel 5 presenteras vår diskussionsdel där både vår metod diskuteras men även vårt resultat analyseras och reflekteras över. Avsnittet avslutas med en sammanfattning och nya forskningsområden.

2. Teori

I detta avsnitt börjar vi med att presentera hur vi genomfört vårt urval av litteratur. Därefter fortsätter vi med källkritik på den litteratur vi använt oss av. Slutligen presenteras den teori som vi valt att använda oss av under arbetets gång, vilken utgörs av 2.3 Ledarskap, 2.4 Lärande och 2.5 Attityder.

2.1 Litteratursökning

När vi sökte efter litteratur kring vårt problemområde valde vi att använda oss av böcker, vetenskapliga artiklar från passande databaser och hemsidor. Den litteratur som vi använde oss av var från Lund universitets bibliotek samt Malmö stadsbibliotek. Vi sökte på bland annat kvinnligt ledarskap, kompetens, motivation och kommunikation i olika kombinationer. Vi använde oss även av databasen Emerald för att söka efter artiklar som kunde komma att styrka vår teori. Vi genomförde sökningarna på engelska där vi använde oss av tidigare nämnda sökord i kombination med ordet "hinder". Vid användandet av hemsidor var det för att skapa oss en bättre förståelse för vissa specifika uttryck och ord, samt ha ett underlag och en förståelse kring regeringens tillvägagångssätt vid framtagandet av de olika förslagen.

2.2 Källkritik

För att styrka våra val av källor har vi tagit hänsyn till Thuréns (2005) källkritiska principer som består av fyra kriterier och en distinktion.

1. Äkthet - Källan ska vara det den utger sig för.
2. Tidssamband - Ju längre tid som går mellan händelsen och källans berättelse om händelsen, desto större skäl finns det att tvivla på källan.
3. Oberoende - Källan ska "stå för sig själv" och inte vara en avskrift eller referat av en annan källa.
4. Tendensfrihet - Inte finnas anledning till att misstänka att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av personliga, politiska eller andra intressen som förvränger verklighetsbilden.

Utöver de ovanstående fyra kriterierna måste man i källkritiken urskilja mellan berättelser av något, till exempel vittnesmål, och lämningar av något, till exempel fingeravtryck. Utöver det kommer även urvalet av fakta, tolkningar och sannolikhet in i hur man väljer att handskas med det material man har till sitt förfogande.

Vi har använt oss av en stor variation av källor där vi först och främst använt oss av artiklar och böcker. Flera av författarna har återkommit i de olika texterna vilket vi anser indikerar till att författarna är trovärdiga och att de är vad de utgett sig för att vara. Vi anser därför att våra källor i största omfattning har en hög grad av äkthet. Vi har använt oss både av nyare och äldre källor. Vi är medvetna om att äldre litteratur kan orsaka tvivel, men på grund av att nyare artiklar och böcker refererar till äldre källor har vi behövt använda oss av dessa för att få större förståelse för det vi undersöker. Vi anser dock inte att detta är något större problem för det längre tidssambandet, då många nya tillförlitliga källor fortfarande refererar till de äldre. För att styrka källans oberoende har vi i den mån vi kunnat, sökt efter primärkällan och i vissa fall tagit del av den. Då vissa av våra källor är av äldre slag har vi inte kunnat gå tillbaka till den primära källan. Vi

har trots detta ansett att informationen är av vikt och därför använt oss av den sekundära källan. Bland våra källor har vi använt oss av en stor del kända förlag som Liber och Studentlitteratur. De artiklar som vi tagit del av finns tillgängliga i vetenskapliga databaser vilket indikerar på att informationen i källorna har en tendensfrihet. Artikeln *The role of leadership theory in raising the profile of women in management* av Uma D. Jogulu & Glenice J. Wood riktar sig mycket till att parallellt dras mellan teorier för att gynna kvinnan som ledare. Detta kan vi se har en viss tendens till att förvränga verklighetsbilden till artikelns fördel.

2.3 Ledarskap

Nedan kommer vår valda ledarskapsteori att presenteras, där vi börjar med att förklara 2.3.1 Ledarskapsstilar och avslutar med 2.3.2 Nytt ledarskap.

2.3.1 Ledarskapsstilar

Skillnaden mellan chef och ledare är att chefer är utsedda ledare där de förlitar sig på sin formella ställning och jobbar med byråkratiska processer. Ledare som är informella är de vars ställning bygger på stöd, tillit och legitimitet från anhängare (Alvesson & Sveningsson, 2007). Ledarskap är ett begrepp med flera olika förklaringar ur flera perspektiv. Bass (1990) ur Gatil (1994) väljer att definiera ledarskap som en interaktion mellan två eller flera medlemmar av en grupp som ofta innebär en strukturering eller omstrukturering av situationen, uppfattningar och förväntningar på medlemmarna. Under årens gång har undersökningar genomförts på vad det mest givande ledarskapet är. Forskning har genomförts kring ledarskap ur fyra olika traditionella perspektiv. Det första perspektivet tar upp individers egenskaper och karaktär. Detta ledarskap kallades för egenskapsorientering, *trait approach*, och användes före 1940-talet. Från 1940 fram till 1960-talet var det fokus på beteende eller stil hos individer, så kallad stilorientering. Efter perioden med stilorientering utvecklades det till *contingency approach*, det vill säga situationsteori som kan ses som komplettering till det tidigare nämnda perspektivet. Det fjärde och sista perspektivet i den kronologiska ledarskapsforskningen var *the new leadership approach*, det vill säga transformativt ledarskap, som introducerades på 1980-talet med fokus på vision, karisma och förändring. (Bryman, 1996; Alvesson & Sveningsson, 2002)

Stogdill (1974) menar att egenskapsorientering, även kallat *trait approach*, kan ses som en fråga om personlighet och karaktär, där karaktär beskrivs med termer som uthållighet, ansvarskänsla, ihärdighet, självsäkerhet och målorientering. För att vara lämpad till att utöva ledarskap krävs det att individen har rätt karaktär och de rätta egenskaperna. Saknar man dessa framstår man ofta som mindre lämpad till att vara ledare. Däremot har Wright (1996) ur Alvesson och Sveningsson (2007) trots flera undersökningar och studier inte kunnat påvisa att någon konsistens eller tydlig korrelation existerar mellan de olika karaktärsdragen och framgångsrikt ledarskap. I ett försök att få grepp om definitionen ledarskap fortsätter Wright (1996) ur Alvesson och Sveningsson (2007) med perspektivet stilorientering, som handlar om att fånga upp chefers beteende i förhållande till underordnade. För att få fram beteendet har undersökningar gjorts genom att underordnade har besvarat enkäter och inte genom att studera chefer i den naturliga arbetsmiljön. Undersökningarna har därav bestått av att de underordnade tagit ställning till olika påståenden om respektive chefer, vilket resulterat i olika ledarskapsdimensioner. En förbättrad variant på ledarskapsdimensionerna är Lewins et al. (1939) ur Alvesson och Sveningsson (2007) undersökning av ledarskap som auktoritärt ledarskap, demokratiskt ledarskap eller *laizzes faire* (icke-ledarskap). En

ledare med auktoritär ledarstil tar beslut utan samråd med andra medan en ledare med demokratisk ledarstil fattar beslut i samråd med andra. Ledare med stilen *laizzes faire* minimerar sitt deltagande i beslutsfattandet och överlåter det till andra (Stogdill, 1974). Ett kompletterande perspektiv på den tidigare nämnda ledarstilen stilorienteringen är situationsteori, *contingency approach*. Inriktningen ligger i att kunna precisera ändamålsenligt ledarskap utifrån olika situationer (Alvesson & Sveningsson, 2007). Det mest effektiva ledarskapet varierar beroende på i vilken grad en chef har potentialen att utöva inflytande på sina underordnade, vilket varierar beroende på ledarens maktposition, arbetsuppgiftens komplexitet och den interpersonella relationen (Fiedler, 1967 ur Alvesson & Sveningsson, 2007). Alvesson och Sveningsson (2007) skriver även att en underordnades mognad i förhållande till arbetsuppgiften bör tas i beaktande då man talar om vilken typ av ledarskap som ska utövas i förhållande till situationen. Det sistnämnda perspektivet är det transformativa ledarskapet som handlar om att man som ledare besitter förmågan till att frambringa förändring med hjälp av personliga egenskaper (Bryman, 1996; Alvesson & Sveningsson, 2007). Det är viktigt att påpeka att ledarskapsteorier mellan 1940- och 1980-talet är baserade på män då ledarrollen var dominerad av män. Det har därför varit svårt att ta hänsyn till kvinnliga karaktärer i dessa teorier då de har förbisetts till att vara ledarpotential (Jogulu & Wood, 2006). Denmark (1993) ur Jogulu och Wood (2006) insåg bristen i att undersökningar ej tagit hänsyn till kvinnor som ledare och menade att;

genom att ignorera kön som en variabel i ledarskapsstudier, skapade forskare många gap i teoretiskt- och forskningssyfte. (Denmark, 1993 s. 345; Jogulu & Wood, 2006)

2.3.2 Nytt ledarskap

När man börjat inse att undersökningar borde baseras på kvinnor som ledare började samhället förändras. I början av 1970-talet började man ta hänsyn till skillnaderna i hur kvinnor och män leder och hanterar sina underordnade, vilket ledde till att man sent på 1980-talet utvecklade en omfattande teori som förklarade skillnaderna i de nutida ledarskapsteorierna. Dessa delades in i två termer; transformellt ledarskap och transaktionellt ledarskap. Det förstnämnda förklaras som ett ledarskap där anhängare följer sin ledare med tillit, lojalitet, respekt och beundran. En individ med denna typ av ledarskap motiverar sina anhängare till att prestera väl, genom att inkludera och klargöra att uppgifter som de löser är ytterst viktiga. Det transaktionella ledarskapet är snarare en utbytesprocess av prestation mot belöning, som resulterar i anhängares lydnad gentemot ledaren och inte i form av anhängarens entusiasm och engagemang gentemot uppgiften. (Burns, 1978; Jogulu & Wood, 2006)

Dagens organisationer kräver mer begåvade anställda vilka allt mer har visat sig vara kvinnor. Ledare måste jobba hårdare, längre och snabbare för att prestera bättre. Den mest givande ledarskapstilen, den som organisationer söker efter idag, är relationsorienterad. Många gånger associeras kvinnor med stilen, vilket har visat sig vara i linje med transformellt ledarskap. Det är ett faktum att kvinnor idag har ledarskapspositioner och att antalet kvinnor på dessa poster ökar, om än långsamt. Det är viktigt att påpeka att det har visats att kvinnors ledarstil generellt ligger förhållandevis mycket närmre effektivt ledarskap än vad mäns ledarstil gör. Trots det lyckas kvinnor inte avancera till högre ledarskapspositioner lika snabbt och självklart som män gör. (Jogulu & Wood, 2006)

2.4 Lärande

I detta avsnitt presenterar vi nya krav och kompetens, utbildning och familj samt social konstruktion.

2.4.1 Nya krav och kompetens

Abrahamsson et al. (2002) talar om att det existerar spekulationer från företagsledningar om en ny drömlig organisationsform med kompetensutveckling och bättre arbetsförhållanden. För att göra dessa möjliga är det av vikt att man förstår dess innebörd innan man gör spekulationerna till reell handling. Kompetens bör ses som ett system och en helhet då all kompetens är relaterad till varandra och inte att enbart se till individuella kvalifikationer (Leonard-Barton, 1995). I samband med att de nya organisationsformerna växer fram övergår lågkvalificerade yrken till mer högkvalificerade. Högkvalificerade yrken innebär oftare moment av social interaktion där undervisning, problemlösning, övertygande, kompromissande och förhandling ingår. Moment med social interaktion har gjort att nya typer av kompetens växt fram och fått en betydande roll vid rekrytering (Abrahamsson et al., 2002). Social kompetens i form av emotionell intelligens, socialt kapital, nätverksbyggande och entreprenörskap är alla komponenter som anses vara viktiga ingredienser för att nå chefspositioner enligt Bohlin (2006). Thompson (2001) ur Abrahamsson et al. (2002) menar att det till och med är viktigare än teknisk kompetens. Att inneha social kompetens är även en förutsättning för att lyckas på en osäker arbetsmarknad då man har förmågan att anpassa sig och skapa nya möjligheter (Abrahamsson et al., 2002).

Ledare förväntas visa upp sociala färdigheter där vissa kvalifikationer och personliga drag som självförtroende, initiativ och integritet är inräknade. Därför kan ledarskap ses som en form av kompetens som har en likhet till social kompetens (Jaques, 1976). Trots att social kompetens anses vara en viktig del av en ledares egenskaper bör man se kompetens som ett helhetsbegrepp för att nå ett önskat resultat av ett helhetsinriktat lärande (Illeris, 2007). Kompetens handlar om att försöka använda sig av individers förmågor och erfarenheter för att nå önskad effekt vid utförandet av arbetsuppgifter. För att använda sig maximalt av individers kompetens bör man se till de olika kompetensformerna inom yrkeskunnandet. Formell kompetens, reell kompetens, efterfrågad kompetens och den kompetens som arbetet kräver, bidrar i kombination med varandra till att man utnyttjar en individs kompetens till fullo. Se bild 1. (Ellström, 1992 s.38)

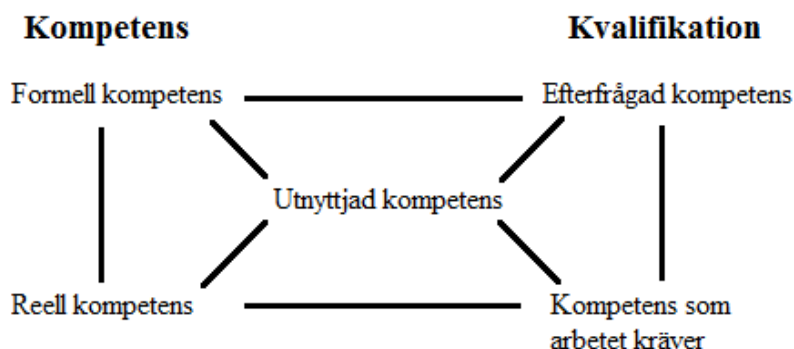


Bild 1. Relationer mellan olika innebörder av yrkeskunnande.

Kompetens har ett nära samband med lärande som process, där kompetensutveckling kan främjas i situationer där lärande äger rum. Dessa situationer kan äga rum i sammanhang vid samspel med relevanta aktiviteter, reflektion och perspektiv, vilket är

en ständig växelverkan mellan det individuella och sociala planet. Det inte är tillräckligt att koncentrera sig enbart på kompetensutveckling om man vill se till helhetsresultatet av lärande, utan att man även bör fokusera på anknytningen till lärandet och därigenom på hur förståelse och tillämpning av det inlärdas har för den lärande (Illeris, 2007). För att skapa förutsättningar för att stödja personal i problemlösning och lärande i det dagliga arbetet, räcker det inte med nya organisationsformer som ställs på verksamheter. Det behövs ett mer utvecklingsinriktat ledarskap med fokus på personal- och verksamhetsutveckling. (Ellström & Hultman, 2004)

2.4.2 Utbildning och familj

Lärande är en kontinuerlig process där varje dag innehåller nya erfarenheter (Ellström, 1992), speciellt i barn- och ungdomen där större delen av alla intryck oftast är nya intryck. Det är även i denna ålder som lärandet primärt organiseras på ett samhälleligt plan där lärandet sker i samband med skola och liknande utbildningsinstitutioner. Identitetsutveckling är en viktig del i denna process, där personlig utveckling och lärande är centralt. Alla involverade parter, det vill säga lärare, elever och föräldrar är medvetna om att någon form av undervisning är ett måste i dagens samhälle. Det står skrivet i grundlagen och utgör en grundläggande realitet på en medveten individnivå och på en juridisk nivå (Illeris, 2007). Detta leder tillbaka till de nya organisationskraven där man strävar efter att motverka stress, ett livslångt lärande och en större jämställdhet mellan män och kvinnor (Abrahamsson et al., 2002). Då skolan är en primär källa till att socialisera barn och unga genom rambetingelser för att bli accepterade i den existerande samhällsstrukturen (Illeris, 2007), skulle man redan i tidig ålder kunna implementera undervisningsformer som retorik, entreprenörskap och en väl utarbetad jämställd kultur. Undervisningsformerna är förslag som regeringen ska granska, då de togs fram på konferensen Nordic Future Forum (Regeringen, 2012). Ahrén och Zaar (1996) är båda grundpelare för mentor-organisationen Ruter Dam och menar att det är väsentligt att man som individ inte bara har en hög utbildning och relevant kompetens, utan att det ligger en vikt vid att ha en affärsmässighet.

Det går inte att förneka att de nya kraven på att vara chef och ledare ibland är orimliga, ofta i form av tid. Jämställdhets- och biträdande utbildningsminister, Nyamko Sabuni, lyfter fram vikten av att jobba för att komma ner i 40-timmars veckor även för chefer i stora organisationer (Regeringen, 2012). Vid en genomgripande undersökning med både kvantitativa och kvalitativa metoder kom Davidson och Cooper (1993) fram till att kvinnliga chefer i större utsträckning är typ A-personer när det kommer till stress. Att vara typ A innebär att man i det yttersta är tävlingsinriktad, strävar efter mål, har en aggressivitet, otålighet och oförmåga att få ro. I samma undersökning fann man stora skillnader bland manliga och kvinnliga chefer, där de nya kraven på att vara ledare påverkar kvinnor hårdast. Kvinnor på ledande positioner är mindre troligt gifta än män på samma positioner. Nästan dubbelt så många av de deltagande kvinnorna är skilda eller separerade. Om den kvinnliga chefen har barn, har hon dessutom troligtvis färre än sin manliga motsvarande chef. Dessutom är barnen oftast äldre och inte lika beroende av att ha en tillgänglig förälder (Davidson & Cooper, 1993). Ahrén och Zaar (1996) har efter år av erfarenheter inom mentorsprogrammet Ruter Dam, och genom flertalet intervjuer med kvinnliga chefer, konstaterat att det inte går att vara kvinna och chef utan hjälp. Det är omänskligt att tro att man ska klara av allt. Regeringen jobbar i nuläget med olika lösningar för att familjelivet ska bli jämnare fördelat mellan könen. 1 januari 2012 gick flera förslag igenom, där föräldrar numera kan ta ut föräldrapenning samtidigt de första 30 dagarna. Det är även avskaffat att föräldrar som har delad vårdnad inte ska

behöva ansöka om jämställdhetsbonus när man tar ut föräldrapenningen, utan den betalas nu ut automatiskt (Regeringen, 2012). Även avdrag som RUT, en förmån att avdragsgillt anställa för hushållsarbete och barnpassning (Rutavdrag, 2012), är aktuella hjälpmedel. Ahrén och Zaar (1996) ställer frågan varför de anses helt normalt att en kvinna, en mormor eller annan äldre familjemedlem hjälper till med hemmet, medan det ses som något fult att anställa hjälp till en marknadsmässig lön. Om hjälp ses som något fult spelar avdragen och bonus ingen större roll. De anser att det handlar om en attitydförändring hos både kvinnor och män.

2.4.3 Social konstruktion

För att implementera de nya organisationsformerna måste det ske en förändring. Ofta faller dessa förändringsprocesser tillbaka till gamla mönster, något som kan benämnas som en återställare. Att återställa ordningen, i en socialkonstruktionistisk ansats, kan både vara önskvärt och ett positivt sätt att skapa ordning efter kaos. Det är inte alltid återställandet leder till något bra. Med socialkonstruktion antar vi en tolkning enligt Nationalencyklopedin (2012). Det är produkter av mellanmänsklig interaktion och kollektivt handlande. Sandberg (1999) ur Abrahamsson et al. (2002) menar att;

Människor tenderar att reproducera befintliga "verkligheter" snarare än att ständigt skapa nya. Att bryta denna reproduktion är möjligt, men förutsätter kunskap om på vilket sätt som den aktuella "verkligheten" konstrueras. (Abrahamsson et al., 2002 s. 233)

För att förstå varför organisationen faller tillbaka i en återställare måste faktorer som bland annat traditioner, roller, rutiner men även könsroller och mönster observeras och reflekteras över. Att förändra en organisation genom arbetsrotation och nya regleringsformer kan hindras av rådande könsnormer. Studier visar att ju högre grad av betydelse kön har för organisationer desto lättare är det att stöta på problem och återställare. Det betyder att organisationer där roller och arbetsuppgifter är könsmärkta av strikt, stark och stereotyp uppdelning mellan könen, har tydligare hinder för att genomföra en organisationsförändring. (Abrahamsson et al., 2002)

Det blir oundvikligt att diskutera genusordningen då den är uppbyggd utifrån två principer; segregering och hierarki. Att individer och organisationer medvetet, eller omedvetet, strävar efter att behålla stereotypen man och kvinna, maskulint och feminint, och tydligt särskilja dessa, utgör segregeringsprincipen. Även arbetsroller och uppgifter är könsmärkta, där hierarkiprincipen bidrar med två svårigheter. Det ena problemet som uppstår, är när man blandar kvinnor och män, medan det andra är att kvinnor oftast är underställda män (Hirdman, 1988; Abrahamsson et al., 2002). Det finns två nivåer av hur vi konstruerar genus. Det är ett växelspel mellan den diskursiva nivån, genus vi tänker (*the gender we think*), och den handlande nivån, genus vi gör (*the gender we do*). Kön kan ses som en aktivitet vi ständigt gör. För att genomföra en förändring på alla nivåer krävs en förståelse och medvetenhet för både vilket genus vi tänker och vilket vi gör. (Gherardi, 1994; Abrahamsson et al., 2002)

2.5 Attityder

I vår sista teoridel kommer vi att belysa vilka attityder och förslag som ligger som underlag för flera debatter. Vi lyfter fram teorier om homosocialitet som förhindrande faktor, mentorskap som en underlättande faktor och kvotering som en åtgärd där åsikterna kring effekten varierar.

2.5.1 Homosocialitet

För att förändra något är det också av betydelse att förstå hur homosocialitet hänger ihop med återställare. De organisatoriska murarna som Hirdman (1988) ur Arbrahamsson et al. (2002) tar upp består bland annat av homosocialitet, valet att samkönade drar sig till varandra, där oftast män väljer män (Fogelberg, 2005). Att söka en homosocialitet kan också ses som att agera könsstödjande över hierarkiska gränser, där dessa grupperingar ses som viktiga maktcentrum. Dessa personliga band som män binder brukar benämnas som *male bonding*, vilket utesluter all kvinnlig delaktighet. Män ser en fördel med att umgås med andra män, medan kvinnor tenderar att röra sig i mer heterosociala sammanhang (Fogelberg, 2005). Däremot visar Allbrihtrappporten (2012) att av de tio bolag som har flest kvinnor i ledningsgruppen, är det fem stycken utav tio som besitter en VD-befattning. Detta påvisar i sin tur att kvinnor befordrar och lyfter fram andra kvinnor, där högsta chefen är avgörande för en förändring.

Homosocialiteten växer fram i tidig ålder och barn i åldern två till tre år, i samband med deras könsupptäckt, tenderar att ty sig till samkönade. I generaliserande drag leker pojkar och flickor mycket olika redan i ett tidigt stadium. Studien har visat att flickor leker hellre i par eller mindre grupper. Lekarna består mer av att sätta och skapa roller och regler. Ett exempel kan vara då man bestämmer vem som ska inta rollen mamma, pappa och barn. Kommunikationen kretsar mycket kring att visa omtanke, inkludera medlemmar, bygga upp och underhålla relationer. Pojkars kommunikation kretsar däremot kring uppmärksamhet, dels för att uppnå den, dels för att tävla om den bland andra. Pojkar leker därför helst i stora grupper där regler och roller redan är satta, vilket gör att deras kommunikation får en annan typ av uttryck. Då regler och roller redan existerar använder pojkar kommunikation i form av tal, i främsta syfte att lösa problem eller utveckla strategier. (Wood, 2009)

2.5.2 Mentorskap

I diskussionen kring homosocialitet är det även intressant att diskutera fenomenet mentorskap. En mentor är en erfaren person som guidar utvecklingen till en mindre erfaren person, vilket ofta används inom företagsvärlden (Wood, 2009). Wood (2009) lyfter fram problematiseringen kring hur kvinnor sällan får chansen att ha en mentor och att det största hindret är att det finns för få kvinnor på ledande positioner. Ett annat problem är att män ibland är rädda för att anta en ung kvinnlig protégé, ofta på grund av de fördomar som kretsar kring att yngre kvinnor är oseriösa och att de skvallrar om sina sexuella relationer. Det finns en rädsla hos många män, oftare de äldre, när en ung kvinna är drivande och tar plats (Ahrén & Zaar, 1996). Sammanfattningsvis är äldre män ofta mindre bekväma med unga kvinnor än unga män. Samtidigt står de flesta debatter, nätverk och studier fast vid att de kvinnor och män som har någon typ av mentorskap går längre i karriären. När kvinnor blir exkluderade från informella sammanhang och nätverk, har mentorn en avgörande och viktig roll för kvinnor genom att förse dem med viktig information och vitala kontakter, men också självförtroende och psykologisk support (Okanlawon, 1994). Det finns idag stora nätverk och organisationer som förser kvinnor med både interna och externa mentorer av båda könen.

2.5.3 Kvotering

Begreppet homosocialisering och mentorskap har som ovan förklarat lett till fördelar och nackdelar. Det finns fler diskussioner om åtgärder som kan införas för att kvinnors väg ska vara mindre besvärlig och kantad av hinder. Förslag som kvotering, en

målinriktad strategi för att rätta till oönskade skevheter i samhället genom att till exempel rekrytera in det underrepresenterade könet, trots att det finns bättre kandidater av det andra (NE, 2012) är en het debatt. I nuläget är dessa olagliga i Sverige (Diskrimineringslagen, kap 1, st. 2) och både Annie Lööf (Näringsministern) och Nyamko Sabuni är emot dem (Lööf & Sabuni, 2012). Positiv särbehandling, vilket är lagligt och även det väl diskuterat, är en mer tillämpad metod som innebär att man som organisation följer sin jämställdhetsplan genom att anställa det underrepresenterade könet när man står vid ett val av lika kvalificerade kandidater.

3. Metod

Nedan presenteras en kort förklaring av vårt tillvägagångssätt, följt av våra metodologiska utgångspunkter. Avslutningsvis presenteras vårt utförande av metod.

3.1 Vårt tillvägagångssätt

Nedan presenteras en kort förklaring av vårt tillvägagångssätt.

1. Dokumentanalys av olika sorters information.
2. Datainsamling, i form av enkäter. Ett kvantitativt objektiva synsätt för att skapa en bredd i undersökningen, där vi vill ta reda på mäns synpunkter på de olika framtagna förslagen.
3. Datainsamling, i form av intervjuer för att skapa ett djup och ta reda på vilka hinder och lösningar som existerar för kvinnor att nå chef- och ledarpositioner.

Vi började med att genomföra en dokumentanalys av den information som vi tagit del av från regeringens hemsida, Ruter dam och Allbrihtrapporten, för att få en uppfattning om vilka hinder och lösningar som existerar för kvinnor att nå chef- och ledarpositioner. Efter dokumentanalysen fortsatte vi med ett kvantitativt methodsätt. Vi skapade en enkät i syfte att bilda en helhetsbild av vad män i organisationer har för uppfattning om de framtagna förslagen. Efter datainsamlingen av enkäterna analyserade vi resultatet för att hitta likheter och skillnader. Under tiden skapade vi en intervjuguide för att även genomföra ett kvalitativt methodsätt. Vi genomförde fyra intervjuer med högt uppsatta manliga chefer med olika befattningar och bakgrunder, för att skapa ett djup i studien. För att analysera vårt kvalitativa material valde vi att utgå från en fenomenografisk analysmodell som består av sju steg. För att ta del av de olika stegen se kapitel 3.2.2 Fenomenografi och fenomenografisk analysmodell.

Under den kvantitativa och kvalitativa metoden genomförde vi pilotundersökningar för att säkerställa att enkäten och intervjuguiden innehöll relevanta frågor för att få fram givande svar för syftet. Efter att ha analyserat enkäterna och skapat en bredd i studien, samt analyserat intervjuerna för att skapa ett djup, har vi försökt att utifrån de två olika angreppssätten se till vilka hinder och lösningar som existerar för att kvinnor ska nå chef- och ledarpositioner.

3.2 Metodologiska utgångspunkter

För att förtydliga vårt tillvägagångssätt har vi valt att i detta avsnitt presentera våra metodologiska utgångspunkter där bland annat begrepp som validitet, reliabilitet och olika etiska aspekter kommer att förklaras.

3.2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

Det finns övervägande fördelar med att kombinera kvantitativ och kvalitativ metod. För att nå en mer djupgående empiri valde vi att ta oss an båda metoderna. Den första i syfte att samla in data för att få en bredd och den andra för att skapa ett djup i undersökningen. Kvantitativ metod innebär att vi som forskare använder oss av en metod som producerar material som bygger på siffror eller tal och som därefter kan behandlas kvantifierbart genom olika sorters beräkningar (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Genom den kvantitativa metoden fick vi med hjälp av enkäter fram data som vi

använde till att leta fram struktur, likheter och mönster genom siffror (Eggeby & Söderberg, 1999). Med hjälp av enkäterna lyckades vi skapa en överblick på den rådande situationen och förhoppningsvis en generell uppfattning av vad män tycker om de framtagna regerings- och näringslivspunkterna. Den kvantitativa metoden kräver att det vi undersöker är avgränsat och definieras entydigt (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Eftersom det är en generell undersökning med statistik som vi vill ta fram, lämpar den sig bra som första del av vår metod. Den andra delen av vår metod är den kvalitativa. Den kvalitativa metoden används i sammanhang där forskaren själv väljer att intervjua en eller flera personer för att sedan tolka och analysera sitt intervjumaterial (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Vi har därför använt oss av intervjuer som insamlingsinstrument för att samla in rådande uppfattningar kring problemområdet och förhoppningsvis få fram ny empiri.

Vi har en växlande inställning till hur vi hanterar den metodologiska ansatsen vilket innebär att vi använder oss av ett abduktivt synsätt. Vi studerar ett problem, men har endast lösa teorier som bakgrund. Med hjälp av den kvantitativa enkäten bildar vi oss en föreställning och en hypotes. Vi har även en önskan att ta fram nytt empiriskt underlag genom den kvalitativa metoden, intervjuer. Det innebär att vi resonerar och drar slutsatser genom en ständig växelverkan där hypotes och enskilda fall provas mot varandra, en variation mellan induktion och deduktion. (Fejes & Thornberg, 2009)

3.2.2 Fenomenografi och fenomenografisk analysmodell

Då vi väljer att genomföra en kvantitativ och en kvalitativ metod tänkte vi förklara tanken hur dessa ska sammanflätas med varandra. Enkäterna analyseras statistiskt och presenteras i diagram förutom de öppna frågorna som kan ses som kvalitativ data då frågorna är besvarade skriftligen. Den kvalitativa delen, det vill säga intervjuerna, har vi valt att analysera efter en fenomenografisk analysmodell. Därför har vi även valt att på liknande sätt analysera de öppna frågorna i enkäten. För att få en bättre förståelse kring vår fenomenografiska analysmodell har vi valt att först förklara innebörden med fenomenografi. Fejes och Thornberg (2009) väljer att förklarar det som:

Fenomenografi som metodansats är utvecklad för att analysera data från enskilda individer, för det mesta insamlade genom halvstrukturerade intervjuer. (Fejes & Thornberg, 2009 s. 123)

Ansatsen är passande då vi vill beskriva människors sätt att förstå kvinnors hinder att nå chefs- och ledarpositioner. Vi vill lyfta fram att det finns individuella synsätt och uppfattningar på detta och precis som Fejes och Thornberg (2009) beskriver ansatsen, är vårt syfte att få en ökad förståelse för det mänskliga lärandet och hur lärandets resultat visar olika sätt att uppfatta omvärlden. Det är här viktigt att lyfta fram att vi ser begreppet *uppfattning* enligt Nationalencyklopedins definition "*personligt sätt att betrakta och bedöma något*" (2012). Den fenomenografiska analysmodellen är hämtad från Fejes och Thornberg (2009) och beskrivs steg för steg.

- Steg 1 - Det transkriberade materialet ska läsas in och *bekantas* med.
- Steg 2 - Benämns som *kondensation* och det är i detta steg de mest betydelsefulla uttalandena hittas.
- Steg 3 - Kallas för *jämförelse*. Det är i detta steg man tar reda på vad likheterna och skillnaderna är.

- Steg 4 - Kallas *gruppering* och det är här forskaren försöker relatera och hitta samband bland de uttalande åsikterna.
- Steg 5 - Likheter står i fokus och steget går ut på att *artikulera kategorierna*. Det vill säga hitta essensen av likheterna.
- Steg 6 - Går ut på att *namnge kategorierna*. Viktigt att göra det med eftertanke då namnet ska spegla och lyfta fram det mest signifikanta i varje kategori.
- Steg 7 - Benämns som *konstrativ fas* som har sin utgångspunkt i att sortera och utvärdera kategorierna där viktiga citat ska tas ut och användas i resultatet.

3.2.3 Validitet

Validitet är ett komplext begrepp som kan användas i situationer där mätningars kvalitet beskrivs. Begreppet skiljer sig beroende på vad det är som ska undersökas och graden av validitet beror på huruvida undersökningen verkligen mäter det man vill mäta. Validitet handlar generellt om att i sin undersökning backa upp resultatet med valid data, där insamling av valid data bygger på att få fram genuin information om det som undersöks, för att därefter så specifikt som möjligt utföra forskningen och få fram reell data (Cook, 2009).

Det förekommer blandade åsikter när det gäller validitet och dess relevans för kvalitativa undersökningar. Kvalitativa undersökningar anses värdelösa om man inte tar hänsyn till validiteten. Tidigare har man sett till att validitet endast är relevant vid undersökningar med kvantitativ metod där man använder sig av ett mätinstrument som ska mäta en viss egenskap. Validitet har först på senare år kommit att bli en kvalitetsaspekt för kvalitativa metoder. Något som man bör tänka på vid datainsamlingsmetoden intervjuer, är att ta i beaktande olika kvalitetsaspekter som till exempel intervjupersonernas aktiva deltagande, uppriktighet och intervjuarens objektivitet. (Cohen et al., 2007)

Kvalitativ och kvantitativ datainsamlingsmetod kan stärka studiens interna validitet. Intern validitet avser att kunna påvisa att förklaringen till en händelse verkligen kan bibehålla data som samlats in. Det gäller därför att vara noggrann i sin datainsamling då resultaten bör beskriva det som utforskats. Något som vi har använt oss av för att stärka validiteten är triangulering, vilket innebär att vi använt oss av flera olika metoder för att samla in den information som vi arbetat med. Genom att använda sig av flera datainsamlingsmetoder, speciellt vid användandet av både kvantitativ och kvalitativ data, förstärks undersökningen. (Cohen et al., 2007)

3.2.4 Reliabilitet

Begreppet reliabilitet visar hur pass pålitligt ett test eller en undersökning är. Hur pass reliabel en undersökning är mäts oftast utifrån hur två variabler korrelerar med varandra (Cook, 2009). Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning det finns ett samband i resultatet. Cohen et al., (2007) talar om att reliabilitet skiljer sig åt i kvalitativ och kvantitativ forskning. Vi kommer därför förklara reliabiliteten utifrån båda forskningsmetoderna.

Inom kvantitativ forskning är reliabilitet huvudsakligen synonymt för pålitlighet och ett konsekvent resultat över tid i samband med mätinstrument och respondenter. Reliabilitet kan beskrivas i olika former där ekvivalent reliabilitet är en form som indikerar på att mätinstrumentet tar fram samma resultat vid varje undersökning (Cohen et al., 2007).

Genom att använda oss av enkäter och sedan av intervjuer som mätinstrument kan vi konstatera att vår reliabilitet är ekvivalent.

Då det inom kvalitativ forskning används mätinstrument som kan upprepas vid flera tillfällen, kan det vara lättare att skapa resultat med samma reliabilitet. Inom kvalitativ forskning blir det svårare att konstatera en hög reliabilitet då forskare oftast använder sig av observationer eller intervjuer (Cohen et al., 2007). För att skapa en hög reliabilitet bland våra intervjuer är det av vikt att vi som forskare kommer överens om hur vi ska samla in och tolka relevant data. Kvale (1996) ur Cohen et al. (2007) anser att det kan förekomma tolkningsskillnader i kvalitativa data bland forskare. Vi har därför valt att spela in och transkribera intervjuerna för att minimera tolkningsskillnaderna för att skapa en så hög reliabilitet i vår kvalitativa forskning som möjligt.

3.2.5 Etiska aspekter

I vår metod kommer vi att utgå från de regler som ingår i Vetenskapsrådets forskningsprinciper. De fyra huvudkraven som bör beaktas för att uppfylla individskyddet och forskningskravet är informationskravet, följt av samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och till sist de så kallade nyttjandekravet. Informationskravet innebär att forskaren har som uppgift att informera den berörda deltagaren om syftet med undersökningen. Samtyckeskravet innebär att få deltagarens samtycke genom att förklara att undersökningen är frivillig och deltagandet får avbrytas. Det är viktigt att deltagaren själv får bestämma om han vill vara med eller ej. Det tredje kravet är konfidentialitetskravet som är viktigt att inte beblanda med anonymitet då det är två helt skilda saker. Konfidentialitetskravet bygger på att vi som forskare har en tystnadsplikt om de uppgifter som vi tar del av under intervjuerna medan anonymitet handlar om att vi som forskare inte vet vilka svar som tillhör respektive respondent. Det fjärde och sista kravet är nyttjandekravet vilket syftar till att den insamlade data endast kommer att användas av forskaren och i det syfte forskningen är ämnad. (Eljertsson, 2005)

3.3 Utförande av metod

I detta avsnitt kommer vi att förklara vårt utförande i hur vi skapat våra enkäter och intervjuer. Vi har delat in detta avsnitt i två delar, *Del I - Kvantitativ metod* och *Del II - Kvalitativ metod* för att underlätta för läsaren hur vi gått tillväga i vår process. Anledningen till varför vi valt att utföra vår studie utifrån två metoddelar är för att vi ska få möjlighet till att skapa både en bredd och ett djup i undersökningen. I den kvantitativa metoddelen skapar vi en bredd där vi kan generalisera vad män anser om de framtagna förslagen medan den kvalitativa metoden hjälper oss att skapa ett djup. Genom de två olika metodsätten angriper vi problemet från två olika håll. Vi hoppas att de båda tillvägagångssätten, i kombination, leder oss till en större förståelse för vad som kan åtgärdas eller möjligtvis inte åtgärdas för att kvinnor ska ha samma möjlighet att nå chefs- och ledarpositioner som män.

För att skapa en bra grund till enkät- och intervjuguiderna började vi med en dokumentanalys av den information som vi huvudsakligen samlat in från regeringens hemsida. Grunden för enkäterna var de förslag som regeringen tagit fram på Nordic Future Forum, bakgrundsinformation till varför förslagen tagits fram och aktuella debatter kring frågan. Vi valde att vara så objektiva som möjligt till punkterna, för att utforma de båda mätinstrumenten så neutralt som möjligt utan några egna värderingar i frågorna. I varje del kommer vi bland annat att förklara vilket perspektiv vi har använt oss av, hur vårt genomförande gått till samt hur vårt urval har sett ut.

3.3.1 Del I - Kvantitativ metod

I vår kvantitativa metod har vi valt att beskriva vår process utifrån vår första del av arbetet. Vi kommer att presentera vår utformning och spridning av enkäter, urval, bortfall, pilotundersökning samt hantering av enkäter.

Utformning av enkäter

Efter dokumentanalysen av det material som vi tagit del av började vi med att utforma den enkät som skulle ligga till grund för vår kvantitativa metoddel i denna studie. Fejes och Thornberg (2009) förklarar kvantitativ metod genom att samla in data som beskriver verkligheten genom en analys av statistiska modeller. Med hjälp av Google Docs Spreadsheet, ett nätbaserat enkätinstrument, utformade vi den enkät (se bilaga 1) som män skulle besvara för att ta reda på hur de ställer sig till förslagen. Enkäten utformades i tre delar, bakgrund, näringsliv och regering, med förslagen som frågor då det var respondenternas attityder vi ville åt. Cohen et al. (2007) talar om att enkäter alltid kommer vara en form av intrång på respondentens liv då vi som forskare tar deras arbetstid eller privata tid genom att be dem delta i undersökningen. Vi har därför sett fördelar och nackdelar med att genomföra enkäter, då möjligheten för oseriösa svar kan vara ett faktum. Brist på tid från respondenternas sida kan bidra till att de inte tagit sig tid till att genomföra enkäten noggrant, vilket vi ser som en nackdel. Fördelen med att vi använt oss av en enkät som mätinstrument är att vi som forskare har haft möjlighet att nå ut till en större undersökningsgrupp (Trost, 2007). Enkäten innehåller totalt 16 frågor där de första två behandlar respondentens ålder samt antal år som yrkesverksam. Detta för att skapa en möjlighet till att jämföra svaren i förhållande till ålder och erfarenhet. Sista frågan i del två och tre är till för att respondenterna själva ska få tycka till om vad de anser att näringslivet och regeringen bör bidra med för att främja problemet. Resterande tolv frågor berör respondenternas uppfattningar kring förslagen där respondenterna får fylla i ett av alternativen oviktigt, mindre viktigt, viktigt och mycket viktigt. Vi valde att använda oss av fyra svarsalternativ i enkäten för att undvika svar som hamnar i mitten. Cohen et al. (2007) anser att enkäter med denna typ av svarsalternativ bidrar med blandade svar där forskaren i sin analys kan hitta samband bland svaren.

Spridning av enkäter

För att nå ut till urvalsgruppen använde vi oss av personliga kontakter och social media. Respondenterna fick ta del av informationen i form av ett missivbrev (se bilaga 1) där vi var noggranna med att förklara att enkäten endast fick besvaras av män, aktiva i näringslivet. Vi förklarade även vilka vi var och syftet med vår undersökning, där vi varit noggranna att följa de forskningsprinciper vi nämnt ovan under metodologiska utgångspunkter. Vi uppmanade även respondenterna om att sprida länken vidare till manliga arbetskollegor. Enligt Trost (2007) är det viktigt att lova respondenterna anonymitet och samtidigt förklara att resultaten endast kommer att användas i forskningssyfte. I missivbrevet var vi därför noggranna med att påpeka detta faktum.

Urval

Som nämnt tidigare har vårt urval av personer bestått av kontakter och social media för att nå en så stor svarskvot som möjligt. Enkäterna har varit riktade till att nå ut till så många män, aktiva inom näringslivet som möjligt. Vi valde därför att använda oss av internetbaserade enkäter, för att nå ut till en så stor målgrupp som möjligt. Cohen et al.

(2007) tycker att desto större urval man har, blir inte bara reliabiliteten större, utan möjliggör även att mer avancerad statistik används. Ett svar på minimum 30 stycken är ett måste om man i undersökningen ska analysera och använda sig statistiskt av insamlad data (Cohen et al., 2007). Vi satte därför upp ett mål på att få in minst 100 stycken svar för att skapa ett bra underlag till dataanalysen och en hög reliabilitet för vår första del av studien. Trost (2007) menar att det är av vikt att göra en tidsplanering för hur länge enkäten kan besvaras samt när påminnelsen ska skickas ut. Vi avsatte totalt nio arbetsdagar för att nå vårt mål med 100 stycken svar, samt att vi skickade en påminnelse fyra dagar innan sista utsatta svarsdag. När tiden för att besvara enkäten löpt ut, sammanställde vi svaren och försökte hitta likheter och skillnader för att få fram en statistik över männens synpunkter. I samband med att vi använt oss av social media och kontakter, där vi bett dem besvara enkäten och vidarebefordra länken kan vi inte uttala oss om hur många som totalt har fått tillträde till den. Vi kan därför se att vårt urval har varit obundet slumpmässigt urval. Det är dock svårt att förhålla sig helt till obundet slumpmässigt urval då vi som undersökare delvis har valt vilka kontakter som fått tillgång till enkäten. Detta har bidragit till att vi hamnat närmre ett icke-sannolikhetsurval (Fejes & Thornberg, 2009).

Bortfall

Vi har förutsatt att det har skett ett bortfall av svar från de män som valt att inte besvara enkäten eller de män som inte svarat i tid (Eggeby & Söderberg, 1999). Eftersom vi inte vet hur många som tagit del av länken kan vi inte ange hur stort bortfallet har varit. Det kan ifrågasättas hur de som inte besvarat enkäten hade påverkat resultatet. Vi valde därför att sätta upp ett minimum med antalet svar för att skapa ett underlag. Faktumet att vi inte vet vilka som haft tillgång till enkäten, innebär att vi trots upprepade gånger påpekat att det endast ska vara män som ska besvara enkäten, inte vet om det även förekommit svar från kvinnor. Ett annat faktum som vi funderat över har varit om de som besvarat enkäten gjort det i samband med att det känt sig tvungna eller av fri vilja. Då enkäten har varit anonym vill vi tro att deras bidrag har varit frivilligt för att de vill bidra till studien och är själva intresserade av frågan. För att hitta skillnader och likheter i svaren valde vi att använda oss av åldersspridningen och livserfarenheten som en grundfaktor. Vid analysen av materialet hittade vi ett internt bortfall som gjorde att vi var tvungna att bortse från erfarenhetsfaktorn då det visat sig att många svarat fel på antal år i arbetslivet. Det verkar som att många hade kryssat i antalet år på den nuvarande arbetsplatsen, men det är endast spekulationer från vår sida.

Pilotundersökning

Innan vi skickade ut länken genomförde vi en pilotundersökning. Eljertsson (2005) menar att vi med hjälp av en pilot har försäkrat oss om att frågorna har tolkats likadant av oss som skapat enkäten och av respondenterna som ska besvara den. Genomförandet av en pilot är även bra för att se om frågorna är relevanta i förhållande till det som de är avsedda att mäta. Det kan exempelvis uppkomma förslag till följdfrågor som glömts bort i den ursprungliga enkäten som vi med hjälp av en pilotundersökning får chansen att ta ställning till (Eljertsson, 2005). Vid eventuella diffusa frågor har vi haft möjligheten till att omformulera dem, vilket kan ha kommit att öka vår reliabilitet då vi fått en direkt respons på frågorna (Cook, 2009).

Hantering av enkäter

Då det endast fanns två frågor som skulle besvaras skriftligen har vi valt att beskriva hur vi hanterade dessa eftersom vi automatiskt fick fram statistik på resterande 14 frågor. De

två öppna frågorna där respondenterna själva skulle fylla i vad de ansåg att näringslivet och regeringen kunde bidra med. Vi valde att analysera dessa frågor utifrån en fenomenografisk analysmodell där vi först bekantade oss med materialet, enligt steg ett. Därefter kategoriserade vi svaren enligt steg fem, för att därefter namnge de olika kategorierna enligt steg sex. Vi valde därefter att gå vidare med steg tre där vi jämförde de olika svaren för att hitta likheter och skillnader. Vi avslutade med steg två och sju där vi enligt oss valde ut signifikanta uttalanden som vi citerade resultatet.

3.3.2 Del II - Kvalitativ metod

Nedan presenterar vi bland annat vår utformning av intervjuguide och genomförandet av intervjuer, för att slutligen förklara hur vi hanterat våra intervjuer utifrån stegen i vår fenomenografiska analysmodell.

Utformning av intervjuguide

Vid utformandet av intervjuguiden la vi ner mycket tid till att få fram rätt frågor för syftet. Syftet med intervjuguiden var att få mer uttömmande svar än vad enkäterna kunde bidra med. Patton (1980) menar att intervjuer kan ses som det bästa och kanske det enda sättet att få reda på vad en person vet eller tänker på. Kvalitativ data bidrar med djup och detalj (Patton, 1980.) vilket vi med hjälp av intervjuerna vill uppnå. Intervjuer kan ses som ett bra instrument för att samla in data då vi som intervjuare har goda möjligheter att be om ett förtydligande vid svar. För att följa vår metodansats skapade vi en halvstrukturerad intervjuguide (se bilaga 2) med tematiserade frågor (Fejes & Thornberg, 2009). För att skapa en hög reliabilitet i intervjuerna bör frågorna vara strukturerade, där varje fråga ställs på samma sätt för de olika respondenterna. Vid halvstrukturerade intervjuer har respondenten möjlighet att besvara frågorna utifrån sin unika situation och kunskap (Silverman, 1993; Cohen et al., 2007). Vad den ena respondenten anser vara en viktig fråga att besvara, kan skilja sig från nästa respondents åsikt. Halvstrukturerade intervjuer kan dock påverka resultatet olika då följdfrågor kan ställas olika till olika respondenter (Oppenheim, 1992; Cohen et al., 2007). För att leda intervjun i rätt riktning anser Kvale (1996) ur Cohen et al. (2007) att tematisering av frågorna är ett nödvändigt sätt för att få fram data som är relevant för syftet.

Genomförande av intervju

Trost (2010) anser att intervjuer bör genomföras i en trygg och ostörd miljö. Vi genomförde därför intervjuerna i ett konferensrum på intervjupersonens arbetsplats. Vid genomförandet av intervjuerna tog vi hänsyn till aspekter som social önskvärdhet samt intern och extern påverkan. Det optimala är att intervjuaren håller sig så objektiv som möjligt, utan att påverka den intervjuade med egna attityder och erfarenheter (Justensen & Mik-Meyer, 2010). För att nå så rika svar som möjligt använde vi oss av *probing*, en teknik för att fördjupa och utvidga samtal kring ett visst innehåll (Fejes & Thornberg, 2009). Efter ett godkännande från respondenterna spelades intervjuerna in för att därefter transkribera utsagorna. Detta i enhet med punkt ett i den analysmodell som vi använder oss av (se kapitel 3.2.2 Fenomenografisk analysmodell).

Innan intervjuerna skickade vi ut vilka teman som vi skulle komma att beröra under intervjun. Detta gjorde vi då vi trodde att det skulle leda till rikare, mer eftertänksamma svar eftersom respondenterna hade möjligheten att reflektera över problemområdet innan intervjutillfället. Vi är medvetna om att vi kan gått miste om en eventuell spontanitet en oförberedd intervjuperson kunnat bidra med, men då vårt problemområde

inte alltid ligger aktuellt som en vardagsreflektion, tror vi att det har gett mer positivt än negativ utfall.

Urval av intervjuperson

Vid urvalet av intervjupersoner var det viktigt för oss att de som intervjuades skulle vara högt uppsatta chefer inom näringslivet, för att få ut så mycket relevant information som möjligt. Eftersom syftet har varit att utforska vad mäns synvinkel kring problemområdet är, har även könet haft sin betydelse. Genom att titta på män på högre positioner hoppades vi på att kunna urskilja åsikter, uppfattningar och reflektioner som är baserade på erfarenheter, vilket män på lägre positioner kan sakna. Att de valda personerna sitter med stort inflytande men också med ansvar för jämställdheten på respektive organisationer har också varit avgörande för vårt urval. Vi tror att personer med större inflytande har ställts inför situationer och problem som ofta är könsrelaterade och rör jämställdhet. Vi valde även personer inom helt olika branscher för att se om likheter eller skillnader förekommer.

Pilotundersökning

Justesen och Mik-Meyer (2011) talar om att det är optimalt att utföra pilotundersökningar på intervjuguiden för att få en respons på att ordningen av frågorna skapar ett flöde, är relevanta och lätta att förstå. Vi genomförde därför en pilotundersökning på vår intervjuguide och såg till att frågorna var rätt tematiserade och följde en röd tråd. Pilotundersökningar kan även vara till för att se till att man ställer relevanta frågor för syftet och att man inte utformat och ställer ledande frågor (Cohen et al., 2007).

Val av intervjuare

Vi valde att dela upp intervjuerna och genomföra två stycken vardera. Vi började med att genomföra en i Malmö för att sedan genomföra en i Stockholm. Av ekonomiska skäl var det lättare att en av oss utförde den i Stockholm medan de resterande två intervjuerna genomfördes under tiden i Malmö. Fördelarna med att vara fler än en intervjuare vid varje tillfälle är stora. Cook (2009) talar bland annat om att trovärdigheten och validiteten på resultatet ökar. Då vi båda inte kunde närvara vid varje intervju valde vi att spela in dem, delvis för att båda skulle kunna ta del av det som respondenterna sagt och delvis för att inte gå minste om information som eventuellt skulle kunna gå förlorad utan inspelning.

Hantering av intervjuer

Efter genomförandet av intervjuer, transkriberade vi det inspelade materialet. Vi försökte att vara så noggranna som möjligt, då Drew (2005) ur Fejes och Thornblad (2009), menar att varje detalj kan visa sig vara meningsfull vid analysen. Vi försökte rensa ut ljud som inte har någon uppenbar betydelse, men som Fejes och Thornberg (2009) menar, ska transkriberingen inte enbart lyfta vad som sägs utan även hur det sägs. Då det är de intervjuades uppfattningar vi försökt analysera har det varit viktigt att ta hänsyn till detaljer som pauser och betoningar och inte enbart det som sägs, eftersom det kan vara av stor betydelse för analysen. Efter att vi transkriberat alla fyra intervjuer började vi med att analysera de olika uttalandena utifrån de olika stegen i den fenomenografiska analysmodellen. Vi började med steg ett där vi efter att ha transkriberat materialet läste genom det ett par gånger för att bekanta oss med det. Vi fortsatte med steg två, där vi strök under de meningar vi ansågs vara betydelsefulla. Då intervjupersonernas svar berörde relativt samma ämnen bestämde vi oss för att i ett

tidigt stadium namnge de olika kategorierna enligt steg sex. Efter att vi namngett de olika kategorierna fortsatte vi med steg fyra och tre som vi kombinerade genom att leta efter samband bland intervjupersonernas uttalande, samt hitta likheter och skillnader i dem. Slutligen använde vi oss av steg fem och sju, där vi såg till att hitta essensen bland de olika kategorierna för att lyfta fram det som sagts och citera det i resultatet.

4. Resultat

Resultatet är uppdelat i två delar. Den första delen är en presentation av det kvantitativa resultatet, det vill säga utifrån de enkätsvar som vi fått in från våra 107 respondenter. Den andra delen presenterar de kvalitativa svaren från enkäten samt resultatet från de fyra djupintervjuer som genomförts. Det kvalitativa resultatet presenteras under avsnitt 4.2 där vi utgått från en fenomenografisk analysmodell.

4.1 Del I - Kvantitativ

Enkäterna är helt baserade på de förslag som tagits fram under Nordic Future Forum, vintern 2012, där syftet var att ta reda på mäns inställning till de förslag som tagits fram under konferensen. Enkäten är uppdelad i tre delar; bakgrund, näringsliv och regering. Därav kommer även denna del vara uppdelad på liknande sätt för att ge en så klar bild som möjligt. I resultatet kommer påståenden att benämnas som exempelvis N1, vilket motsvarar Näringslivsfråga ett, eller R2 som motsvarar regeringsfråga två och så vidare. Alla frågor finns att återfinna i bilaga 1.

4.1.1 Bakgrund

Resultaten från de 107 respondenterna har uppnått ett önskat ålders- och arbetslivserfarenhetsspann. För trovärdigheten och analysens betydelse ligger det en vikt vid att det finns en spridning när det gäller både ålder- och arbetslivserfarenhet, då syftet är att ta reda på vad män anser, men även för att analysera om det finns skillnader eller likheter i svaren baserade på ålder. I diagram 1a presenteras resultatet av våra respondenters ålder. I diagram 1b presenteras resultatet av våra respondenters arbetslivserfarenhet.

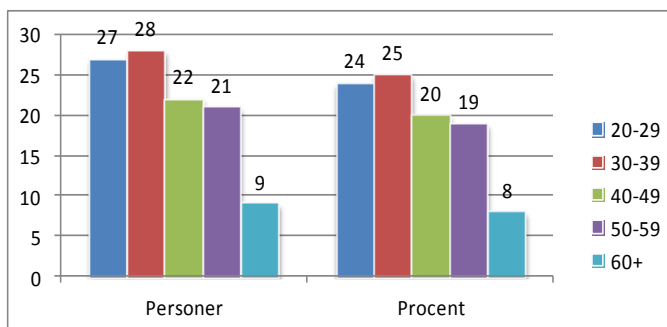


Diagram 1a. Ålder.

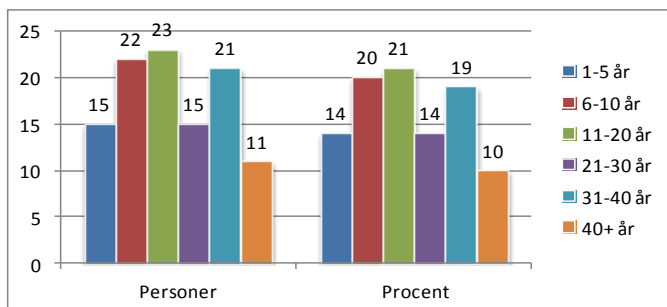


Diagram 1b. Arbetslivserfarenhet.

4.1.2 Näringslivet

Under denna del kommer resultatet från de sex förslagen om vad näringslivet kan bidra med att presenteras. Förslagen kommer att delas in i ledarskap, utbildning och organisation.

Ledarskap

I ledarskapsdelen är N1 ett förslag om att renodla ledarskapet i två delar, en ledarskapsdel och en administrativ del. N2 är ett förslag att omdefiniera och revidera kriterierna för det moderna ledarskapet. Vad som kan utläsas av diagram N1 nedan finns det en uppdelning på cirka 50/50 som tycker att det är viktigt eller mindre viktigt att renodla ledarrollen. Responsen kring N2, se diagram N2, visar att en majoritet tycker att det är viktigt eller mycket viktigt att uppdatera vilka kriterier som krävs för att vara chef inför kvalitativa och kvantitativa krav. Ser man till ålderskategorierna, diagram N1.1, finns det en liten spridning i svaren där de två lägre ålderskategorierna anser frågan vara mindre viktig. I ålderskategorin 40 till 49 år är hälften negativa till förslaget och andra hälften positiva. I kategorin 50 till 59 år anser däremot majoriteten att frågan är viktig. Kategorin 60 år och uppåt har en jämnt fördelad spridning på svaren mindre viktig, viktig och mycket viktig. Tittar man motsvarande till diagram N2.1 finns det en jämn spridning i åldrarna där majoriteten anser frågan vara viktig.

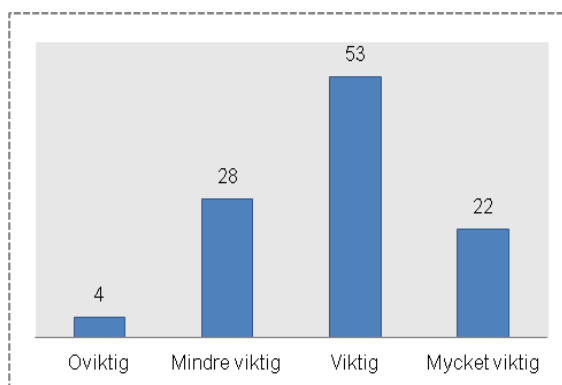
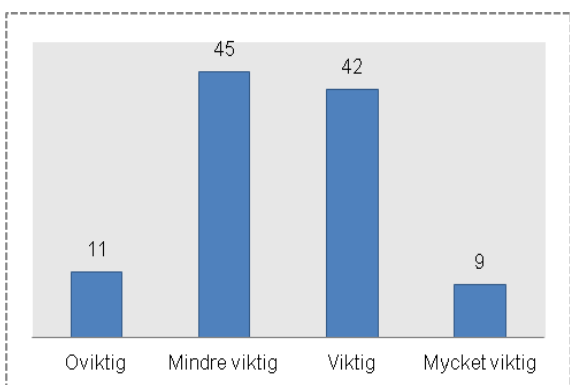


Diagram N1. Renodla ledarskap

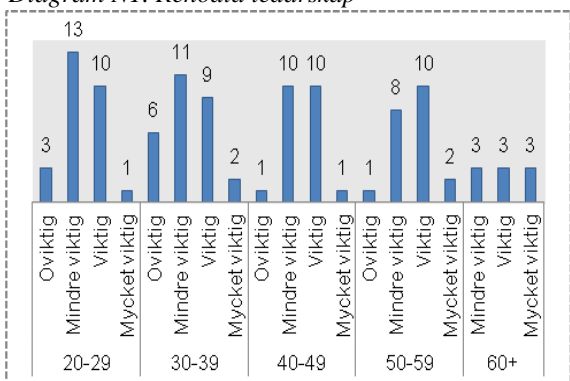


Diagram N1.1. Åldersspridning på N1

Diagram N2. Omdefiniera kriterier

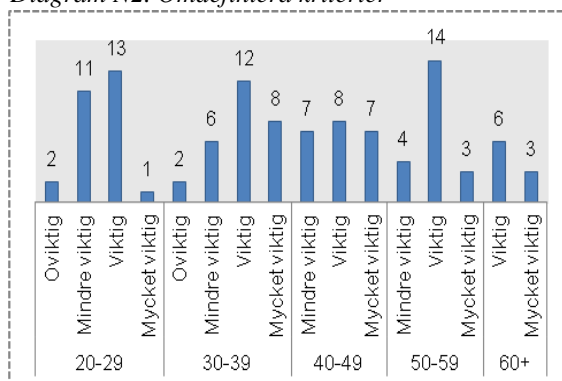


Diagram N2.1. Åldersspridning på N2

Utbildning

I del två under näringslivet, utbildningsdelen, finner man i diagram N3 att hela 86 procent är positiva, där man tycker att näringslivet ska uppmuntra unga kvinnliga talanger att snabbare få operativa positioner genom nätverk, mentorskap och talangprogram. Förslaget N4, diagram N4, tar upp att existerande kvinnliga chefer ska vara dem som definierar vad som krävs för att utvecklas, stanna kvar men även vilja bli

chefer. Det var hela 66 procent av männen som ansåg detta förslag som positivt. Ser man till fördelningen i de olika åldrarna är det jämnt fördelat där N3, diagram N3.1, ses som viktig eller mycket viktig. Likaså var det jämnt fördelat bland åldrarna i förslag N4, diagram N4.1, där majoriteten bland åldrarna ansåg förslaget vara viktigt.

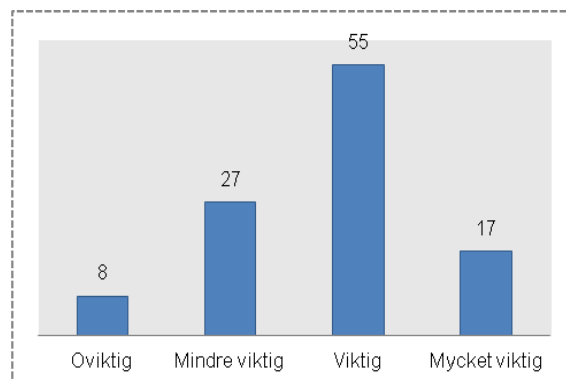
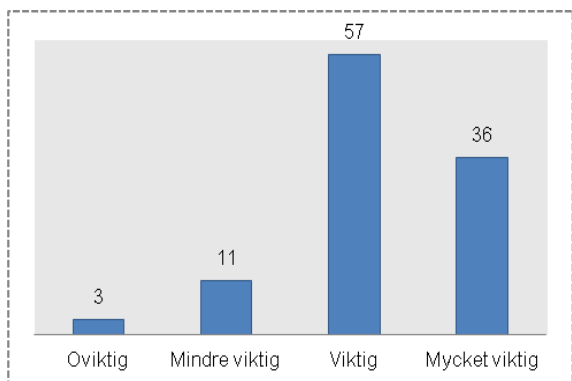


Diagram N3. Användning av nätverk

Diagram N4. Kvinnor som konsulter

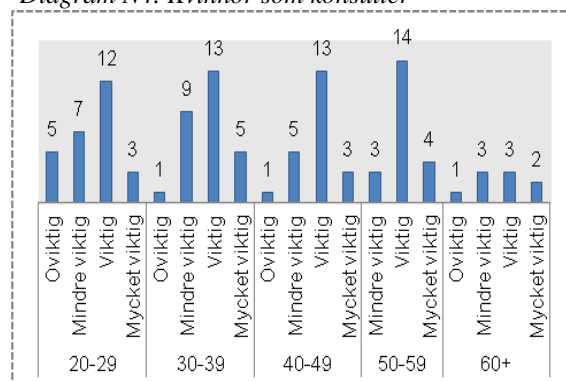
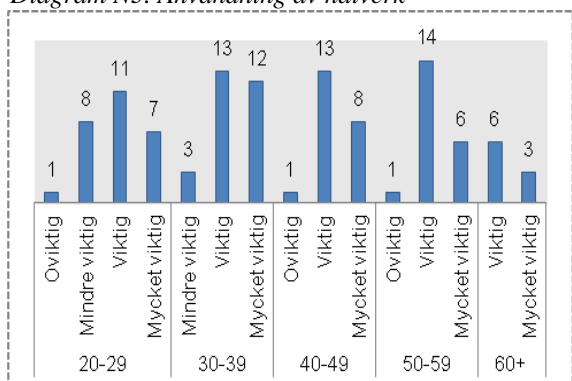


Diagram N3.1. Åldersspridning på N3

Diagram N4.1. Åldersspridning på N4

Organisation

Den tredje delen av förslagen har vi valt att kategorisera som organisation eftersom förslagen rör vad företaget rent praktiskt kan utföra för att kvinnor ska kunna klättra och få möjlighet till ledarpositioner. I denna del är responsen mer negativ hos respondenterna. Hela 70 procent av de svarande var negativt inställda till förslag N5 som är ett transparent börsmått som ska innefatta rapporteringar på företaget, se diagram N5. Vid förslaget N6, se diagram N6, som handlade om att man som företag ska se till att 50 procent av alla slutkandidater vid rekrytering ska bestå av kvinnor, mottogs negativt. Hela 76 procent tyckte att förslaget är mindre viktigt eller oviktigt. I förslaget N5, diagram N5.1, kan man se att 33 procent av respondenterna i ålderskategorin 20 till 29 år anser förslaget som oviktigt medan motsvarande siffra bland 60 år uppåt anser den vara viktig. Förslaget N6, diagram N6.1, kan man se har en stigande procentsiffra bland åldrarna där de tre första ålderskategorierna har en siffra mellan 14 procent till 21 procent som positivt förslag, medan 50 till 59 år och 60 år uppåt har en siffra på 39 respektive 33 procent positivt.

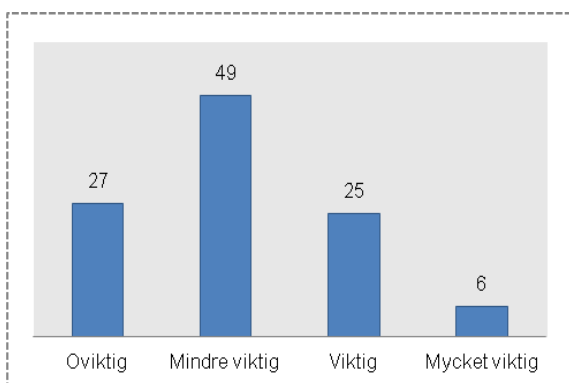


Diagram N5. Börsmått

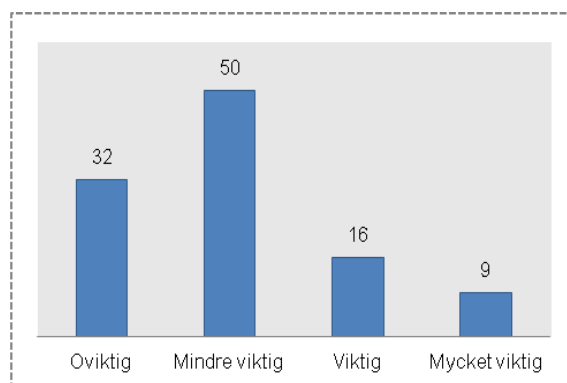


Diagram N6. Rekrytering

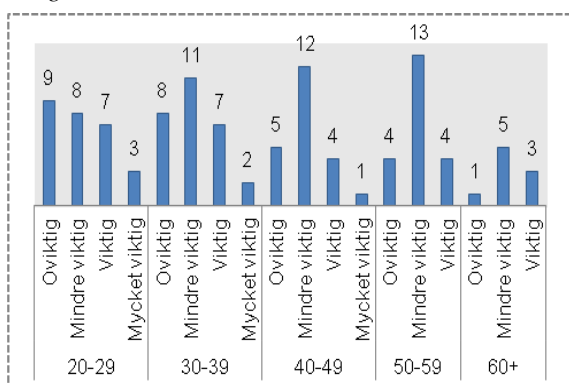


Diagram N5.1. Åldersspridning på N5

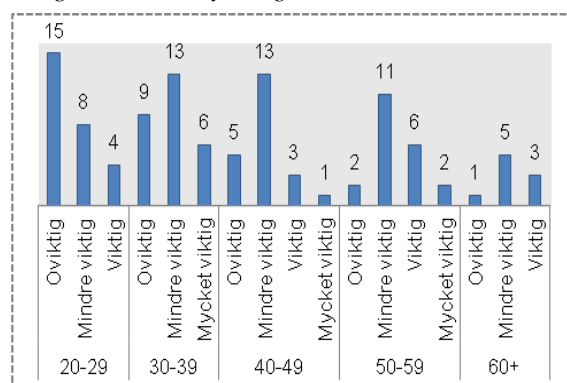


Diagram N6.1. Åldersspridning på N6

4.1.3 Regeringen

Under detta avsnitt presenteras resultatet för de förslag som tagits fram där regeringen har en möjlighet att påverka. Vi har valt att dela upp det i utbildning, föräldraskap och organisation.

Utbildning

I denna del tar vi upp vad som kan göras i ett tidigt stadium för att kvinnor ska bli chefer. Förslaget R2 handlar om att införa retorik, entreprenörskap och ledarskap på skolschemat och har mottagits med en respons där hela 75 procent ser de nya undervisningsformerna som positiva, se diagram R2. R5 är ett förslag som råder för att öka insatserna där lärare på alla nivåer inom skolan ska utbildas i jämställdhet och jämställd pedagogik. Hela 78 procent, är positiva till förslaget, se diagram R5. I de olika ålderskategorierna för de båda förslagen finns det en jämn fördelning där majoriteten anser förslagen vara viktiga eller mycket viktiga. Se diagram R2.1 respektive R5.1.

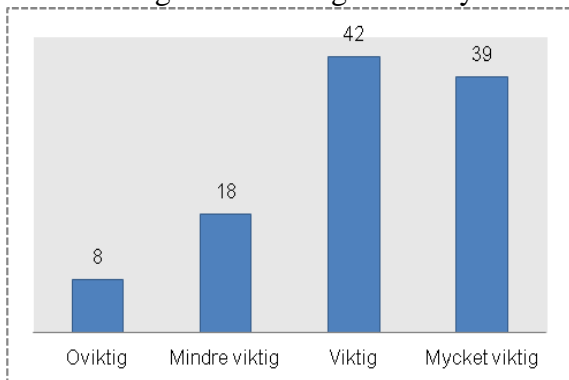


Diagram R2. Retorik på skolschemat

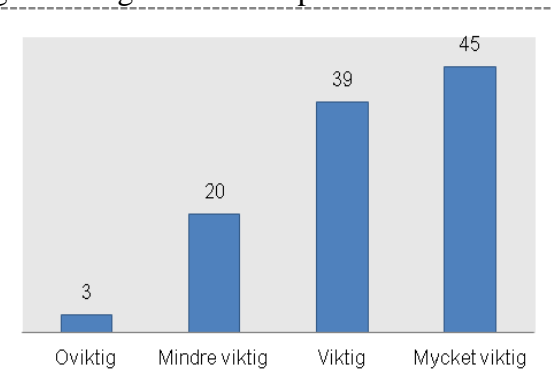


Diagram R5. Jämställd kultur i skolan

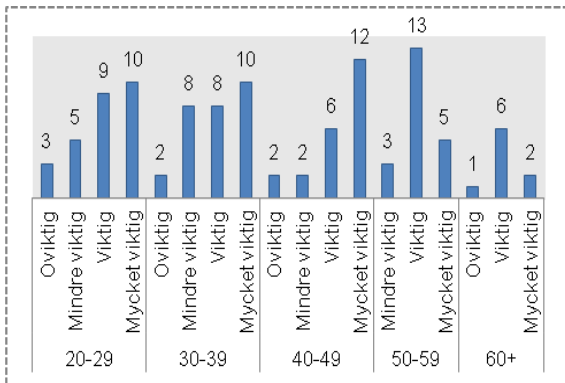


Diagram R2.1. Åldersspridning på R2

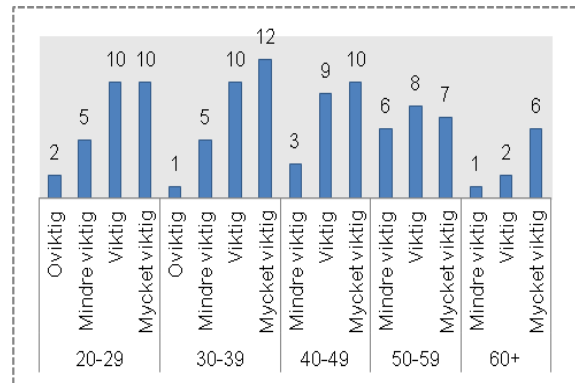


Diagram R5.1. Åldersspridning på R5

Familj

Vid konferensen togs även två förslag fram som gäller föräldraskap och bidrag. R1 presenterades som ett förslag om att behålla och utveckla RUT. Hur viktigt förslaget om RUT-avdraget är, har mottagits med blandad respons. Majoriteten, det vill säga 58 procent, ser förslaget som positivt, se diagram R1. Det andra förslaget, R3, som handlar om föräldraskap och att regeringen skulle vidta åtgärder, har mottagits med blandad förtjusning. Det är få som tycker att den är oviktig men det är inte heller en stor del som tycker att det är mycket viktigt. Dock anser majoriteten förslaget som positivt, se diagram R3. Ser man till förslag R1 och om det existerar någon större skillnad bland ålderskategorierna kan man se att fördelningen är relativt jämn i svaren, se diagram R1.1. R3 är mer koncentrerat i ålderskategorierna där majoriteten bland alla åldrarna har svarat att frågan är mindre viktig eller viktig, se diagram R3.1.

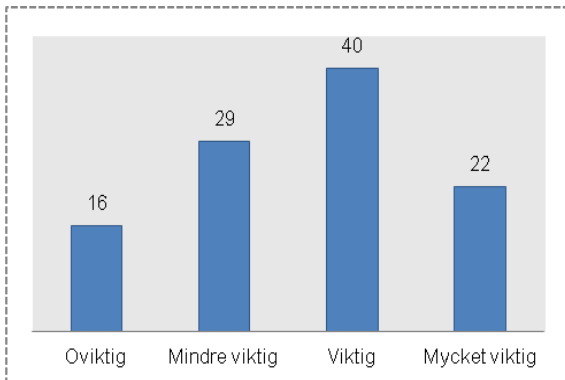


Diagram R1. Utveckla RUT

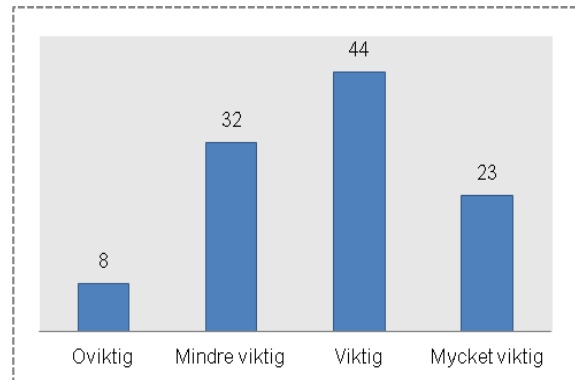


Diagram R3. Föräldraförsäkring

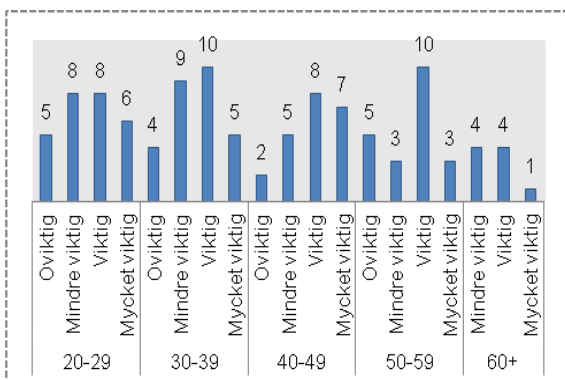


Diagram R1.1. Åldersspridning på R1

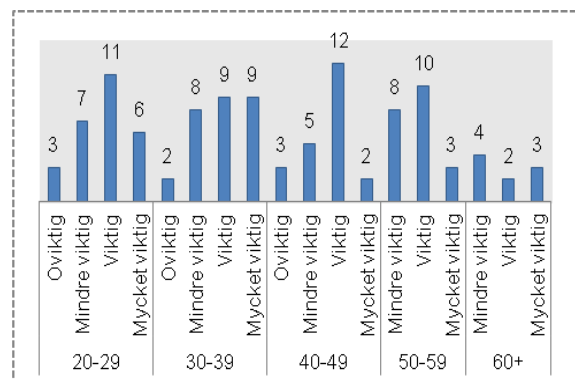


Diagram R3.1. Åldersspridning på R3

Organisation

De två sista förslagen har vi valt att kategorisera som organisation då det är förslag som skulle innebära att regeringen inför krav och riktlinjer på näringslivet. De första förslagen under denna sektion är R4, ett krav som hör ihop med N5, och handlar om att alla bolag med fler än 10 anställda ska rapportera om vilket antal, vilka positioner och vilken lön kvinnor har samt deras vanor kring VAB, föräldraledighet, semester och så vidare. Även detta förslag, likt N5, mottogs som mindre positivt där hela 82 procent tycker att förslaget är mindre viktigt eller helt oviktigt, se diagram R4. Krav nummer två, R6, gäller att bolagen ska se till att minst en kvinna är representerad vid valberedningar till bolagsstyrelser. Detta förslag mottogs negativt, där hela 62 procent anser att förslaget är mindre viktigt eller helt oviktigt, se diagram R6. I det förslag som vi kallar R4 kan vi än en gång inte se någon spridning i svaren bland åldrarna då fördelningen jämn i ålderskategorierna, se diagram R4.1. I det sista förslaget, R6, kan man däremot se en förskjutning i svaren då de gradvis blir mer positiva för varje ålderskategori, se diagram R6.1.

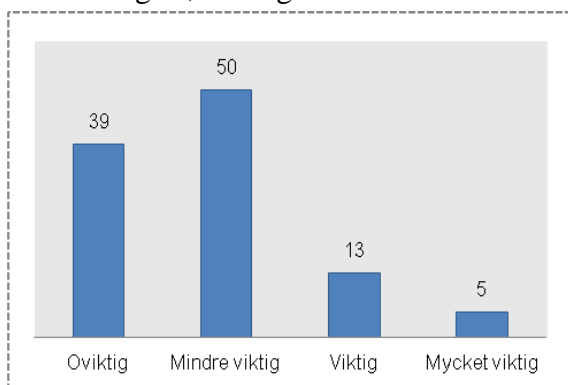


Diagram R4. Rapporteringskrav

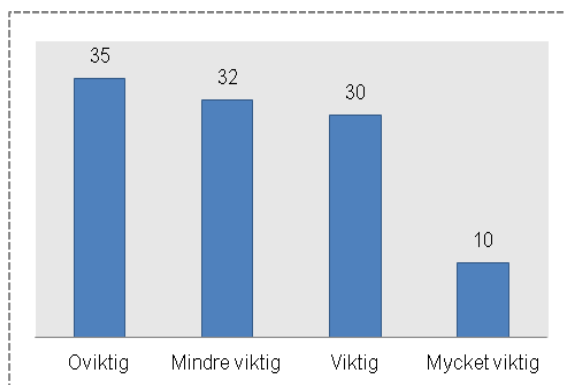


Diagram R6. Kvinna i valberedningar

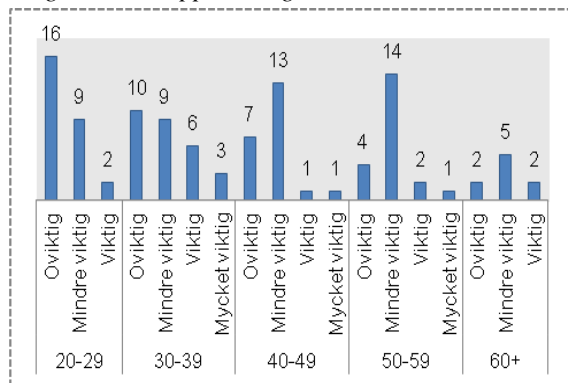


Diagram R4.1. Åldersspridning på R4

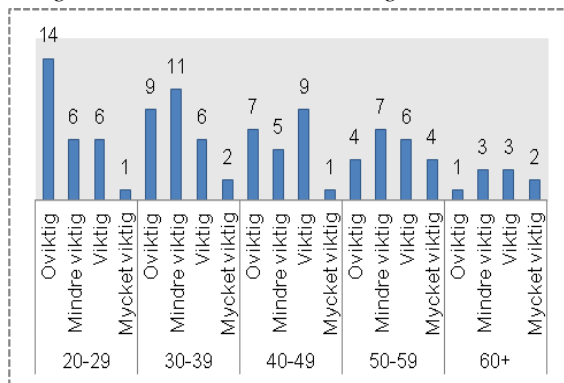


Diagram R6.1. Åldersspridning på R6

4.2 Del II - Kvalitativ

I den kvalitativa delen av vår studie har vi använt oss av en fenomenografisk analysmodell vilket innebär att vi kommer presentera ett redan analyserat material. Vi börjar med att presentera de öppna frågorna från enkäten. Därefter presenteras de fyra intervjuer som genomförts. De kommer att från och med nu benämnas som intervjuperson 1, 2, 3 och 4. I avsnitt 4.2.2 presenteras intervjupersonernas bakgrund. Under avsnitt 4.2.3 kommer vi att presentera definition av chef- och ledarskap. I 4.2.4 presenterar vi de hinder vi hittat genom att identifiera dem och därefter kategorisera dem. I sista avsnittet, 4.2.5, presenteras vilka eventuella lösningar som intervjupersonerna anser ligga som åtgärder. 4.3 är en kort sammanfattning.

4.2.1 Öppna frågor

Nedan presenteras de öppna frågorna i enkäten där vi sammanställt och kategoriserat vad män anser att näringslivet och regeringen kan bidra med utöver de förslag som redan är framtagna. Då majoriteten av de svarande inte har gjort någon distinkt skillnad på de olika frågorna har vi därför valt att kategorisera allt som har angetts. De kategorier som återfunnits är utbildning, kvotering, kompetens och familj.

Utbildning

Flera av respondenterna tar upp utbildning som en viktig faktor. Att satsa på utbildning inom ledarskap, organisation och retorik var exempel som förekom ofta. Att börja satsa i tidig ålder, där mer resurser tillförs till skolsystemet tror många kan vara en bidragande faktor till att få fram fler tjejer och kvinnor på ledande positioner i framtiden. Coaching och mentorskap togs även upp som bra resurstillgångar. En av respondenterna uttryckte *“kunskap ger makt, makt ger styrka, styrka ger position”*.

Kompetens

Ett omtalat tema som var återkommande var kompetens. Majoriteten bland respondenterna menade att man bör se till kompetensen hos respektive individ och inte till kön. Då kompetens bör värderas högre än kön anser flera respondenter att lönesättning bör vara efter kompetensen, inte efter könet, det vill säga *“lika lön för lika arbete”*. Två av respondenterna menade att en lösning kan vara att könslösa och namnlösa rekryteringsprocesser implementeras. Många svarade *“rätt person, på rätt plats”*.

Kvotering

Ett annat tema som var återkommande var kvotering. Respondenternas syn till kvotering var däremot splittrad. Större delen ansåg att kvotering inte var rätt tillvägagångssätt för att få in fler kvinnor på ledande positioner då mer kompetenta personer kan förbises. En mindre del av respondenterna menade att kvotering under en kort tid kan vara en lösning till problemet. En av respondenterna anser att man borde *“införa kvotering till börsnoterade bolagsstyrelser och ledningsgrupper då fördelarna är fler än nackdelarna”* medan en annan säger *“kvotera in kvinnor på utbildningar som leder till framtida chef- och ledarroller”*.

Familj

Det sista temat som togs upp bland respondenterna var familj. Många menade att näringslivet bör ändra sin syn på vad karriär är och att man som person inte ska behöva avstå från ett fungerande familjeliv för att vara framgångsrik. Flera av respondenterna tog upp faktumet om att man bör ändra i lagstiftningen kring föräldraledighet och föräldrapenning. En av respondenterna kom med förslaget att föräldrapenningen bör baseras på den sammanlagda inkomsten. Många av respondenterna tyckte att föräldraledighet bör premieras samt att bättre förutsättningar bör skapas för att få män mer engagerade i familjelivet.

4.2.2 Intervjupersonernas bakgrund

Nedan presenteras de fyra personernas bakgrund i form av nuvarande position, antal år i arbetslivet och vilket typ av företag personen arbetar på. Vi kommer även att beskriva vilket ansvar respektive person har för nyrekrytering och karriärutveckling på den aktuella arbetsplatsen.

Intervjuperson 1

Den första intervjuade personen är en kontorschef med regionansvar för ett rekryteringsföretag i södra Sverige. Företaget är ett av de tio största i Sverige inom sitt område och är verksam i fem andra länder utanför Sverige. Han har varit verksam i näringslivet i cirka 10 år och har spenderat större delen av tiden på det aktuella företaget. Intervjuperson 1 har ett övergripande ansvar för nyrekryteringen på arbetsplatsen men delegerar det direkta valet till mellanchefer under honom. Han är endast involverad vid de tillsättningar som gäller chefsroller eller nya interna roller. I tillsättningar som han delegerat ger han ofta en *“second or third opinion”*, som han själv väljer att uttrycka sig. När det kommer till vilket ansvar han har för karriärutvecklingen för de anställda, gäller samma sak som för nyrekryteringar, där han har ett övergripande ansvar och en direkt involvering för de som är direkt under honom. Han delegerar sedan vidare det ansvar till team- och mellanchefer. Han påpekar dessutom att även om det är han personligen som avgör vilket behov som finns för just hans region, är han underställd den svenska agendan, HR-avdelningen och ledningen för hela bolaget.

Intervjuperson 2

Nästa intervjuade person har CFOO-roll (Ekonomi- och Operativchef) i en ledningsgrupp och i ett entreprenörsdrivande, snabbt växande bolag som riktat in sig på bredband och telefoni. Han har varit aktiv i arbetslivet i ungefär 14 år och har fullt ansvar för rekryteringen på arbetsplatsen. Han har för tillfället ett arbetslag på 25 personer med flera nya rekryteringar på gång. Vid frågan hur hans ansvar ser ut för karriärutvecklingen på arbetsplatsen, menar han att det beror på. Han ser att man måste se till vad varje enskild position och hur den kan utvecklas men att karriärutveckling inte nödvändigtvis måste ske på det nuvarande företaget. I grunden tycker han att det beror mycket på vilken typ av företag man leder. Om man ser till den typen han leder är det enligt honom själv svårt att se framtiden alltför horisontellt eftersom allt ständigt förändras. Han ser hellre att man växer in i rollen än att man klättrar och att det är viktigt att leverera fullt ut. Samtidigt menar han att han har en mycket öppen dialog med de som känner att de är hungriga, klara och vill vidare.

Intervjuperson 3

Den tredje intervjuade mannen är ekonomi- och IT-chef på ett dotterbolag till ett större internationellt företag som är aktivt i Sverige, Norge och Danmark. Han har under 12 år varit aktiv i arbetslivet och spenderat samtliga år på samma företag där han har sin nuvarande tjänst sedan 2009. Företaget tillverkar livsmedel som marknadsförs till industrin och konsumenter. Intervjuperson 3 har ansvar för rekrytering för sin avdelning, det vill säga IT och ekonomi, även om han i vissa fall delegerar ansvaret till sina mellanchefer. Samma svar ges när han tillfrågas vilket ansvar han har för karriärutvecklingen på företaget, han ansvarar för de avdelningar han är chef på även om han delegerar ett visst ansvar neråt. När det gäller att ge anställda större eller förändrat ansvar är det han som avgör vem och hur det ska gå till.

Intervjuperson 4

Den sista intervjuade chefen har varit verksam i näringslivet i nästan 35 år och har spenderat närmre 32 år på det företag han nu arbetar på. Han är områdeschef för Skåne, Blekinge och södra Småland på ett transportbolag som ansvarar för en stor del av Sveriges järnvägsproduktion. Han ansvarar för all rekrytering inom sitt område inom produktion och administration. När det kommer till vilket ansvar han har för

karriärutvecklingen för sitt område, menar han att han har det fulla ansvaret för att kompetensutveckla personalen. Dock är det många som stannar kvar på den positionen de får från början, speciellt på produktionssidan, även om det finns de som tar sig vidare. Eftersom större delen av den administrativa sidan är centraliserad för hela landet, är det en mindre administrativ omfattning det handlar om.

4.2.3 Definition av chef- och ledarskap

Nedan kommer intervjupersonernas definitioner på chefskap och ledarskap att förklaras. Även intervjupersonernas åsikter kring skillnader på manligt och kvinnligt chef- och ledarskap kommer att redogöras.

Chefskap

Vi frågade samtliga intervjupersoner hur de ser på chef- och ledarskap, om de ser några skillnader på de två begreppen och om de kan finna mönster där kvinnor och män leder olika eller lika. Sammanfattningsvis finns det en syn på chefskapet som tudelat, att man som chef både ska vara chef och ledare. Alla respondenter fyller i att båda roller ska uppfyllas om man ska leda framgångsrikt. Att vara chef är en roll med auktoritet där man delar ut konkreta uppgifter och begär att medarbetarna ska uppnå vissa angivna mål. I rollen som chef ska man *“ge förutsättningar och ramar och sedan istället ge väldigt stort mandat”* menar en av intervjupersonerna. En annan intervjuperson menar att man som chef ska vara resultatorienterad och att chefskap är den hårda delen där människodelen är bortkopplad.

Ledarskap

Ledarskap ses som det strategiska, mjuka där interaktionen med medarbetarna står i fokus. De fyra intervjupersonerna är överens om att för att leda ett företag framgångsrikt behövs ett genomtänkt ledarskap, där vikten av att coacha sin personal är av största betydelse. En av intervjupersonerna menar att det handlar mycket om att *“coacha den grupp man har i den miljö man lever”*. En annan fyller i med att man som ledare måste individanpassa sitt ledarskap. Som ledare är det även viktigt att föregå med gott exempel och att ge feedback, bra och dålig, till sina medarbetare. En intervjuperson lyfter fram att det är viktigt som chef och ledare att man har en stor självinsikt och är därmed mycket medveten om hur man agerar i olika situationer.

Skillnader mellan män och kvinnor

När vi frågade intervjupersonerna om vilka eventuella skillnader det finns på manligt och kvinnligt chef- och ledarskap, hade intervjupersonerna svårare att separera de två begreppen och svaren fick därmed liknande utfall. Vi har därför valt att samla svaren under samma rubrik. Intervjupersonernas svar började med att det inte fanns skillnader och mynnade sedan ut i att det nog fanns skillnader, men att man var osäker på vad skillnaderna berodde på. Kanske är det könet, arbetsrollens uppgifter eller personligheten hos de individer de stött på som avgjorde hur en person agerade som chef och ledare. Några tog upp att det finns fördomar om skillnader, men att det egentligen berodde på att alla är olika som personer. En av de intervjuade använde sin chef som exempel och menar att hon många gånger har en *“tuffare”* kommunikation jämfört med hans tidigare manliga chefer. Enligt honom berodde det på att det var så hon var som person och att det inte har något med kön att göra.

En av de andra intervjupersonerna var däremot övertygad om att det finns skillnader i kvinnors och mäns ledarskap och att män oftare är mer resultatorienterad och leder på

ett mer hierarkiskt sätt än vad kvinnor gör. Kvinnor tenderar att vilja skapa ett större engagemang kring sina medarbetare och istället för att vara i toppen av den hierarki som män är, är kvinnor mer i mitten av en cirkel med organisationen runt om. Det fanns också en föreställning om att kvinnor upplevs leda mjukare jämfört med män, vilket kan ha att göra med var i organisationen man placerar sig som chef och ledare. Han menar också att kvinnor jämfört med män är mer engagerade i sin personal utan att tappa resultatfokus. Han beskrev sig själv som medveten om balansen att agera efter båda sätten, men att han själv oftare hamnar i den mer resultatorienterade rollen vilket då skulle vara det typiskt manliga sättet. En av intervjupersoner menar även att kvinnor tenderar att vara för ambitiösa och att de levererar betydligt mer än de krav som ställs och att de ofta inte har en uppfattning om vad de reella kraven är. Män levererar däremot i större utsträckning på samma nivå av vilka krav som ställs. Samma person förklarar att för att vara en effektiv chef måste man välja vad man ska göra rätt, för man kan orimligen inte gör allt rätt inom ramen av vad man kan hinna med på en arbetsdag eller vecka. Han menar också att en tydlig skillnad som han ser är att kvinnor är bättre på att hålla flera bollar i luften, jämfört med män. En annan intervjuperson såg inga skillnader vid chefskap då det är den formella delen där kön inte påverkar. När vi frågar honom om ledarskapsdelen menar han att kvinnor är mer eftertänksamma i sina beslut än vad män är och att kvinnor i större utsträckning stämmer av med kollegor innan beslutet fattas. Män är mindre flexibla i sina uppfattningar om vad som är rätt svar. Åsikterna kan enkelt jämföras med vad den andra intervjupersonen menar med att kvinnor är mer engagerade i sin personal och arbetar i cirkelns mitt.

4.2.4 Hinder

Vi kommer här redogöra för de hinder som vi lyckats hitta och kategorisera utefter intervjupersonernas svar.

Familj

Tre av de fyra som intervjuades tog upp familj och barn som en avgörande barriär för att en kvinna ska bli chef. Även om vi har ett bra system i Sverige är föräldraledighet en viktig diskussionsfråga, menar en av de intervjuade. De intervjuade menar att i nuläget tar kvinnan ett större ansvar både för familj och hem, dels av rent praktiska skäl eftersom det är hon som föder, dels av historiska skäl. En annan poängterar att det skett en stor utveckling bara de senaste tio åren. Det svåra med att kvinnor är borta under en längre tid beror på att företaget fortsätter framåt och stannar inte upp, som en av de intervjuade påpekar. Det kan utlysas interna tjänster under denna period som den föräldralediga inte har möjlighet att ta, eftersom tillsättningen sker löpande då man som organisation inte har råd att vänta på individen. De ser dock att attityden kring vem som har det största ansvaret förändras hos individer och företag. En av de intervjuade berättar hur han faktiskt ser en fördel med att både män och kvinnor går på föräldraledighet då han ser att de kommer tillbaks med nya givande insikter.

Generation och homosocialitet

Flera av intervjupersonerna tog upp att en av de största barriärerna är generationsfrågan. En av de intervjuade menar att om 20 år kommer fördelningen vara jämn eller kanske på andra hållet, med tanke på att det i nuläget är fler kvinnor än män som utbildar sig på universitet och högskola. En annan ser de äldre männen som problemet, att de inte släpper in kvinnor på samma sätt som de släpper in män i deras inre cirkel. Samma person säger att äldre män väljer någon som liknar de själva och har lättare att

identifiera sig med yngre män än kvinnor. En av intervjupersonen tar även upp att en generationsskillnad kan skapa ett omedvetet negativt klimat. Kommentarer från manliga äldre chefer till yngre kvinnliga medarbetare uppfattas vanligtvis som negativa och nedvärderande, ibland till och med kränkande. Han menar att kommentarerna oftast är av neutral art men bara det faktum att de finns där, gör att de upplevs som negativa. En annan av de intervjuade menar att vi blir färgade av generationerna före oss och att vi måste stå emot de fördomar vi växer upp med. En intervjuperson lyfter även fram att bristen av nuvarande kvinnliga chefer gör att det finns för få förebilder för unga ambitiösa kvinnor. Detta är en avgörande faktor då det ofta underlättar för en persons karriärutveckling om man tar rygg på någon från det egna könet.

Existerande bild - få som vill bli chefer

Något som bara en av de intervjuade lyfte fram men som vi ser som en viktig punkt att ta upp, är att bilden som många har av vad chef- och ledarskap innebär, inte är övervägande positiv. Han menar att det är det stora problemet till att kvinnor, men även män överlag, inte vill bli chefer. Många vet först och främst inte vad det innebär, vad man som chef och ledare faktiskt gör, att det betyder att man hjälper andra att utvecklas genom att coacha men också att engagera sig i personalens prestation. Han menar vidare att många tror att rollen är statisk och oflexibel, att den betyder slit och ingen fritid. Att det skulle vara omöjligt som förälder att hantera de krav som en chefsroll innebär.

4.2.5 Lösningar

Vi kommer här att presentera de lösningar som intervjupersonerna tog upp som det mest givande.

Skola, utbildning och mentorskap

Utbildning i tidig ålder och senare under arbetslivet är något samtliga intervjupersoner berör. Vissa menar att man måste börja tidigt i skolan för att skapa rätt attityd kring ledarskap och föreslår att regeringen ska införa inslag som entreprenörskap och ledarskap. Skolans roll skulle bli att markera för alla, oavsett kön, att alla kan bli allt. En av de intervjuade säger att han tror på information, utbildning och att regler samt lagar inte skapar rätt förutsättningar för att man ska förändra sin attityd. Han menar vidare att det borde investeras mer på utbildning riktat till män, genom information och kommunikation, eftersom det i det stora hela är män som blockerar kvinnors väg. En annan menar att näringslivet kan bidra med att erbjuda utvecklingsprogram där man fångar upp tjejer för att få en önskad mix på arbetsplatsen. Han menar att detta kan vara i form av ett traineeprogram men även mentorskap av någon form och poängterar vikten av att ha en given arbetsplats för de som slutfört programmet. I annat fall är det lätt att man tappar kompetensen man byggt upp och den investeringen som gjorts. En av de intervjuade tar upp mentorskap som ett bra strategisk val och att man ska välja en mentor som sysslar med det man siktar efter. Man kan då ta reda på hur de gjort för att lyckas, vilka vägar man kan ta eller inte ska ta. Detta kan man göra både internt inom organisationen men även externt.

Attityd och att börja tidigt

Vi frågade även om det är något kvinnor själva kan bidra med eller göra för att nå högre positioner i näringslivet. Vi frågade dessutom vad män kan göra för att förenkla och bidra till kvinnors utveckling. En av de intervjuade svarade direkt "våga!". En annan trycker på att kvinnor måste säga högt ut att de vill bli chefer och att han kan se att de kvinnor som lyckats har en "gåpåig" stil och tar för sig. Han menar att de sticker ut

hakan och att det är det där extra drivet som gör att man lyckas. En annan tar upp betydelsen att som kvinna inte låta sig placeras i ett historiskt fack. En av de intervjuade säger att det är inställningen till chef- och ledarskap och vad begreppet har för betydelse som avgör om kvinnor ska bli chefer eller inte. Han säger att *“andelen timmar är inte lika med hur bra man är som chef. Inte heller hur man lyckas.”* Det är viktigt att förändra den negativa bild som finns runt chefskap. Att man måste göra en rättvis reklam för rollen som lockar unga individer av båda könen. Samma person tar upp att en lösning till att få in kvinnor på höga positioner är att de tidigt i sin karriär får chansen att påbörja sitt ledarskap. Att kvinnor ska våga söka och motivera sina chefer att befordra kvinnor till nya ansvarsområden. Samtidigt är det viktigt som kvinna att man inte är överambitiös och överkompenserar. En av de intervjuade tar också upp att män själva måste förändra sin syn och arbeta för att minska sina fördomar. Man ska se alla individer som olika personligheter och inte könmärka dem.

Flexibilitet

Flera av de intervjuade anser att synen på chefskap borde förändras och vara mer flexibel. En av de intervjuade säger *“man måste stiga in på 2000-talet”* och ta vara på den teknik som finns. Man måste se till att alla inte alltid måste befinna sig på kontoret mellan 08-17 utan att man kan jobba hemifrån eller till och från arbetet för att spara in tid. Han menar även att man som chef måste välja att göra en sak rätt, inte alla saker rätt. Det krävs alltså även ett aktivt beslut och att avvägning görs av medarbetaren. Att man avgör när man uppfyller de krav som ställs och när man levererar över förväntan och förmåga.

Mix

Vi ställde även en fråga till samtliga intervjupersoner om de såg det som mer lönsamt om fler kvinnor skulle vara chefer, involverade i styrelser, med mera. Samtliga av de intervjuade svarade *“rätt person på rätt plats”* är det som gäller och sen ska det inte spela så stor roll vilket kön, ålder eller etnisk bakgrund man har. De flesta svarade också att vikten av att ha en mix av de alla egenskaperna skapar en dynamik på arbetsplatsen och motverkar en homogen jargong och tankesätt. Det skulle också ge nya perspektiv på saker och ting. En av de intervjuade tar också upp att företag måste motsvara och spegla resten av Sverige, speciellt vid situationer där man möter kunder och konsulter. De är alla mer eller mindre överens om att kvotering inte är lösningen. Som organisation ska man sikta in sig på att skapa ett brett perspektiv genom att ta in rätt person på rätt plats utan att det ska tvingas fram. Vi frågade en av de intervjuade om det kanske ligger i definitionen på vad som är bäst som måste reflekteras över. Han svarade då metaforiskt att man måste se bolaget som ett fotbollslag och för att toppa laget behöver man inte bara spelare som Zlatan. *“Zlatan blir bara så bra som resten av laget gör honom.”*

4.3 Sammanfattning

I resultatet lyfts olika kategorier fram som vi lyckats hitta i både vårt kvantitativa och kvalitativa resultat. Både skola och utbildning lyfts fram, där det finns ett positivt utslag och en attityd som visar att det är en viktig punkt. Något som majoriteten av respondenterna på enkäterna och även en antydning hos intervjupersonerna visar, är att det finns en motvilja till förslag som sätter direkta krav mot näringslivet och organisationerna. Däremot gav fler av intervjupersonerna flera förslag på vad näringslivet och företag själva kan göra för att underlätta för kvinnor. Att omdefiniera, klargöra och optimera ledarskapet men även skapa en mer positiv bild av vad chef- och

ledarskap innebär, låg högt upp på prioriteringslistan för respondenterna och intervjupersonerna. Vid den kvantitativa undersökningen räknades även ålder in som en parameter och förvånande nog ser vi inga klara skillnader i ålderskategorier på de flesta frågorna, med undantag för en direkt motsättning när det kom till förslag om kvotering. Där svarar de yngre respondenterna, i större utsträckning, att de tycker att kvotering är mindre viktigt i jämförelse med åldersspannet 60 år och uppåt. Kvotering är något de intervjuade själva tog upp och menar att det är inget de står för, samt att de inte kan se vad det skulle kunna leda till för positiva konsekvenser.

5. Diskussion

Vi har nu tagit del av både existerande teori och det resultat som vi tagit fram. Först presenterar vi en metoddiskussion för att därefter presentera den analys och de slutsatser vi gjort efter att ha genomfört vår kvalitativa och kvantitativa undersökning. Vi kommer även lyfta fram återkommande kategorier som berörts genomgående i uppsatsen för att ta fram de nyckelbegrepp som anses vara förhindrande och underlättande faktorer för att kvinnor ska nå chef- och ledarpositioner. I avsnittet väljer vi att benämna enkätsvaranden som respondenter och de intervjuade som intervjupersoner. Diskussionsavsnittet avslutas med en sammanfattning och en reflektion över fortsatt forskning inom området.

5.1 Metoddiskussion

Vi påbörjade vårt arbete med en dokumentanalys av olika artiklar, tidskrifter, debatter och rapporter för att skapa oss en bild av problemet. Vi valde därefter att göra detta till bakgrundsinformation och har därför valt att inte lägga något större fokus på det under vårt metodavsnitt.

Vi tycker att vårt val av metod har varit givande, att kombinera kvantitativ metod med kvalitativ metod för att skapa en bredd och ett djup i undersökningen. Vi anser att tillvägagångssättet för att få in kvantitativa data, det vill säga genom att använda oss av social media, har varit ett mycket givande sätt för att få in de antal svar som vi var ute efter. Vi tror att fler svar hade kommit till vårt förfogande om vi valt att enbart fokusera på vår kvantitativa undersökning men är mycket nöjda med det antal vi fått ihop. Eftersom vi använde oss av social media skapades en liten oro på att fördelningen bland åldrarna skulle bli skev där större delen av deltagarna skulle kunna hamna i samma åldersgrupp. Efter att halva tiden hade gått insåg vi att fördelningen var relativt jämn och var redan där mycket nöjda med det vi hade fått in. Vi har försökt leta bland böcker och artiklar hur social media kan påverka vårt urval och bias, men har inte hittat något stöd för hur det påverkat vårt resultat positivt eller negativt. Vi kan endast utgå från vad vi själva tror i detta läge. Fördelen med att vi valde social media är att det är ett bra sätt att nå ut till en så stor urvalsgrupp som möjligt. En annan nackdel med den valda metoden kan ha varit att de som besvarat enkäten har gjort det för att de själva är intresserade av problemet, vilket skapar ett skevt resultat då vi endast fått in svar från de som tycker att frågan i sig är viktig och inte från en population med blandade åsikter. Resultaten är däremot så pass spridda att vi inte ser att ett större engagemang för problemet skulle påverka svarens betydelse. Något vi reflekterat över, efter att ha analyserat materialet, var att erfarenhetsfrågan många gånger missförstås. Vi har funderat över hur vi hade kunnat göra den tydligare, men inte kommit fram till någon bättre lösning. Vi har även funderat kring hur saknaden av erfarenhetsfaktorn har påverkat vårt slutresultat och vi anser att det inte skulle haft någon större påverkan då vi inte kunde uttyda speciellt stora skillnader i svaren när det gällde åldersbarometern.

Ser vi till vår kvalitativa metod kan vi konstatera att den gett undersökningen ett djup, delvis då de intervjupersoner som vi haft turen att intervjua sitter på höga positioner inom sitt företag och delvis för att de är medvetna och har en daglig kontakt med problemet som vi har undersökt. Hade vi bara använt oss av enkäterna hade undersökningen blivit mer av en utvärdering på de olika förslagen, medan intervjuerna

har bidragit till att vi har fullgjort undersökningens syfte. Vi valde att genomföra två intervjuer vardera vilket främst berodde på tidsaspekten men också på distansen då en intervju hölls i Stockholm. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat resultatet då vi kan ha ställt frågorna olika med olika betoningar, men eftersom vi skapat intervjuguiden tillsammans hade vi en gemensam uppfattning om hur frågorna skulle ställas. Hade vi haft längre tid på oss tror vi att fler intervjuer vore bra för arbetets reliabilitet, men att resultatet inte hade skiljt sig speciellt mycket då vi anser att intervjupersonerna har haft relativt lika åsikter trots sina olika bakgrunder. Vi anser att de pilotundersökningar som genomförts med enkäten och intervjuguiden bidrog till en del då vi i efterhand korrigerade meningsbyggnaderna på dem båda. Vi spelade in och transkriberade alla intervjuer, vilket var tidskrävande men viktigt för vår undersökning. Utan det inspelade materialet och transkriberingen hade vi inte kunna få fram så mycket information och material jämfört med att endast tagit anteckningar. Efter transkriberingen insåg vi att vi, omedvetet eller medvetet, hade styrt respektive intervju med hjälp av följdfrågorna i en viss riktning. Att detta har påverkat resultat är vi medvetna om men är överens om att det var nödvändigt för att få mer uttömmande svar av våra intervjupersoner.

Vi valde att analysera insamlad data dels statistiskt, dels med hjälp av olika steg i en fenomenografisk analysmodell. Eftersom vi använde oss av två datainsamlingsmetoder, har vi sett till att det har stärkt vårt arbete och det resultat som vi kommit fram till. För att göra undersökningen mer pålitlig hade vi behövt få in fler enkätsvar och samtidigt genomfört fler intervjuer. Vi valde att sammanfläta de två metodsätten genom att analysera enkäternas skriftliga svar på samma sätt som intervjuerna, delvis för att hantera data på samma sätt och delvis för att även de skriftliga enkätsvaren är kvalitativa. Tack vare detta har vi hittat kategorier som finns både i enkätsvaren och i intervjuerna, vilket har underlättat och fördjupat vårt resultat och analys. Vi funderade över vilken påverkan som uppstått då vi inte följt den färdiga fenomenografiska analysmodellen steg för steg, utan skapat en egen ordning. Då vi endast har använt oss av stegen som ett underlag för att bearbeta materialet har vi inte sett någon nackdel med detta, utan snarare en fördel då vi förstått stegen bättre utifrån den ordningen som vi själva skapade. Vi är även medvetna om att vi hanterat ordningen av stegen olika i enkäten och intervjuerna eftersom intervjuerna krävde en djupare analys än vad enkäternas öppna frågor krävde.

5.2 Ledarskap

Vi kommer under denna del beröra vilken syn som finns på ledarskap, hur man kan förändra den och på vilket sätt.

5.2.1 Det nya ledarskapet

Abrahamsson et al. (2002) menar att i samband med att de nya organisationsformerna växer fram, ställs nya krav på vilken kompetens som är aktuell för ett effektivt ledarskap där social interaktion, problemlösning, övertygande, kompromissande och förhandling ingår. Burns (1978) ur Jogulu och Wood (2006) tar upp transaktionellt- och transformellt ledarskap som nya ledarstilar där det resultatfokuserade ställs mot det mer relationsorienterade. Forskning har även visat att det är det transformella ledarsättet som är det som skapar ett effektivt ledarskap, vilket dessutom är vad dagens organisationer är ute efter (Burns, 1978; Jogulu & Wood, 2006). När vi frågade efter definitioner på chefskap respektive ledarskap ansåg intervjupersonerna att chefskap handlar mer om konkreta uppgifterna där ett angivet mål ska eftersträvas och ledarskap handlar om lite

mer mjuka värden som interaktion med medarbetare och coaching av personal. Vi ser här en koppling mellan det transaktionella och det transformella ledarskapet.

När vi frågar om det finns en skillnad mellan män och kvinnor när det gäller chef- och ledarskap är det svårt att dra någon konkret slutsats mellan de olika begreppen. Det som lyfts fram som generella skillnader är att män har en benägenhet att vara mer resultatorienterade medan kvinnor är mer relationsorienterade. Kvinnor lyckas på något sätt axla båda roller bättre än männen. De lyfter även fram att kvinnor i större utsträckning överkompenserar för att klara av de båda delarna. Om vi här kopplar det till de nya ledarstilarna och att det enligt studier har visat sig att kvinnor är mest benägna att leda enligt ett transformellt ledarsätt (Burns, 1978; Jogulu & Wood, 2006), skulle det tyda på att kvinnor är bättre ledare. Wood (2009) menar att detta beteende redan kommer från barnben då kommunikationen i våra lekar speglar de bundna könsrelaterade beteendena. Flickors lek kretsar mycket kring att visa omtanke, inkludera medlemmar, bygga upp och underhålla relationer medan pojkars kommunikation och lek kretsar kring uppmärksamhet. Dessutom leker pojkar i större grupper där regler och roller redan är satta, till skillnad från flickor som leker i mindre grupper. Pojkars kommunikation uttrycks ofta i form av tal, i främsta syfte att lösa problem eller utveckla strategier (Wood, 2009). Flera av de intervjuade lyfter fram att en bra chef och ledare ska ha förmågan att välja vad som är bäst att prioritera och lägga ner tid och fokus på. En ledarskapsstil som kan kopplas samman med vad Alvesson och Svenningsson (2007) benämner som *contingency approach*, situationsbaserat ledarskap. Vi tror att kvinnor bör sträva efter en balans mellan det transaktionella och transformella ledarskapet för att nå chef- och ledarpositioner, där man genom sin sociala kompetens kan avgöra vilken stil som är aktuell för situationen och uppgiften.

5.2.2 Nya perspektiv

När vi i enkäten tar upp om det skulle vara viktigt att renodla ledarrollen till en ledarskapsdel och en administrativ del, får vi fram i resultatet att den yngre hälften av våra respondenter anser att förslaget är oviktigt, medan den andra äldre hälften anser frågan vara viktig. Det kan betyda två saker. Antingen är de äldre mer erfarna än de yngre om vad ledarskap innebär, att det är en tudelad roll och att det behövs läggas större fokus på att jämna ut de olika delarna och att det transformella måste kombineras med det transaktionella. Det kan även innebära att de yngre ser på ledarskap ur ett nytt perspektiv. Vi menar att det här finns en paradox. Då vår äldre generation består av ålderskategorierna 50 år och uppåt vet vi att de föddes under 60-talet eller tidigare, det vill säga då stilororienteringsperspektivet var i fokus. Det fanns då en större uppdelning på olika typer av ledarskap och det relations- eller situationsbaserade ledarskapet var inte aktuellt. Sätter vi detta i kontext med vad en av de intervjuade menar om att vi lätt blir färgade av hur vi växte upp och hur våra föräldrar agerade kan vi se ett samband. Vårt resultat pekar på att de äldre ledarna och även de intervjuade yngre cheferna har en syn på ledarskap där både det resultat- och relationsorienterade ledarskapet behövs. Vi, precis som de intervjuade, vill tro att det handlar om en generationsfråga men kan efter resultatet ovan inte dra en konkret slutsats att det faktiskt är så eller att det inom sinom tid kommer att förändras. En av intervjupersonerna säger klart och tydligt att han sett en stor förändring de senaste 20 åren och är säker på att det kommer fortsätta att förändras. Ett av förslagen i enkäterna var att kvinnor som redan besitter de inflytelserika positionerna ska vara med och omdefiniera vad ledarrollen innebär, något våra respondenter var positiva till. Vi tror dock att det är synen på ledarskap som måste förändras och att man idag inte ser kvinnor som de naturliga ledarna. Detta trots att det

är det som organisationerna letar efter och att man framhåller att rätt kompetens leder till anställning där kön inte har något med saken att göra. De intervjuade cheferna menar att för att en kvinna ska bli chef måste hon våga och ta för sig. En av de intervjuade menar att de är de "gåpåiga" kvinnorna som lyckas, men att man inte får ta för stor plats, för då upplevs man som jobbig och tjatig.

Även Jaques (1976) menar att ledare ska förväntas ha vissa sociala färdigheter som självförtroende och kunna ta initiativ. Då är slutsatsen att kvinnor ska besitta sociala färdigheter och självförtroende, där båda delarna krävs för att komma någonstans men samtidigt använda dessa för att "*tona ner sig vid rätt tillfällen*". Respondenterna och intervjupersonerna tar upp att ha "*rätt person på rätt plats*" är det som är viktigt. Vi undrade vad "rätt person" är, och fick svaret att det beror på anställning. En av de intervjuade lyfter fram att kvinnor gör för mycket utanför de krav som ställs, och menar att det inte behövs. Männerna gör det inte i samma grad och de lyckas i alla fall. Ett av regeringsförslagen är om man ska revidera och gå över vilka bedömningskriterier som ska ligga för det moderna ledarskapet. Här svarade en majoritet att det är av hög relevans att göra en förändring. Genom att se över vilka egenskaper som annonseras och eftersöks hos ledare, anser vi att man därefter bör omdefiniera vilka egenskaper som egentligen är bäst. På det sättet kan kvinnor ses som potentiella kandidater för höga positioner.

5.3 Lärande

Under lärandedelen har vi valt att belysa betydelsen av skola, utbildning och mentorskap samt ta upp de barriärer som homosocialitet innebär.

5.3.1 Skola

I samtliga intervjuer nämndes skola och utbildning som de långsiktiga lösningarna för att kvinnor ska bli chefer. De intervjuade föreslog lösningar som att introducera ledarskap och entreprenörskap tidigt i skolgången, vilket var ett av de framtagna förslagen som även de 150 kvinnorna under konferensen tog fram. Även respondenterna tyckte att förslaget var av större vikt då hela 75 procent är för lösningen. Det fanns även viktiga kommentarer från de öppna svaren där respondenterna menar att fler resurser bör tillföras till skolsystemet då det kan vara en bidragande faktor till att få fram fler tjejer och kvinnor på ledande positioner i framtiden. Illeris (2007) menar att skolan är den primära källan till att socialisera barn och unga genom rambetingelser, vilket innebär att om man tidigare introducerade de föreslagna undervisningsformerna skulle detta påverka individer i senare stadier i livet.

Flera av de intervjuade, samt Ahrén och Zaar (1996) lyfter fram hur viktigt det är att man utbildar sig vidare, att högre utbildning med relevant kompetens är direkt avgörande för huruvida man ska lyckas eller ej. Regeringen tar även upp ett förslag att lärare inom hela skolväsendet ska utbildas i jämställdhet och jämställd pedagogik, något en stor majoritet av respondenterna ser som något positivt. Wood (2009) tar upp att barn redan vid tidig ålder leker olika beroende på kön och börjar skapa ett homosocialt beteende. Vi ser att även detta skulle kunna vara en del av skolans jämställdhetsarbete. Vi tror att om man får barn att leka tillsammans vid tidig ålder, leder kanske detta till en större förståelse och acceptans senare i livet. Frågan är då om insatser i skolan är det som är mest aktuellt egentligen. Samtliga av de intervjuade är övertygade om att förskjutningen där fler män än kvinnor är chefer, är en stor del av de existerande barriärerna, men att det endast är en generationsfråga. En av de intervjuade sa till och

med att han var övertygad om att debatter kring barriärer som råder nu inte kommer vara aktuella om 20 år och att allt handlar om tid. Vi undrar då om det mest effektiva är att börja i skolan? Skulle insatser som retorik och entreprenörskap leda till att specifikt fler kvinnor blir chefer eller skulle det resultera i att den kommande generationen överlag blir mer motiverade till chef- och ledarskap? En av de intervjuade lyfter fram att problemet inte enbart är att kvinnor inte kan bli chefer, utan att de inte vill. Det är inte bara de som vill, männen vill inte heller. Han ser problemet att chefskapet ses som något omöjligt, tungt och tidskrävande där man får ge avkall på annat. Hans lösning är att göra bättre reklam för ledarskapet och då skulle skolan kunna vara en kanal för detta. Frågan är om man vill utbilda alla barn att sikta efter chefs- och ledarskap? Vi är också fundersamma över vilken press det skulle sätta på de barn som inte vill bli chefer. När vi frågade de intervjuade om vad som kunde göras idag och att 20 år är för lång tid att vänta, uppstod en tystnad. Svaren bottnade till slut i att det är en attitydfråga hos både män och kvinnor och att man borde öka debatten kring ämnet. Vi undrar därför om det räcker med att öka debatten? Debatten måste enligt oss grunda sig i att man kartlägger problemen och attityderna. För vilka är attityderna och vilken inställning är det som kvinnor och män ska förändra?

5.3.2 Utbildning och mentorskap

Något som togs upp som ett större problem och som också har med generationsfrågan att göra, är homosocialitet, fenomenet att män väljer män och att kvinnor väljer kvinnor (Wood, 2009). Vi tror att det är den attityden man så gärna vill förändra. En av de intervjuade menar att han ofta ser hur äldre chefer anställer yngre män som liknar dem själva. Detta gör att det blir svårt för kvinnor att komma in i den inre cirkeln. En annan menar också att många äldre män har en tendens att kommentera kvinnors sätt att agera. Det är inte alltid på ett negativt sätt men att det ofta upplevs som kränkande och nedvärderande.

Resultaten från den kvantitativa och den kvalitativa undersökningen angav utbildning i en annan form, än den som ges i skolan, som en lösning. Dels genom utbildning riktat enbart till män i form av information om problemet, hur man kommunicerar, men även i form av trainee där man lyfter fram unga kvinnliga talanger. Även förslag som coaching och mentorskap var ofta nämnda lösningar. Ett internt mentorskap kan bidra till att kvinnor får den information som de annars ofta blir exkluderade från (Okanlawon, 1994). Okanlawon (1994) menar även att ett mentorskap kan bidra till att man som ung och ny i arbetslivet får viktiga kontakter och hjälp i strategiska val när det kommer till karriär. Bland de öppna frågorna ansågs mentorskap som en bra lösning vilket en av de intervjuade lyfter fram som att en mentors erfarenhet är en obeskrivlig tillgång. Wood (2009) lyfter däremot fram att det finns problem med mentorskap, dels på grund av att det finns så få kvinnor på ledande positioner att skapa en mentorskap-protégé relation med, dels på grund av homosocialitet och att det är svårt att skaffa sig en mentor av motsatt kön. Vi tror dock att mentorskap och traineeutbildningar är en bra lösning på problemet då kvinnor har en tuffare väg att nå högre uppsatta positioner. Vi har dock en bild av att även mentorskap och utbildningar måste utvecklas och att man ser till att det motsvarar det nya moderna ledarskapet som efterfrågas.

5.4 Organisation

Organisationsdelen är uppdelad i två delar, där vi i den första tar upp vilket ansvar som finns hos organisationer. Den andra delen handlar om föräldraskap. Även föräldraskapet

kan ses som organisationens ansvar, men då vi väljer att se det som mycket mer har vi därför valt att göra det till en egen del.

5.4.1 Organisationens ansvar

Vi har valt att dela upp vår analys och vårt resultat i en organisationsdel då vi ser att flera av problemen och lösningarna bottnar i organisationerna. Ett av de förslag som regeringen har tagit fram om vad organisationen själv kan göra är bland annat att företagen ska rapportera hur deras kvinnor behandlas på företaget, det vill säga vilka positioner de besitter, vilken lön de har samt i vilken mån de tar semester och VAB (Regeringen, 2012). Detta förslag fick en negativ respons av de tillfrågade männen i den kvantitativa undersökningen. Tittar vi däremot på åldersfördelningen i svaren är det fler i den äldre kategorin som är positiva till att sätta in rapporteringskravet jämfört med de yngre. När vi ser till resultatet från den kvalitativa undersökningen menar de att regeringen inte ska in och "peta" för mycket i bolag som växer och lever på idéer. Det måste finnas en frihet att bestämma över sitt eget företag. Respondenterna i den kvantitativa undersökningen tror inte heller på kvotering eller krav på att 50 procent av de rekryterande ska vara kvinnor. När vi tittar på de öppna frågorna i enkäten finns de faktiskt de som svarat att kvotering skulle kunna vara en effektiv åtgärd. Vi är däremot inte helt övertygande om det är kvotering de syftar på eller om det är positiv särbehandling, där individer med samma kompetens får förtur på grund av sitt kön. Något vi och de svarande är överens om är att det inte finns någon markant fördel med att tvinga företag till att ta in kvinnor. Vi ser snarare en direkt nackdel då kvinnorna själva kan uppleva det som att man inte förtjänar platsen, något även en av de intervjuade tar upp. Även resten av organisationen kan skapa sig en bild av att de är inkvoterade utan "rätt" kompetens. När vi under intervjun frågade om det skulle vara mer lönsamt att ta in fler kvinnor i organisationen svarade samtliga att en "mix" av kön, ålder och etnisk bakgrund skulle driva en organisation framåt och ge den en värdefull dynamik. De menade att man inte enbart ska lägga fokus på kön och är än en gång snabba på att säga "*rätt person på rätt plats*" när man rekryterar. De menar vidare att det viktigaste är att titta på kompetens och lämplighet framför kön i alla situationer, vilket på ett sätt fråntar ansvaret att det måste in en blandning. Vi tror att anledningen till att det är svårt att få in kvinnor på högre positioner har med de återställare som Abrahamsson et al. (2002) pratar om. Även om det finns en vilja att få in kvinnor och andra minoriteter på arbetsmarknaden och på högre positioner finns det en stark motkraft som kommer från de traditioner, rutiner men även från de könsbundna roller som är svåra att förändra (Abrahamsson et al., 2002). Något vi märker från intervjuerna är att de två organisationerna med produktion i fokus, har starkare könsmärta roller på arbetsplatsen, än vad de organisationer som säljer tjänster och mjukvaror. Det betyder att organisationer har olika förutsättningar för att stå emot de återställare som existerar. Hirdman (1988) ur Abrahamsson et al. (2002) pratar om segregeringsprinciper och menar att individer och organisationer medvetet eller omedvetet strävar efter att behålla stereotyper. Det borde därför vara upp till individer och organisationer att ändra denna inställning och medvetet förändra synen på vad som är "*rätt person för rätt plats*". Att följa men också upprätthålla och utveckla en hållbar jämställdhetsplan, och kanske även en jämlikhetsplan eftersom flera menar att det är minst lika viktigt, skulle också vara ett bra sätt för att förbättra förutsättningarna för kvinnor och andra minoriteter.

5.4.2 Föräldraskap

Föräldraskap, familj och hem är alla tre kategorier och gemensamma nämnare genom hela undersökningen. Föräldraskap är kanske också den faktor som är svårast att påverka med lagar och regler då det är kvinnan genom tradition men också av praktiska skäl som tar ett större ansvar. Nyamko Sabuni tar upp att de nya kraven på chefskapet är ibland orimliga i form av tid, något som påverkar båda könen. Hon anser att man måste arbeta aktivt för att komma ner i 40-timmars veckor (Regeringen, 2012). En av de intervjuade lyfter även fram att det inte är summan av timmarna du lägger ner som chef som avgör hur bra du är, utan din förmåga att prioritera vad som är viktigast att utföra på bästa sätt. Det ligger förslag där RUT ska utvecklas och förbättras (Regeringen, 2012) vilket kan vara en bra sak för att underlätta tidspressen och göra att chefer enklare kan ta hjälp utifrån. Enkätfrågan gällande relevansen om RUT-avdrag, gav ett blandat resultat där få är varken starkt för eller emot, utan majoriteten svarade alternativen viktigt eller mindre viktigt, vilket mycket väl kan bero på att det inte finns någon klarhet i vad dessa åtgärder skulle innebära. Problemet ligger i att kvinnor oftare tar ett större ansvar för både familj och hem, något som flera av de intervjuade menar är en generationsfråga som kommer att förändras med tiden. Respondenterna tar upp lösningar kring det ojämnt fördelade ansvaret och nämner bland annat att föräldrapenning skulle baseras på deras gemensamma ekonomi och att man skulle ge samma ersättning för både män och kvinnor. Frågan är om detta skulle ligga som en skattekostnad eller en resursbelastning för företagen? I teorin lyfter vi fram att studier visar att färre kvinnor än män på ledande positioner är gifta. De har även färre barn och om de har barn är de äldre än vad den motsvarande mannens barn är (Davidson & Cooper, 1993). En av de intervjuade ser hur hans kvinnliga kollegor på chefsposter ofta är för ambitiösa och att de överkompenserar. Han menar att kvinnor i större utsträckning levererar långt över de krav som ställs på chefskapet än vad män gör. Ser vi till Davidson och Coopers (1993) studie kan kvinnans överkompensation i chefskapet antingen kosta henne familj och partner, eller vara aktuellt först när barn och hem inte är lika tidskrävande. Lösningen som både Ahrén och Zaar (1996) och en av de intervjuade tar upp är att man måste jobba för att få det mer socialt accepterat att ta in hjälp utifrån. Ingen av dem har en vidare lösning eller strategi hur detta skulle gå till väga, mer än att en attitydförändring krävs och att de tycker att regeringen bör ta på sig en del av ansvaret. Från de öppna frågorna fick vi förslag om att man ska skapa bättre förutsättningar för att få män mer engagerade i familjen. Vi undrar då om det ska vara regeringens ansvar eller om det ska ligga på organisationerna. Flera av de intervjuade männen tar upp begreppet "*flexibilitet*" som den ultimata lösningen för att kvinnor med familj eller med plan att skaffa familj ska bli chefer. Det är även en fördel för organisationerna. En av dem säger att organisationerna måste kliva in i 2000-talet och utnyttja den teknik som existerar. Samma person säger att båda kön blir föräldrar, båda kön kan gå igenom separationer och av andra skäl inte vara på arbetsplatsen under hela dagen. Att då kunna arbeta hemma och ha möjlighet att ha möten på annan ort genom live-möten på internet, är något som lockar den nya generationens kompetenta ledare. Även vi ser flexibilitet som en effektiv lösning där man som organisation med nytt tänk och smarta lösningar dessutom kan göra reklam för att locka till sig den nya generationens unga kvinnor som kan driva ett företag framåt genom dynamik och nya perspektiv.

5.5 Sammanfattning

Vi kommer nu att sammanfatta vilken analys och resultat vi kommit fram till genom att belysa vad män anser vara de viktigaste förhindrande och underlättande faktorerna som påverkar kvinnor att nå chef- och ledarpositioner. Vi tar även upp vilken fortsatt forskning som skulle vara relevant för området.

- Organisationer behöver internt anta en ny definition av vad chef- och ledarskap innebär, samt se till att begreppen kan innehålla olika kriterier för vad som är bäst. För att driva en organisation framåt måste man se över vilket behov organisationen har att justera sin könsfördelning för att spegla den svenska men även den internationella marknaden.
- Skolan ses som en underlättande faktor där nya undervisningsformer och jämställdhet ställs i fokus. Homosocialitet är en av de mest förhindrande faktorerna som kan förebyggas och motverkas genom att uppföra fler traineeutbildningar eller införa mentorskap. Det är ett bra underlättande sätt där yngre kvinnor enklare når högre positioner genom att ta ryggen på framgångsrika ledare.
- En av de största barriärerna för kvinnor är deras dubbla jobb i form av den existerande inställningen till föräldraskap och hem. Att organisationer ser det som ett problem istället för en tillgång. Det är upp till organisationen att använda ny teknologi och flexibilitet för att individanpassa vilka resurser och förhållningssätt man ska ha till den moderna organisationens effektiva ledare. Regering och näringsliv måste också göra bättre reklam för vad chefskap innebär så att fler individer, av båda könen, vill bli chef tidigare i sin karriär och inte se familje- och privatliv som ansvar och ledarskap som något omöjligt.

Eftersom det valda ämnet är ett nutida problem ser vi att fortsatt forskning sker i en riktning där problemet löses. Vi anser att det finns möjlighet att göra fler undersökningar där eventuella lösningar kan tas fram och implementeras för att riva de barriärer som existerar idag. Vi är därför medvetna om att både fler hinder och lösningar existerar som vi inte lyckats kartlägga i denna undersökning, speciellt eftersom vi exkluderade både kvinnorna och genusperspektivet. Att göra djupintervjuer med kvinnliga chefer i olika åldrar och på olika nivåer skulle kunna vara ett sätt att finna ytterligare förhindrande och underlättande kategorier då vi kan utgå från de direkt upplevda problemen och erfarenheterna. Även att göra fler djupintervjuer med män tror vi kan ge debatten ny fart. Flera av de svarande ser att man bör öka debatten för att problemen ska lösas och ju mer man har att diskutera desto längre driver man frågan till sin spets. Att få möjlighet att göra både en större kvantitativ och en kvalitativ undersökning har gett oss som studenter nya perspektiv, som att familj nödvändigtvis inte behöver vara en barriär. Vi har fått fram resultat som visat att det finns en stor vilja att jämna ut könsfördelningen hos både individer och organisationer. Det kvinnor kan göra är att antingen bryta ny mark eller välja de moderna organisationer som ser kvinnor som starka kompetenta ledare och inte som ett avvikande kön.

Referenser

- Abrahamsson, K. (red). (2002) *Utbildning, kompetens och arbete*. Malmö: Holmbergs.
- Ahrén, G & Zaar, C. (1996) *Kvinnligt ledarskap - 10 år med Ruter Dam*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- AllBright Ansvarig utgivare: Rebecca Lucander Tryck: Digital Printing Network, Malmö Listan upprättad: 25 januari 2012.
- Alvesson, M & Sveningsson, S. (2007) *Organisation, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bohlin, K & MINOVAGruppen. (2006) *Kvinna - Chef - Ledare*. Helsingborg: Gyllene Snittet.
- Cohen, L. Manion, L & Morrison, K. (2007) *Research methods in education*. (6:e upplagan) New York: Routledge.
- Cook, M. (2009) *Personal Selection: Adding Value Through People*. (5:e upplagan) West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Davidson, M J & Cooper, C L. (1993) She Needs a Wife: Problems of Women Managers. *Leadership & Organization development Journal*, Vol. 5 Iss: 3 pp. 2-30.
- Diskrimineringslag, (2008:567) *Kapitel 1, 2a stycket* [online] Hämtad från: <https://lagen.nu/2008:567> [2012-05-02].
- Diskrimineringsombudsmannen. (2012) *Jämställdhetsplan efter den 1 januari* [online] Hämtad från: <http://www.do.se/Forebygga-diskriminering/Arbetslivet/Jamstalldhetsplan-efter-den-1-januari/> [2012-06-01].
- EGgeby, E & Söderberg, J. (1999) *Kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejlertsson, G. (2005) *Enkäter i praktiken: En handbok i enkätmetodik*. (2:a upplagan) Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: CE Fritzes AB.
- Ellström, P-E & Hultman, G. (red). (2004) *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A & Thornberg, R. (2009) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB.
- Fogelberg, A E. (2005) *Ledarskap och kön: en studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustrieföretag*. Diss. Linköpings universitet, Linköping: Linköpings universitet filosofiska fakulteten.
- Försäkringskassan. (2012) *Jämställdhetsbonus*. [online] Hämtat från: <http://www.forsakringskassan.se/privatpers/foralder/planera/jamstalldhetsbonus> [2012-04-24].
- Gatil, J. (1994) A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, Vol. 47, No.8. pp. 953-975.
- Illeris, K. (2007) *Lärande*. (2:a upplagan) Lund: Studentlitteratur.

- Jaques, E. (1976) *A General Theory of Bureaucracy*. London: Heinemann Educational.
- Jogulu, U D & Wood, G J. (2006) The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, Vol. 25 Iss: 4 pp. 236-250.
- Justesen, L & Mik-Meyer, N. (2011) *Kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lööf, A & Sabuni, N. (2012) *Kvotering är inte svaret*. [online] Hämtat från: <http://regeringen.se/sb/d/15829/a/185681> [2012-03-29].
- Nationalencyklopedin. (2012) *Konstruktion, Socialkonstruktion* [online] Hämtad från: <http://www.ne.se/konstruktionism> [2012-04-13].
- Okanlawon, G. (1994) Women as Strategic Decision Makers: A Reflection on Organizational Barriers. *Women In Management Review*, Vol. 9 Iss: 4 pp. 25 – 32.
- Patton, M Q. (1980) *Qualitative Evaluation Methods*. London: SAGE Publications.
- Regeringen. (2012) *Lagförändringar inom familjepolitiken* [online] Hämtad från: <http://www.regeringen.se/sb/d/14845/a/183276> [2012-05-03].
- Skatteverket. (2012) *RUT- Avdrag* [online] Hämtat från: <http://rutavdrag.se/> [2012-04-05].
- Statistiska Centralbyrån. (2002) *Löneskillnader mellan kvinnor och män i Sverige* [Online] Hämtad från: http://www.scb.se/statistik/AM/AM9902/2004A01/AM9902_2004A01_BR_AM78ST0402.pdf [2012-04-26].
- Stogdill, R M. (1974) *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Subani, N. (2012) *Nyamko Sabuni fick förslag från 150 chefer*. [Online] Hämtad från: <http://regeringen.se/sb/d/11258/a/185871> [2012-04-17].
- Thurén, T. (2005) *Källkritik*. Stockholm: Liber.
- Trost, J. (2007) *Enkätboken*. (3:e upplagan) Lund: Författarna och Studentlitteratur.
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. (4:e upplagan) Lund: Studentlitteratur.
- Women Executive Search. (2012) [online] Hämtad från: <http://www.womenexecutivesearch.se/> [2012-03-02].
- Wood, J T. (2009) *Gendered Lives: Communication Gender, and Culture*. (9:e upplagan) Wadsworth: Cengage Learning.

Bilagor

Bilaga 1 - Enkät

Hej!

Det är ett krav att du är man för att svara på den här enkäten.

Vi gör en undersökning baserad på förslag som regeringen tillsammans med 150 framgångsrika kvinnor från näringslivet har tagit fram. Förslagen ska representera hjälpmedel för hur kvinnor ska klättra i karriären och nå chefs- och ledarpositioner. Eftersom förslagen är framtagna av kvinnor är vi intresserade av mäns synpunkter.

Enkäten består av 16 frågor och är helt anonym. Resultatet samlas i statistikform till vår mejl och vi kommer använda resultatet som ett underlag för vår c-uppsats i Arbetslivspedagogik.

Enkäten är uppdelad i tre delar där första delen handlar om bakgrund. Den andra delen tar upp vad som krävs av näringslivet och den tredje delen tar upp vad regeringen kan bidra med.

Tack för din medverkan!

Mathilde och Karolina

Bakgrund

För undersökningens skull är det relevant vilken ålder du har, samt hur länge du har varit aktiv i arbetslivet.

1. Ålder

- | | |
|---------|-----------------------|
| 20 – 29 | <input type="radio"/> |
| 30 – 39 | <input type="radio"/> |
| 40 – 49 | <input type="radio"/> |
| 50 – 59 | <input type="radio"/> |
| 60 | <input type="radio"/> |

2. Antal år i arbetslivet.

- | | |
|---------|-----------------------|
| 1 – 5 | <input type="radio"/> |
| 6 – 10 | <input type="radio"/> |
| 11 – 20 | <input type="radio"/> |
| 21 – 30 | <input type="radio"/> |
| 31 – 40 | <input type="radio"/> |
| 40 + | <input type="radio"/> |

Näringslivet

Förslagen nedan gäller vad näringslivet kan göra för att kvinnor ska klättra i karriären och ha möjlighet till att bli chef. Du ska här ta ställning till följande förslag och klicka i den ruta som motsvarar vilken relevans du tycker att förslaget har.

1. Renodla ledarrollen, dvs dela upp den i en ledarskapsdel och en administrativ del.

Mycket viktigt

Viktigt

Mindre viktigt

Oviktigt

2. Omdefiniera och revidera bedömningskriterierna för det moderna ledarskapet: uppdatera vilka kriterier som krävs för att vara chef och inför nya kvalitativa och kvantitativa krav samt se över ordval i rekryteringsannonser.

Mycket viktigt

Viktigt

Mindre viktigt

Oviktigt

3. Via nätverk, talangprogram och mentorer pusha unga kvinnliga talanger att snabbare komma ut i operativa positioner.

Mycket viktigt

Viktigt

Mindre viktigt

Oviktigt

4. Använd kvinnliga chefer på företagen som interna managementkonsulter för att definiera vad som krävs för att de och sådana som dem ska vilja bli, utvecklas och stanna som chefer.

Mycket viktigt

Viktigt

Mindre viktigt

Oviktigt

5. Ta fram ett transparent börsmått som ska rapporteras på företagens webbplatser, i årsredovisningen etc för rapportering kring antal kvinnor, vilka positioner de är på, lön, samt hur mycket föräldraledighet, VAB, semester etc. de har/tar ut.

- Mycket viktigt
- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

6. Se till att slutkandidaterna vid rekryteringar alltid utgörs av 50 % kvinnor.

- Mycket viktigt
- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

7. Vi undrar vad Du tycker näringslivet skulle kunna bidra med?

Ange gärna fler än ett förslag.

Regeringen

Förslagen nedan gäller vad regeringen kan göra för att kvinnor ska klättra i karriären och ha möjlighet till att bli chef. Du ska här ta ställning till följande förslag och klicka i den ruta som motsvarar vilken relevans du tycker att förslaget har.

1. Behålla och utveckla RUT.

RUT är en förkortning av Rengöring, Underhåll och Tvätt. Begreppet rut-avdrag används för att beskriva möjligheten till skatteavdrag för husarbete. Exempel på tjänster är städning, barnpassning och trädgårdsarbete.

- Mycket viktigt
- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

2. Införa retorik, entreprenörskap och ledarskap på skolschemat.

- Mycket viktigt
- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

3. Vidta åtgärder för att främja ett mer jämställt uttag av föräldraförsäkringen, exempelvis genom ökad individualisering.

- Mycket viktigt

- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

4. Införa rapporteringskrav för alla bolag med fler än tio anställda om antal kvinnor i bolaget, vilka positioner de har, deras lön, samt hur mycket föräldraledighet, VAB, semester, etc. de har. Denna information ska finnas tillgänglig på internet och i årsredovisningar.

- Mycket viktigt
- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

5. Öka insatserna för att skapa en jämställd kultur i skolan. Lärare på alla nivåer, även förskola, bör utbildas i jämställdhet och jämställd pedagogik.

- Mycket viktigt
- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

6. Införa krav på att det ska vara minst en kvinna i valberedningarna till bolagsstyrelser.

- Mycket viktigt
- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

7. Vi undrar vad Du tycker Regeringen skulle kunna bidra med?

Ange gärna fler än ett förslag.

För att få in så många svar som möjligt så önskar vi att du sprider länken till manliga bekanta i arbetslivet!

Tack för din hjälp och din medverkan!

Med vänliga hälsningar,

Mathilde och Karolina

Bilaga 2 - Intervjuguide

Vi undersöker hur kvinnor lättare ska kunna klättra i karriären. Regeringen har nyligen tagit fram förslag i punktform tillsammans med 150 framgångsrika kvinnor från näringslivet på hur regeringen och näringslivet kan bidra till att kvinnor har samma möjligheter som män att nå högre positioner.

Ett av c-uppsatsens syften är att ta reda på vad män tycker om regeringens framtagna punkter, vilket vi undersökt genom att skicka ut enkäter till män i arbetslivet. Vi önskar även att genom intervjuer med framgångsrika män på ledarpositioner möjligtvis få fram en ny synvinkel på vad som kan åtgärdas för att kvinnor ska ha samma förutsättningar. Vi kommer därför ställa frågor inom teman som ledarskap, vilka existerande hinder det finns samt om det finns potentiella lösningar till dessa hinder. Vi ber dig därför att reflektera över nämnda teman och fundera på vad du anser.

Bakgrund

Vi kommer nu att ställa ett par bakgrundsfrågor.

- Vilken position har du?
- Hur många år har du varit aktiv i arbetslivet?
- Vilken typ av företag arbetar du på? (namn ej relevant)
- Vilket ansvar har du för nyrekrytering på arbetsplatsen?
- Vilket ansvar har du för de anställdas karriärutveckling på arbetsplatsen?

Ledarskap

Vi kommer nu att ställa frågor där vi ber dig att definiera chef- och ledarskap. Vi gör skillnad på dessa och önskar att även du gör det.

- Vilken definition av ledarskap har du?
- Vilken definition av chefskap har du?
- Vad ser du för skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap?
- Vad ser du för skillnader mellan kvinnligt och manligt chefskap?
- Flera undersökningar visar att det är lönsamt att ha kvinnor i näringslivet, varför tror du att det är så?

Kvinnors existerande hinder

Nu kommer vi ställa frågor om vilka existerande hinder du tror att det finns.

- Vilka hinder ser du som de mest väsentliga för att kvinnor ska bli chefer?
- Vad tror du att de beror på?

Lösningar

Vi kommer nu att ställa frågor som berör vilka lösningar som kan tas fram.

- Vad anser du att regeringen skulle kunna göra för att förbättra kvinnors väg till chef- och ledarpositioner? (Specifika förslag? om det skulle vara så att dem svarar punkterna)
- Vad anser du att näringslivet skulle kunna göra för att förbättra kvinnors väg till chef- och ledarpositioner? (Specifika förslag? om det skulle vara så att dem svarar punkterna)
- Är det något män skulle kunna göra för att förbättra? (Förenkla, påverka, hjälp till om det behövs)
- Vad kan kvinnor själva göra?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se