



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

”Man måste brinna för att tända glöd i andra!”

Kvinnliga ledare i arbetslivet

Linda Alftberg & Evelina Flodström

2014

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet  
C-uppsats

Handledare: Lars Eriksson  
Examinator: Mårten Eriksson

---

Tack!

Vi vill rikta ett varmt tack till informanterna som avsatt tid och engagemang och som gjort denna studie möjlig. Med er förtjänst har kunskapen om kvinnan i ledarskapet blivit än mer intressant och insiktsfullt och givit uppslag till så mycket mer.

## Sammanfattning

Samhället står inför snabba och kontinuerliga förändringar. För att kunna vara med i utvecklingen behöver organisationer ta tillvara på all kunskap och kompetens som finns tillgänglig på arbetsmarknaden. Kvinnliga ledare på toppositioner är fortfarande i minoritet men gör ett lika gott jobb som sina manliga kollegor. Hon tillför annan dynamik och en ny dimension i arbetskulturen men som trots detta stängs ute från de mäktigaste rummen. Syftet med studien är att belysa organisatoriska faktorer som avgör och underlättar för kvinnor att ta sig an ledande positioner. Genom semistrukturerade intervjuer med sex kvinnliga ledare har materialet resulterat i en tematisk analys med fyra teman. Dessa temaområden är *arbetsplatskultur*, *personifiering*, *förutsättningar* och *drivkrafter*. Resultatet styrker tidigare forskning och visar vikten av en sund företagskultur för att forma och ta fram morgondagens passionerade kvinnliga ledare.

### Abstract

Title: "You have to burn to light the glow in the other!" - Women leaders at work.

Society is facing rapid and continuous change. In order to participate in the development, organizations need to take advantage of all the knowledge and skills available in the labor market. Women leaders in top positions are still in the minority but do as good a job as their male colleagues. She brings different dynamics and a new dimension in the work culture but is nevertheless excluded from the mightiest rooms. The purpose of this study is to elucidate the organizational factors that determine and facilitate for women to take on leadership positions. Through semi-structured interviews with six women leaders, the material has resulted in a thematic analysis with four themes. These themes are the *workplace culture*, *impersonation*, *conditions* and *driving forces*. The result confirms earlier research showing the importance of a healthy corporate culture to shape and develop tomorrow's passionate women leaders.

Keywords: Female leader, leadership, organizational culture, workplace equality

## Introduktion

Ungefär hälften av befolkningen i världen består av kvinnor. Detta till trots är kvinnor idag underrepresenterade på samtliga ledande befattningar i samhället. Statistik visar dock på att det skett en ökning, men att det går långsamt framåt. Andelen kvinnor i ledande positioner i Sverige har ökat från 17 procent 2003 till 28 procent 2013 (Statistiska Centralbyrån (SCB), 2013; Klettner, Clarke & Boersma, 2014). Andelen kvinnor representerade i svenska bolagsstyrelser var under år 2013 22,3 procent (Kairos Future & WES, 2014). I Norge har man genom lagstiftning sedan 2004 infört kvotering i styrelser och därmed uppnått 40,9 procent kvinnliga styrelseledamöter i privata och offentliga organisationer (Klettner, Clarke & Boersma, 2014).

I övriga världen ser det annorlunda ut. I USA är enligt Catalyst (2014) 16,9 procent av styrelseledamöterna i bolagsstyrelser i Fortune 500 kvinnor. I politiken ser det ut på liknande sätt. Exempel på detta är USAs kongress där det sitter kvinnor på endast 18,5 procent av platserna (Center for American Women and Politics, 2014; Klettner, Clarke & Boersma, 2014). I Australien visar statistik på att kvinnor generellt har högre utbildning än männen, men trots hög och adekvat utbildning är det endast ett fåtal kvinnor som når högre chefspositioner. I en studie gjord på de 2000 största företagen i världen är endast 1,6 procent av de verkställande direktörerna kvinnor. 2013 representerade kvinnorna i genomsnitt 8,4 procent av platserna i styrelser världen över totalt sett, dock var Sydkorea och Japan endast på 2 procent (Klettner, Clarke & Boersma, 2014). Simone och Hoyt (2012) menar att man ur ett samhällsperspektiv måste fördela makten på ett mer jämlikt sätt då beslut som påverkar hela samhället tas i de styrande instanserna och i de mäktiga organisationerna där få kvinnor är representerade.

Sverige är på många sätt ett framgångsland när det gäller jämställdhet i jämförelse med övriga världen. I politiken har det skett en liten minskning från föregående val, men trots detta är det 45 procent kvinnor i riksdagen (SCB statistisk årsbok, 2013). Det finns dock områden som fortfarande är snedfördelade och är i behov av utveckling och förändring. Kvinnor återfinns oftast på poster med personalansvar medan männen fortfarande är i majoritet på tyngre ekonomiska befattningar. Däremot är det stora

skillnader mellan branscher. Det finns en tydlig kvinnlig överrepresentation bland anställda inom den sociala sektorn, vilket även visas inom ledar- och styrelsepositionerna i vård, omsorg och skola (SCB, 2013).

#### *Alla tjänar på en jämnare könsfördelning*

Forskning visar på vinsterna, effektiviteten och nyttan med kvinnor i ledande positioner som gör företagen mer konkurrenskraftiga. Ett så gott som oslagbart incitament i den marknadsekonomiska företagsvärlden borde vara att implementera en tillåtande mångfaldskultur och därigenom stötta kvinnor att hitta balansen mellan karriär och privatliv (Madsen, 2012). Globalt sett finns det en positiv korrelation mellan ekonomisk tillväxt och jämställdhet. Dock är orsakssambandet i korrelationen oftast att högre ekonomisk tillväxt följs av högre utbildning, demokrati och jämställdhet. Samtidigt finns det en omvänd positiv korrelation. Ett samhälle som står inför ekonomisk tillväxt kan inte utvecklas om man inte tar tillvara på all arbetskraft, det vill säga både kvinnor och män. Det betyder att när kvinnor äntrar arbetsmarknaden och den kvinnliga arbetsstyrkan ökar, ökar också den ekonomiska tillväxten (Löfström, 2001). Smith och Bettio (2008) menar att det är möjligt att se jämställdhet och könsfördelning som ekonomiska investeringar istället för att se det som en kostnad och begränsning i företagsverksamheten. Istället för att se jämställdhet som ett socialt långsiktigt och potentiellt kostsamt mål borde organisationer se likabehandling som produktiva investeringar som bidrar till ekonomisk tillväxt. Diskussionerna om kvotering till styrelser som förts i Sverige, och som införts ibland annat Norge, har pågått under en lång tid. Där de största argumenten för kvotering varit ett led i jämställdhetsarbetet och för en rättvisare fördelning av makt. Där kan ett tredje argument placeras som borde vara gott nog för könsfördelningen i företag där studier visar att kvinnor i företagsstyrelser korrelerar med högre vinster i företagen. Genom att ta tillvara på kvinnors kompetens och erfarenhet i företagsstyrelser kan företagen öka lönsamheten och kvalitén (Smith & Bettio, 2008).

#### *Kvinnliga ledare i arbetslivet*

Med gamla föreställningar med fördomar och attityder samt kulturella hinder och normer har lett till en ojämn fördelning av de högre positionerna i samhället. Detta leder till en sned fördelning i arbetslivet, både ekonomiskt men även politiskt. Samhället i stort tjänar på att jobba för en jämn könsfördelning (Simone & Hoyt, 2012). Det finns

flera goda incitament för arbetet med fler kvinnor i ledande positioner, bland annat med bättre arbetsmiljö och konkurrenskraft som resultat (Madsen, 2012; Elwér, Harrysson, Bolin & Hammarström, 2013). Varje bidrag till forskning kring arbetet för att få fler kvinnliga ledare i arbetslivet är betydelsefullt.

### *Syfte och frågeställningar*

Syftet med studien är att belysa faktorer som avgör och underlättar för kvinnor att ta sig an ledande positioner.

Vad behöver och värdesätter kvinnor i karriären från sin omgivning?

Finns det åtgärder som företag och organisationer kan vidta för att motivera och hjälpa fler kvinnor att ta steget mot mer framskjutna positioner i samhället?

## Metod

### *Undersökningsdeltagare*

Kriterier för att kvalificera som informant bestämdes till att innefatta en hög chefsposition med deltagande i ledningsgrupp för den organisation som informanten arbetade i. Därutöver var kön en bestämmande faktor då syftet med studien riktades till att undersöka kvinnor i ledande positioner. Urvalet baserades sedan på närhet, tillgänglighet samt kännedom om informanterna.

Informanterna kontaktades per telefon för förfrågningen där de muntligen fick beskrivet studiens syfte samt allmän information om intervjuernas förfarande. Åtta personer kontaktades varav sex av dessa ställde upp på intervju.

De sex informanterna var samtliga kvinnor i åldern 38-58 och chefer inom statlig kommunal samt privat verksamhet. Utbildningsgrad varierade från gymnasial utbildning till doktorsexamen. Därutöver kan sägas att samtliga informanter läst fristående kurser på högskolenivå utöver grundutbildning.

### *Datainsamling*

För att kunna belysa eventuella faktorer som var avgörande kring chefskapet och organisationen användes intervju som datainsamlingsmetod för en kvalitativ studie. För

att på ett öppet och naturligt sätt undersöka hur informanterna upplevde sin arbetssituation användes semistrukturerad intervju med tillhörande intervjuguide. Intervjuguiden utformades med öppna frågor för att inbjuda informanten till reflektion och förutsättningslöst berättande om processerna kring chefskapet. Intervjuguiden innehöll 14 huvudfrågor samt åtta planerade uppföljningsfrågor, bilaga 1, men ambitionen var att uppmuntra berättandet och fånga nyckelord som genererade till nya frågeställningar, allt för att utvinna så mycket kunskap som möjligt kring ämnet. Innan intervjuerna utfördes testades intervjuguiden på en person som haft höga chefstjänster tidigare. Inga ändringar gjordes.

Vid intervjutillfället informerades återigen informanten muntligt om syftet med studien, konfidentialitet i deltagandet samt vid databearbetning. Författarna genomförde tre intervjuer vardera. För att underlätta för informanterna gjordes fyra av intervjuerna enskilt på respektive arbetsplatser och två intervjuer i neutrala lokaler. Intervjuerna varade mellan 45 till 75 minuter och spelades in med digital diktafon. Återkoppling till informanterna kommer att ske genom att den färdiga rapporten skickas ut till berörda parter.

### *Analys*

Studiens resultat grundar sig på en tematisk analys. Som utgångspunkt för analysen användes Braun och Clarkes (2006) tematiska arbetsförfarande där intervjuerna behandlades i fem olika faser för att komma fram till ett slutgiltigt resultat. Faserna delas in i ”lära känna data, initierande kodning, tematisering, granska teman, definiera och namnge teman”. Den tematiska analysen är en metod där man ur materialet kan analysera, identifiera och urskilja mönster och teman, vilket är en flexibel och formbar metod samtidigt som den inte är teoribunden.

Noggrann transkribering av intervjuerna gjordes som ett första steg i att lära känna materialet och för att i ett tidigt stadium få en uppfattning om mönster och olika aspekter samt nya idéer av intervjuerna. Vid kodningen av data sorterades materialet in i grupperingar som därefter bearbetades ytterligare in i segment och potentiella teman. Därefter påbörjades arbetet med att leta samband i det kodade materialet och därigenom utkristallisera teman och underteman. De förfinade och slutgiltiga teman som bildades användes sedan för att insortera all kodad data. Ett följdriktigt

analysarbete skedde under två veckor för att styrka giltigheten och koncentrera materialet. Braun och Clarke (2006) beskriver vikten av att stärka validiteten genom homogenitet inom respektive tema samt heterogenitet mellan respektive tema. Det som sedan representerade varje tema identifierade essensen av materialet och kunde sammanlänkas med studiens syfte och frågeställning.

### *Etiska överväganden*

Enligt forskningsetiska principer så informerades informanterna muntligt om studiens syfte, om konfidentialitet samt att den frivilliga intervjun kunde avbrytas när som helst utan att anledning behövde anges. Det gavs även information om att materialet från respektive intervju anonymiserades efter transkribering och att inspelningarna därefter raderades. I uppsatsen kommer inte informanternas organisationstillhörighet att kunna identifieras.

## Resultat

Genom en tematisk analys utformades temaområden som kunde belysa viktiga aspekter gällande studiens syfte och frågeställningar. Materialet gav fyra teman men även teman som förkastades då de inte var relevanta utifrån studiens syfte. Studiens teman är; *arbetsplatskultur, personifiering, förutsättningar* samt *drivkrafter*.

### *Arbetsplatskultur*

Mognad, genus och kultur är betydande faktorer i ett framgångsrikt organisationsarbete som främjar kvinnliga ledare. Samtliga informanter återkommer vid flertalet tillfällen till dessa centrala delar som är avgörande för att en organisation skall nå framgång i arbetet med att attrahera och behålla kvinnliga ledare. För att vinna konkurrensfördelar måste en organisation vara beredd på att syna sig själv för att gå framåt. En organisationsförändring mot en mer heterogen arbetsplats innebär även en kulturell omvandling då kvinnor för med sig andra dimensioner och ny dynamik i strukturen.

*Jag tror att väldigt många kvinnor trivs bättre när det är en mjukare atmosfär på arbetsplatsen, men jag tror att det finns väldigt många män*



*som efterfrågar det också men just på grund av att de är män skulle de aldrig våga uttala det, utan då kommer man till den här tuffa jargongen, manskulturen.*

Tyngdpunkten ligger i att våga ta tillvara på varandras olikheter utifrån ett genusperspektiv, bekräfta och synliggöra varandra samt ifrågasätta rådande normer. ”Det är jätteviktigt att vi är mixade, att vi kan se flera dimensioner, det blir så dynamiska diskussioner då.” Informanterna upplever att en personalgrupp med båda könen representerade ökar kreativiteten och sätter igång ett kritiskt tänkande från olika perspektiv och infallsvinklar. Detta är en attraktiv faktor som informanterna värdesätter på en arbetsplats. ”Man måste få lite mothugg, att få igång det här tänket, jag tror det är en anledning till att man skall vara 50/50.”

En annan återkommande faktor är vikten av trygghet och tillit i arbetsgruppen. En känsla av att vara del i ett tillåtande sammanhang där varje individs prestation är en viktig pusselbit i helheten oavsett befattning.

*Det är nog den egenskapen som gör att verksamheten går bra, att förstå att alla i personalen är lika viktiga. Det där med titlar är inte viktigt för mig alls. (...) alla som är där bidrar på något vis, gör att vi får helheten och gör att det blir bra tillslut.*

En otrygg arbetsgrupp skapas genom ständiga omorganisationer i kombination med dålig kommunikation och brist på samverkan. Omorganisationer blir en källa till osäkerhet där ansvarstagande och produktiviteten minskar.

*Den här organisationsstressen som jag tror att alla upplever som jobbar, att kärnverksamheten hela tiden störs av en massa annat.(...) hela tiden den här organisationsförändringen, vilket vi också måste göra, jag förstår det, men tittar man tillbaks 10-20 år så hade man ju inte alls samma snabba process, det tog lite längre tid då på något sätt. Då kanske man gjorde om vart 10:e år, nu gör vi om varje år.*

En organisation som eftersträvar jämställdhet och mångfald attraherar kvinnor, enligt informanterna. En jämställd arbetsplats för med sig dynamik, balans och genererar en

sund företagskultur med flera dimensioner. För att nå jämställdhet och mångfald måste organisationen ha en tydlig struktur och gemensam plattform där det råder ett tillåtande klimat, att det finns plats för konstruktiv kritik och feedback.

*Det säger jag till min personal, att när ni hör att jag är ute och cyklar så tala om det för mig, för jag har ju inte rätt alla gånger, utan säg det på ett snyggt sätt så jag förstår och då får jag tänka vidare. Det tror jag är väldigt viktig kommunikation.*

Informanterna ger en bild av att en företagskultur där humankapitalet värderas högt och där nätverket och teamarbetet premieras är attraktivt. En jämställd arbetsplats kan lätt utveckla en atmosfär som inte gynnar arbetsklimatet.

*Nätverka med omtanke om varandra, inte för att konkurrera eller härska. Nätverka med sådana som kan hjälpa och stödja varandra, ge tips och dela. Skapa ett nätverk med sådana där du kan hämta kraft och där du hämtar energi ifrån.*

*Det som fungerar mindre bra är väl det här att man är ensam kvinna i ett gäng av det motsatta könet. Det blir lätt det här grabbsnacket, vilket jag kan bli lite trött på, jag kommenterar gärna då att 'nu var det lite lågt under bältet' eller att 'den kommentaren var onödig', då känner jag mig som en 'bitch polis', det blir en jargong som inte är ok.*

### *Personifiering*

I en organisation bör det finnas en kulturkompetens och ett genusperspektiv för att attrahera och stötta kvinnor i ledande positioner. Tydliga delar som framträdde under detta tema var behovet av att personifiera ledarskapet. Flera av informanterna uttrycker önskan om mer återspeglning och stöd gällande den egna självbilden och den förändring som ledarskapet innebär över tid. En avgörande förutsättning för kvinnor i ledarskapet är att våga tro på sig själva och sina kunskaper, att odla de positiva egenskaperna och att vara sig själv som ledare.

*Att vara chef, det ska man ju veta att det är kämpigt i vissa situationer, (...) det är ju en kamp ibland och oftast pågår den inuti en själv.*

*Bara man gör så gott man kan, sen kan man ju inte göra mer. Sen kan ju andra tycka och tro, men de vet ju inte hela bilden och det får man ju acceptera att det är så.”*

Organisationens uppgift och ansvar måste ligga i att möjliggöra förutsättningar för den personliga utvecklingen i ledarskapet. ”Det har gjorts en satsning på oss chefer där vi haft coachning, vi har utbildningstillfällen där vi får utrymme att jobba med alla de här sakerna man behöver träna på.” Informanterna är överens om att förväntningarna på chefskapet i viss mån kan vara orealistiska.

*Att tro man ska vakna upp och bli en annan person när man blir chef, men så är det ju inte. Det är viktigt att fortsätta vara den man är och stärka det goda, men vara medveten om det man inte är så bra på och kanske försöka jobba på det.*

När det goda ledarskapets förutsättningar kom på tal återkom några grundläggande personliga egenskaper som är viktiga för kvinnor som har önskan om en ledarskapskarriär. Ledarskapet kräver mod, modet att säga nej, men framförallt modet att vara ödmjuk. Informanterna menar att en väl utarbetad värdegrund kan skapa en gemensam plattform för organisationen att tillåta individen att utveckla sina personliga egenskaper och färdigheter parallellt med organisationens verksamhetsmål.

Värdegrunden är ett sätt att stötta och underlätta för kvinnor i ledarskapet.

*Att känna lite vördnad för vad du ger dig in på när du blir satt att vara chef över andra människor, eller leda andra människor, ja, vad är det för ord jag söker, ödmjuk!*

*Jag har en värdegrund i mitt ledarskap, en viss stabilitet i mina värderingar och hur jag tycker att saker och ting skall vara.*

### *Förutsättningar*

För att underlätta ledarskapet är det viktigt att kunna frigöra tid för reflektion. Reflektion är individuell tid att begrunda intryck och göra överväganden framförallt i beslutssituationer. Samtliga informanter uttrycker vikten av tid för reflektion. Även vid en ny tillsättning är det viktigt att låta individen få möjlighet att komma in i organisationen och tillförskaffa sig viktig kunskap innan avgörande beslut måste tas.

*Jag är duktig på att reflektera, det är något jag verkligen har tränat på. Ibland går det så fort så man behöver ge sig tid för reflektion. 'Vad blev resultatet, vad gjorde vi bra, vad kunde vi gjort annorlunda'. (...) Det är ju ett erfarenhetsbaserat lärande helt enkelt.*

*En kollega hade sina första hundra dagar och då sa hon 'jag kommer inte att agera så mycket, kommer inte kliva in i ärenden, jag kommer mest att betrakta', hon skrev dagbok om sina första hundra dagar, vad hon såg, vad hon ville, vad som var viktigt att gå in i och vad hon kunde lägga lite längre bak i listan, det tycket jag var lite klokt, (...) ibland behöver man bara betrakta.*

Informanterna är överens om betydelsen av att matcha rätt chefskompetens med organisationens utgångsläge för ett utvecklande arbetsklimat som resulterar i välmående och produktivitet. Genom att anställa rätt chefskompetens utifrån ledarskapsförmågor, inte nödvändigtvis genom sakkompetens, skulle det gynna fler kvinnor att våga sig in på mansdominerade områden. Därutöver är en grundförutsättning för bra ledarskap att det finns förtroende och mandat från organisationens ledning.

*Är det ledarskapet eller sakfrågan som är viktigast? Är det ledarskapet kan man ha erfarenhet från olika områden, branscher, å då är det ju det som är berikande, meriterande, istället för att ha en specifik sakkunskap.*

*I en ledning kan man ju inte stå själv utan man måste ha en sammanhållning där man visar samma ansikte utåt, annars är man ju körd.*

En informant menar att kvinnor generellt sett kan ses som för mjuka i sin framtoning och därför inte anses ha ledarskapspotential. Här kan organisationen gå miste om bra ledarskapstalanger på grund av förutfattade meningar.

*Jag vet någon gång i ett sammanhang när en kille sa 'tänk att du som är så trevlig kan vara en sådan jäkla bitch', och så är det väl, när det gäller visar jag vart skåpet skall stå.*

#### *Drivkrafter*

Genom att medvetandegöra drivkrafterna hos de kvinnliga ledarna kan organisationen motivera och skapa förutsättningar för att attrahera kompetenta och drivande ledare till organisationen och till högre befattningar. De ekonomiska aspekterna framkommer inte som en drivkraft hos någon av informanterna. Däremot finns det en entydig bild av viljan att utvecklas, utveckla, påverka och förändra, där nya utmaningar lockar till nyfikenhet och problemlösning.

*Jag tror det är jätteviktigt, just för kvinnor som funderar på att bli chefer, att de får se att det finns massor med kvinnliga chefer, förebilder, att det inte är något konstigt, det är inge udda, det tror jag är viktigt.*

*Jag vill jobba för det jag brinner för, men jag har aldrig haft ett tydligt mål att bli just chef.*

*Jag har alltid tänkt att 'det här kan man göra på ett annorlunda sätt' och det är nog den drivkraften jag har haft, att tro att man kan göra någonting bättre än vad det är. Ju klurigare det är desto roligare är det.*

Det finns en gemensam entusiasm och ett engagemang där ambitionen är att uppnå utsatta mål. Det finns en hög arbetskapacitet hos informanterna. Anledningen till en i

grunden hög ambition är en ”*duktighetsfaktor*” och en vilja att visa framfötterna för att synas i sammanhanget. Några informanter menar att höga förväntningar och behovet av att överbevisa sin kapacitet leder bland annat till hög ambitionsnivå. Informanterna är eniga om vikten av att luta sig tillbaks ibland för att iaktta situationer som kan vara kritiska, dock är arbetsglädje är en av de viktigaste drivkrafterna.

*Min egen drivkraft är väl att jag dels är tävlingsmänniska och sen vill jag ju utvecklas också och tävlingsmänniskan gör ju att jag vill utveckla den verksamhet jag finns i.*

## Diskussion

Studiens teman är arbetsplatskultur, personifiering, förutsättningar samt drivkrafter. *Arbetsplatskultur*; visar att en organisation som förstår vikten av sitt humankapital, som premierar nätverk och teamarbete samt arbetar för ett tillåtande arbetsklimat, attraherar kvinnor. Den svåra frågan är om organisationen är mogen för jämställdhet och mångfald som för med sig nya dimensioner, annan dynamik och kreativitet. *Personifiering*; Organisationen måste också vara beredd på att stötta de personliga delarna i ledarskapet bland annat genom att öka förståelsen av kvinnors behov av att tydliggöra förväntningar, både egna och andras. Därutöver genom att ge möjlighet till återspeglning över den egna självbilden och den egna förmågan, med stöd i att tro på sig själv och sina kunskaper. Möjlighet att spegla sig själv i andra genom nätverk och mentorskap, för att navigera och svara på frågan ”om man är på rätt väg”, är av vikt. *Förutsättningar*; organisationen behöver skapa förutsättningar och tid för reflektion. Genom att fokusera på ledarskapsförmågor framför sakkompetens, som alltid går att kompensera, kan organisationen öppna upp för fler kvinnliga ledare i mansdominerade branscher. Av stor vikt är dock att det finns förtroende och mandat från ledningsgrupp och verkställande direktör. Dessa måste föregå med gott exempel och utgöra förebilder för övriga medarbetare. *Drivkrafter*; för att attrahera, motivera och behålla kvinnliga ledare måste organisationerna bli medvetna om drivkrafterna hos dessa och vad som

engagerar. Resultatet visar att status som exempelvis höga befattningar och ekonomiska förmåner inte är primärt. Grundläggande faktorer är möjlighet till personlig utveckling, att utveckla andra och organisationen. Önskan om utmaningar som problemlösning, förändringsarbete och med möjlig utgång att påverka till det bättre finns som primära beståndsdelar.

### *Resultatdiskussion*

#### *Arbetsplatskultur*

Studien visar att kulturen på arbetsplatsen är viktig och genom att bryta mönster och våga titta från olika perspektiv skapas förutsättningar för att attrahera, utveckla och behålla kvinnliga ledare. Det vill säga att ha modet att föra in en ny dynamik och ny dimension är att jobba för en mer jämställd arbetsplats. Arvey et al. (2007) beskriver arbetsplatsen och arbetsmiljöns betydelse för att forma nya ledare. Det handlar om att utveckla och uppmuntra kvinnor att våga ta sig an ledande roller. Arbetserfarenheten korrelerade högt med ledarpositioner för kvinnor, det tydliggör arbetsmiljöns betydelse och är en positiv markör för genusarbetet i organisationer. Informanterna anser att en företagskultur där humankapitalet premieras och där nätverk och teamarbete uppmuntras är positivt och attraherar kvinnor att utvecklas i ledarskapet.

Det måste finnas handlingsplaner, riktlinjer och policys för ett systematiskt och riktat arbete för att få fler kvinnor på ledande positioner. Det är ett kontinuerligt arbete som kräver engagemang och ansvarstagande. För att vända gamla traditioner och synsätt krävs ett ihärdigt, medvetet och metodiskt arbete som måste böttna i en vilja till förändring (Klettner et al., 2014; Boone et al., 2013). Arvey et al. (2007) menar att den kanske viktigaste faktorn vid skapande och utvecklande av ledare och ledarskapsroller är den faktiska arbetsplatsen och arbetsmiljön där studien visar att arbetserfarenhet korrelerar högt med ledarskapsposition.

I en nyligen publicerad rapport av Kairos Future och WES (2014) anser många kvinnor att företagskulturen är viktig och att man väljer den arbetsplats där det finns möjligheter och ett utrymme att utveckla företaget och sina medarbetare. Det finns en stark vilja och en passion att vara delaktig i visioner och i viktigt beslutsfattande. Nästan hälften av de kvinnliga informanterna i rapporten anser sig blivit diskriminerade på grund av kön

under sitt arbetsliv. Den manliga företagskulturen är fortfarande normen och många företag har en ”grabbig” företagskultur. Mer än hälften av kvinnorna som arbetar på mansdominerade arbetsplatser anser att de varit tvungna att ändra sitt beteende för att passa in och bli accepterade. Därutöver känner sig dessa kvinnor mer ifrågasatta än sina manliga chefskollegor. En likande bild visar resultatet i studien där informanterna premierar en mjuk atmosfär i motsats till tuff jargong, med omtanke om varandra och utan härskande konkurrens.

Om utvecklingen inte går framåt kan samhället tvinga företag att inhysa kvinnor på styrelseposter genom att lagstadga om kvotering. Jämställdhetspolicys kan vara ett sätt att främja den kulturella förändringen som behövs för att bygga en gedigen plattform av kvinnliga chefer att rekrytera till styrelseposter och ledning (Klettner, Clarke & Boersma, 2013).

Boone et al. (2013) menar att det osynliga barriärerna är mer självförvållade än det faktiska organisatoriska hindren och många val i arbetslivet avgörs utifrån exempelvis hemförhållanden. Dessa hinder blir mer kännbara om organisationen har svårt att tillgodose behovet av karriärplanering och mentorskap. Samtidigt menar författarna att det faktiskt finns organisatoriska problem (Boone et al., 2013; Kairos Future & WES, 2014). Det handlar om fördomar och attityder tillsammans med gammal tradition, där högre befattningar har intagits av männen, som gör det svårt för kvinnor att nå toppositioner. Kvinnors inflytande genom faktiska maktpositioner har varit få och detta har historiskt grundlagt föreställningen om kvinnans position och förhållanden. Detta beskrivs genom ”role congruity teori” som grunden till de sociala könsroller som finns idag och som missgynnar kvinnor att klättra upp för karriärstegen (Koenig, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2011).

### *Personifiering*

Hopkins, O’Neill, Passarelli och Bilimoria (2008) ger en likartad bild som informanterna i studien om att organisationer och företag behöver utveckla strategier som är användbara för att kunna möta upp kvinnornas specifika behov i ledarskapet. Viktiga beståndsdelar är samhörighet, delaktighet och emotionell intelligens.

Vanderbroeck (2010) menar att kvinnor måste hitta sin styrka i sitt eget ledarskap, inte försöka vara någon man inte är. För att undvika fällan att hamna i en roll som inte är ens egen, utan formad genom normer och förväntningar, måste begåvade kvinnor upptäcka, utveckla och accentuera det personliga ledarskapet. Kvinnor har dock en tendens att



undervärdera sin arbetsprestation och har svårt att kommunicera sin framgång, kanske ett väl så stort hinder för karriärutvecklingen.

Studien visar att informanterna ser återspeglning, exempelvis genom nätverk, som en viktig komponent i den personliga utvecklingen i rollen som ledare. Hopkins et al. (2008) menar att kvinnor måste få tillgång till samverkande nätverk som ger makt och inflytande. Nätverket kan bidra till information och expertis. Ett hinder i kvinnors karriärutveckling är att de ofta utestängs från informella nätverk eller den så kallade ”bastuklubben”, där ibland viktiga frågor behandlas (Hopkins et al., 2008; Kairos Future & WES, 2014). Kvinnliga nätverk finns i många organisationer och även om formen är mer av social karaktär, så används nätverken till att tydliggöra förmågor samt utveckla karriären. Fördelen med nätverk för kvinnor är att skapa förtroende, få coaching och vägledning, men det ger även en möjlighet att förstå den organisatoriska politiken (Hopkins et al., 2008).

Arvey et al. (2007) beskriver flera miljösammanhang där ledarskapet har möjlighet att utvecklas där ett av dessa är mentorskap. Mentorskapet och dess form växlar över tid där mentorerna har till uppgift att vara förebilder, guider, komma med feedback och konstruktiv kritik. Hopkins et al. (2008) menar också att mentorskapet är viktigt och bidrar till lärande, utvecklar karriären och gynnar personlig utveckling. Forskningen visar att individer med tillgång av mentorer är mer nöjda, har högre lön och får samtidigt lära sig interpersonella färdigheter. Det är dock få kvinnor på högre befattningar som kan vägleda sina jämlika och de som finns är ofta överbelastade, tror sig inte vara tillräckligt kvalificerade eller anser att de riskerar sina karriärer. Ett lyckat mentorskap stärker kvinnornas inflytande och makt på alla positioner i organisationen (Hopkins et al., 2008).

Hopkins et al. (2008) tar även upp coaching som en del i utvecklingsarbetet där det ges möjlighet att diskutera karriärbeslut, då kvinnor har flera livsroller att ta hänsyn till. En upplevelse som kommer igen är att ett par av informanterna i studien på eget initiativ och efter behov sökt stöd och vägledning utanför organisationen. Här borde organisationen genom en bra karriärplanering och kompetensutveckling ta ansvar för att skapa en holistisk utveckling och bidra till att skapa balans mellan arbete och privatliv. Avsaknaden av flexibilitet från organisationen kan bidra till att kvinnor väljer bort

ansvarsfulla arbetsroller (Hopkins et al., 2008; Kairos Future & WES, 2014; Boone et al., 2013).

### *Förutsättningar*

För att komma tillrätta med jämställdheten på ledande positioner anser flera av informanterna att rekrytering måste grundas på ledarskapsförmågor i stället för sakkompetens som är lättare att kompensera.

Hopkins et al., (2008) menar att ledarskapet oavsett kön ska utvärderas utifrån individens kompetens därför är det viktigt att utbilda och förmedla kunskap gällande könsstereotyper och fördomar för att synliggöra eventuell partiskhet vid rekrytering eller annan bedömning. Exempelvis finns konservativa attityder som ligger djupt rotade i stereotypa föreställningar som främjar rekryteringen av likatänkande, det vill säga att män gärna anställer män, men detsamma gäller för kvinnor som tenderar att anställa kvinnor. Människan tenderar att dra sig till likasinnade då individen generellt föredrar grupper som liknar dem själva. Det betyder att man anställer den person som har den ”rätta” sociala identiteten.

Statistik visar att kvinnor oftare rekommenderar andra kvinnor till höga chefspositioner och män rekommenderar män. Problemet ligger i att majoriteten av cheferna idag män, vilket leder till att på de flesta chefsposter tillsätts män genom rekommendationer och headhunting (Boone et al., 2013; Kairos Future & WES, 2014).

Paul Vanderbroeck (2010) menar att ledarskapstester och utvärderingsverktyg som används idag är föråldrade och formade efter ett manligt ledarskap, där man utgår från att kvinnor och män har samma ledarskapskompetenser. Detta gör att kvinnor inte får samma förutsättningar i rekryteringsprocessen och faller bort.

### *Drivkrafter*

I Kairos Future och WES (2014) framkommer det att kvinnors huvudsakliga drivkrafter är viljan att förändra och påverka till det bättre. Det finns en passion och ett engagemang att nå uppsatta mål. Det är viktigt att företagets interna politik och etiska riktlinjer stämmer överens med den egna värderingen. Dessutom är hög lön och förmåliga arbetsförhållanden högt värderade drivkrafter. I studien framkommer jämförbara incitament för samtliga informanter dock är de ekonomiska aspekterna inte av betydelse som drivande motiv i arbetet. Ingen av informanterna hade som utgångspunkt att bli chef i början av arbetskarriären, vilket skiljer sig från Kairos Future

och WES (2014) undersökning som visade att flera av kvinnorna redan som barn hade drömmar om att bli ledare.

Förebilder är något som påverkar i arbetslivet. Informanterna beskriver att det är viktigt att normalisera det kvinnliga chefskapet. Latu et al. (2013) beskriver de positiva effekterna av kvinnliga förebilder och vikten av dessa som inspiration och goda föredömen för unga kvinnor som ska ut i arbetslivet. Förebilderna påverkar positivt på självförtroende och självkänsla, något som ingjuter mod och som visar sig i prestationsförmåga. Simone och Hoyt (2012) visar att media har en påverkan på samhället och dess syn på normer och värderingar. Genom att se andra kvinnor lyckas bidrar det med goda bilder av starka kvinnliga ledare och därmed kan attityden ändras och förhoppningsvis även könsfördelningen i höga positioner.

*Vad kan organisationer tänka på för att underlätta för kvinnor att ta sig an ledande positioner?*

Det som är grundläggande och som visar sig i studien är vikten av en tillåtande och humanistisk organisationskultur som ser till individen och dess självförverkligande. I arbetet med kultur och klimat måste det finnas mod att ifrågasätta rådande normer och värderingar. Det är viktigt att veta vad som driver kvinnor i karriären och på detta sätt attrahera dessa till organisationen. Genom en rekryteringsprocess som är medveten och vetenskapligt beprövad kan rätt chefskompetens knyts till rätt verksamhet. För att attrahera, behålla och utveckla kompetenta kvinnliga ledare ses nätverk, mentorskap, coaching samt karriärplanering som betydande faktorer.

### *Metoddiskussion*

Syftet med studien var att undersöka faktorer som kan underlätta för kvinnor att ta sig an ledande positioner. Metodvalet föll på en kvalitativ studie som möjliggjorde en mer djupgående undersökning i ämnet och gav informanterna tillfälle att ge sin bild av verkligheten. Därutöver är ett bekvämlighetsurval begränsande och kan i vissa fall leda till informationsfattigt material. Vi anser dock att materialet är gediget och informationsrikt trots urvalsmetod då samtliga informanter uppfyllde inklusionskriterierna. Resultatet kan genom metodvalet påverkats av subjektiva tolkningar och antaganden, det är dock något som varit i medvetandet under hela

processen. Utformandet av intervjuguiden påverkade till viss del materialet och dess riktning, där en ostrukturerad intervjumetod möjligtvis tagit upp andra spår.

### *Framtida forskning*

Företagskulturen är en gemensam grund som återkommer i studien. Det finns uppenbara svårigheter att bygga en företagskultur som gynnar kvinnor utifrån den rådande mansnormen. Hur kan kulturen förändras och är det ens möjligt. Hur ser den goda företagskulturen ut och hur kommer man dit?

Trots att Norge har infört kvotering, med positiv inverkan på antalet kvinnor på styrelseposter, så har det haft liten påverkan på antal kvinnor på högre chefsposter. Vidare analys och forskning behövs för att undersöka bristen av kvinnor på högre positioner som ger en unik social och ekonomisk roll i vårt samhälle. Är det mer effektivt att stimulera och påverka organisationer till kulturell förändring på frivillig väg än att införa en tvingande lagstiftning?

## Referenser

- Arvey R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. F., (2007). Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 693–706. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.693
- Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., & Houran, J., (2013). Rethinking a Glass Ceiling in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 230 –239. DOI: 10.1177/1938965513492624
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. ISSN 1478-0887
- Catalyst Census 2013: *Fortune 500 Women Board Directors*, hämtat den 10 maj 2014, <http://www.catalyst.org/knowledge/2013-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners>
- Center for American Women and Politics, hämtat den 2 maj 2014, [http://www.cawp.rutgers.edu/fast\\_facts/levels\\_of\\_office/Current\\_Numbers.php](http://www.cawp.rutgers.edu/fast_facts/levels_of_office/Current_Numbers.php)
- Elwér, S., Harrysson, L., Bolin, M., & Hammarström, A., (2013). Patterns of Gender Equality at Workplaces and Psychological Distress. *PLoS ONE* 8(1). DOI:10.1371/journal.pone.0053246
- Hopkins, M. M., O'Neil Bowling, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D., (2008). Womens leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348–365. DOI: 10.1037/a0014093
- Kairos future & Women Executive Search WES, (2014). *Stjärnkraft: En sammanfattning av en studie om kvinnliga ledare*. <http://www.kairosfuture.com/se/publikationer/rapporter/stjarnkraft/>
- Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M., (2014). Strategic and Regulatory Approaches to Increasing Women in Leadership: Multilevel Targets and Mandatory Quotas as Levers for Cultural Change. *J Bus Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2069-z

- Koenig, M. A., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T., (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. DOI: 10.1037/a0023557
- Latu, I. M., Mast, M. S., Lammers, J., & Bombari, D., (2013). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(1), 444-448.
- Longman, K. A., & Lafreniere S. L., (2012). Moving Beyond the Stained Glass Ceiling: Preparing Women for Leadership in Faith Based Higher Education. *Advances in Developing Human Resources*, 14(1), 45 –61. DOI: 10.1177/1523422311427429
- Löfström, Å., (2001). *A report on gender equality and economic growth*. Stockholm; Regeringskansliet
- Madsen, S. R., (2012). Women and Leadership in Higher Education: Current Realities, Challenges, and Future Directions. *Advances in Developing Human Resources*, 14(2), 131 –139. DOI: 10.1177/1523422311436299
- Merriam, B. S., (2009). *Qualitative Research: A guide to Design and Implementation*. San Francisco; John Wiley & Sons inc.
- Rosette, A. S., & Tost L. P., (2008). Agentic Women and Communal Leadership: How Role Prescriptions Confer Advantage to Top Women Leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221–235. DOI: 10.1037/a0018204
- Smith. M., & Bettio, F., (2008). *Analysis Note: the Economic Case for Gender Equality*. EGGE – European Commission's Network of Experts on Employment and Gender Equality issues; Fondazione Giacomo Brodolini
- Statistiska centralbyrån. (2013). *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. Örebro: Regeringskansliet. [http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Publiceringskalender/Visa-detaljerad-information/?publobjid=23038](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Publiceringskalender/Visa-detaljerad-information/?publobjid=23038)
- Statistiska centralbyrån (2013). *Statistisk årsbok demokrati 2013*. [http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Publiceringskalender/Visa-detaljerad-information/?publobjid=19093+](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Publiceringskalender/Visa-detaljerad-information/?publobjid=19093+)
- Simone, S., & Hoyt, C. L., (2012). Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(2) 232 –245. DOI: 10.1177/1368430212451176

Vanderbroeck, P., (2010). The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. *Journal of Management Development*, 29(9), 764-770. DOI 10.1108/02621711011072478

## Bilaga 1.

Hej och Tack för att du ställer upp på intervjun!

Intervjun är en del i en c-uppsats för PA-programmet på Högskolan i Gävle. Huvudämnet i uppsatsen är psykologi och syftet med arbetet är att belysa faktorer som avgör och underlättar för kvinnor att ta sig an ledande positioner.

Intervjun kommer att spelas in och efter transkribering och analys kommer materialet att raderas. Det som sägs är helt konfidentiellt och frivilligt, vilket innebär att du kan avbryta intervjun när och om du vill.

Beräknad tid för intervjun är cirka 45 minuter.

Tack på förhand!

Linda Alftberg & Evelina Flodström



## Intervjuguide

Hur länge har du haft chefspositioner, tidigare eller är det första?

Din ålder?

Utbildning?

Vad fungerar bra i chefskapet?

- Hur fungerar det bra? (strukturer/kultur)
- På vilket sätt...?

Vad fungerar mindre bra?

- Vad skulle underlätta? (strukturer/kultur)

Vilken drivkraft har funnits med under tiden?

- Har den förändrats?
- Hur?

Vilka personliga egenskaper har underlättat för dig som ledare?

Vad ger energi och återhämtning?

Om du skulle träffa dig själv nu som en kandidat till en chefstjänst vilka tips skulle du ge dig själv, som en erfaren mentor till en nybörjare?

Har du haft några förebilder?

- Vem och hur? (mentorer)

Vad var det som gjorde att du valde att ta/sökte dig till cheftjänsten?

Fanns det några överväganden innan du tog cheftjänsten?

- Kritiska ögonblick/vägska?

Vad skulle du säga till arbetsgivare som står inför att rekrytera en ny chef och som vill attrahera kvinnor att söka tjänsten?

- Tips för en lyckad introduktion? (förväntningar/psykologiska kontraktet)

Något du kommer på som vi inte tagit upp under intervjun och som du vill tillägga?

Tack igen för din medverkan!