



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats, FEK 582
HT 2005

Motsvarar första chefsrollen förväntningarna?

- 16 kvinnliga chefer berättar

Handledare:

Christine Blomquist

Författare:

Jennifer Hässler 830514 0140

Anna Karlberg 820818 0060

Vanessa Palmstierna 820409 0248

Sammanfattning

Titel:	Motsvarar första chefsrollen förväntningarna? –16 kvinnliga chefer berättar
Seminariedatum:	2006-01-18
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Jennifer Hässler, Anna Karlberg, Vanessa Palmstierna
Handledare:	Christine Blomquist
Nyckelord:	Första chefsrollen, förväntningar, chef, kvinnligt ledarskap, verklighet, egenskaper
Syfte:	Syftet med undersökningen är att undersöka om unga högutbildade kvinnors uppfattningar och förväntningar inför första chefsrollen motsvarar den verklighet de möter; samt att kartlägga och diskutera eventuella skillnader och likheter.
Metod:	Denna studie är baserad på kvalitativ metod. Då vårt empiriska material har samlats in parallellt med att söka efter teori kan vår ansats liknas vid en abduktiv.
Teoretiskt Perspektiv:	Ledarskaps-, chefs-, organisations- och könsteorier har tillämpats i undersökningen
Empiri:	Vårt empiriska material är inhämtat från sexton stycken semistrukturerade intervjuer med kvinnliga chefer.
Slutsatser:	Förväntningarna inför första chefsrollen motsvaras sällan av verkligheten. I många fall har bilden av chefskapet varit felaktig. Framst påverkas denna bild av den närmsta omgivningen. Det finns få kvinnliga förebilder vilket medför en onyanserad bild av chefskapet. Den tunga administrativa bördan, avsaknaden av stöd från överordnade samt distansen till medarbetarna är exempel på sådant som förvånade cheferna. Några av cheferna upplever en ensamhet i sin nya roll. Kvinnorna har en inre drivkraft och chefsbefattningen attraherar dem då den ger dem en möjlighet att påverka. Prioriteringarna gällande kombinationen av familj och karriär är en stressfaktor och ett antal av cheferna upplever ett dömande ifrån samhället, i synnerhet ifrån andra kvinnor, på grund av deras prioriteringar. Partnern är ofta chef vilket innebär att det finns en förståelse för varandras arbetsbördan i relationen.

Abstract

- Title:** Does the first managerial role coincide with expectations? -16 female managers tell their story
- Seminar date:** 2006-01-18
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Jennifer Hässler, Anna Karlberg, Vanessa Palmstierna
- Advisor:** Christine Blomquist
- Key words:** Expectations, first managerial role, boss, female leadership, reality, traits
- Purpose:** The purpose is to examine if young highly educated women's understanding and expectations of the first managerial role coincides with the reality they meet; and to identify and discuss apparent likenesses and differences.
- Methodology:** The research is based on qualitative a methodology. Empirical and theoretical data have been used in an abductive course of action
- Theoretical perspectives:** Leadership, management, organizational, and gender equality theories have been used in the research
- Empirical foundation:** The empirical data is collected from sixteen semistructured interviews with female managers.
- Conclusions:** The understanding and expectations of the first managerial position rarely coincide with the reality new managers meet. The depiction is often incorrect. Most of the time it is derived from individuals in their surrounding, but seldom from one specific rolemodel. The small number of females in leading positions contribute to the undiversified picture of female managers/leaders. The administrative burden, a lack of support from management, a widening gap to the subordinates and loneliness are some of the unexpected challenges of management. The women have high expectations of themselves and the people around them. They have an inner drive to influence their surroundings. This contributes to the high level of stress that they feel due to the challenge of combining career with a family. They feel that society, in particular women, judge them and their priorities.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla som hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Tack till Marika som inspirerat och uppmuntrat med goda råd. Vidare tack till Christine Blomquist för ärlig och engagerad handledning. Slutligen, tack till de sexton chefer som genom stort engagemang och positivt bemötande möjliggjort detta arbete och gett oss en värdefull inblick i deras chefskap.

Lund den 18 januari 2006

Jennifer Hässler, Anna Karlberg, Vanessa Palmstierna

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 Den föränderliga synen på chefskap	7
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte	9
1.4 Val av ämne	9
1.5 Disposition	10
2. METOD	11
2.1 Ansats	11
2.1.1 Kvalitativ ansats	11
2.1.2 Kvantitativ ansats	11
2.2 Abduktiv metod	12
2.3 Tillvägagångssätt	13
2.3.1 Urval	13
2.3.2 Intervjuförberedelser	13
2.3.3 Intervjumall	14
2.3.4 Genomförande av intervjuerna	15
2.3.5 Enkäten	16
2.3.6 Transkribering och analys	16
2.4 Validitet och reliabilitet	17
3. INGEN ENHETLIG BILD AV CHEFSKAP	20
3.1 Förväntningarna	20
3.1.1 Första chefsrollen annorlunda än väntat	20
3.1.2 Kvinnans vilja att bli chef	22
3.2 Vad är chefskap?	22
3.2.1 Tre perspektiv på ledarskap	23
3.2.2 Ledaregenskaper	25
3.2.3 Den emotionella intelligensen	26
3.3 Att hantera chefsrollen och dess uppgifter	27
3.3.1 De interpersonella relationerna –den största utmaningen	28
3.3.2 Stressen och ensamheten i den nya befattningen	28
3.3.3 Jämställdhetsperspektivet är omodernt	30
3.4 Chef och kvinna	32
3.4.1 Samhällsteorier kring kön	32
3.4.2 Könsordningen	33
3.4.3 Glastaket	33
3.4.4 Den kvinnliga minoriteten	34
3.4.5 Den dominerande manskulturen	35
3.4.6 Män och kvinnors olika språk	36
4. SEXTON CHEFER	37

5. SAMMANSTÄLLNING	40
5.1 Chefskapet	40
5.1.1 De medfödda egenskaperna	40
5.1.2 Chefsrollen -lättare eller svårare än förväntat?	42
5.1.3 Brist på kvinnliga förebilder	44
5.1.4 Från ”doer” till ”people manager”	45
5.1.5 Höga krav på medarbetarna	47
5.1.6 Ensamheten	49
5.1.7 Mindre stöd än väntat	51
5.1.8 Utökade ansvarsområden	52
5.1.9 Sammanfattning	54
5.2 Den inre drivkraften	55
5.2.1 Den starka viljan att göra karriär	55
5.2.2 Viljan att vara med och påverka	56
5.2.3 De höga ambitionerna	57
5.2.4 Sammanfattning	58
5.3 Den ”duktiga flickan” och omgivningens påverkan	58
5.3.1 Föräldrarnas påverkan	59
5.3.2 Den kvinnliga minoriteten	60
5.3.3 ”Duktiga flickan” –syndromet	62
5.3.4 Partnern är chef	63
5.3.5 Sätter kvinnor upp hinder för sig själva?	64
5.3.6 Det dömande samhället	64
5.3.7 Kombinationen karriär och familj –en stressfaktor	66
5.3.8 Flexibiliteten är viktig	68
5.3.9 Kvinnliga nätverk –en givande mötesplats	69
5.3.10 Sammanfattning	70
6. SLUTSATSER	71
6.1 Sammanfattning	71
6.2 Egna tankar och reflektioner	73
6.3 Förslag till vidare forskning	74
7. REFERENSER	76
APPENDIX I	79
APPENDIX II	83
APPENDIX III	84
APPENDIX IV	85

1

INLEDNING

I det här kapitlet introduceras uppsatsens ämne, problemformulering och syfte. Vidare motiveras författarnas val av ämne och arbetets disposition presenteras.

1.1 Den föränderliga synen på chefskap

Chefskap är ett hett ämne i dagens debatt. Bland annat diskuteras vad som utmärker en bra chef, varför det inte finns fler kvinnliga chefer idag, och hur man skulle kunna öka antalet kvinnor på ledande poster i näringslivet.

Chefsbefattningar framställs ofta som attraktiva positioner i media och associeras i många fall till makt, pengar och status. Denna bild är inte rättvis då den inte speglar chefsrollers mångfald utan ger en entydig bild av vad det innebär att vara chef.¹ Ledarskapskurser och akademiska utbildningar redogör för hur den perfekta ledaren bör vara, och en trend samt ökad köpkraft har lett till att managementlitteratur även spridits utanför den akademiska världen. Men är det en verklighetstrogen bild av chefsrollen som förmedlas? I vilken utsträckning går det egentligen att förbereda sig inför chefsrollen?

I managementlitteratur diskuteras även huruvida man ”föds eller görs” till en bra ledare och huruvida ett chefskap innefattar både ledarskap och management.² Än finns inget entydigt svar. Ett gammaldags, mer auktoritärt ledarskap byts idag ut emot ett levande och coachande ledarskap där den emotionella intelligensen belyses,³ och där medarbetarna ses som den främsta resursen.

Sverige är idag ett av världens mest jämställda länder⁴ och kvinnors förutsättningar att bli chef blir allt bättre. Andelen kvinnliga chefer år 2005 var 26 %.⁵ En fortsatt god ökning av andelen kvinnliga chefer väntas de kommande tio åren.⁶

¹ Nordström Popova, S. (01-12-18). Orimlig bild av chefen leder till orimliga krav. *Ledarna*

² Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*

³ Goleman, D. (1998). *What makes a leader?*

⁴ Fler kvinnor hade gett miljarder *Att:ention* oktober 2005

⁵ www.wombri.se/wombri Ett förändringdriktst fordkkningdintitut kring hinder för kvinnliga chefer och kvinnliga företagare

⁶ www.svensktnaringsliv.se Svenskt Näringsliv (November 2005) Kvinna och chef i det svenska näringslivet

Kvinnor behöver idag inte välja mellan karriär och familj då det finns möjligheter att kombinera dessa. Det har blivit mer accepterat, både i samhället och hos kvinnorna själva, att ta hjälp utifrån till hemmets sysslor. Hushållsnärätjänster ingår allt oftare i löneförmåner och leder till en större flexibilitet för kvinnor i karriären. I Sverige sker även stora förändringar gällande kvinnors utbildnings- och karriärsväl vilket ökar kvinnors möjlighet att bli chef.⁷

En effekt av kvinnors minoritetssituation i ledande befattningar är den större synligheten. Synligheten leder till att de kvinnliga chefernas prestationer uppmärksammas mer, och att det sätts en ofrivillig press på dem att representera det kvinnliga könet.⁸

Ett stort antal 70- och 80-talister väljer att tacka nej till chefsjobb då de anser att chefsrollen ställer orimliga krav på dem. Den yngre generationen är utpräglade individualister, sätter sina egna intressen främst, och har i många fall bättre självförtroende än föräldragenerationen.⁹ Mycket fokus läggs på självförverkligande och därför är det vanligt att välja bort pengar och status för vad de anser vara en högre livskvalité. Fler väljer att starta eget då de anser att egenföretagande innebär mer flexibilitet.¹⁰

År 2005 skedde ett trendbrott då det var första gången fler kvinnor än män sökte rådgivning inför starten av ett eget företag.¹¹ Den ökade viljan bland kvinnor att starta eget kallas i media för en ”riktig boom”. Det spekuleras om att en ”karriärbacklash” närmar sig och att folk väljer bort karriärklättrande för att pröva på andra alternativ såsom egenföretagande.¹²

Idag sker ett generationsbyte då 40-talisterna går i pension. De kommer att lämna många lediga chefsbefattningar efter sig och frågan är vilka som ska ta över dessa? Ett chefskap är tidskrävande och de livsprioriteringar som följer med chefsrollen är stressande.¹³ Många 70- och 80-talister anser inte chefsrollen vara värd det höga pris man får betala. Frågan är om chefskapet är så tufft som många antar eller om uppfattningen av chefskapet är felaktig?

⁷ Leijonhufvud, J. (05-11-29). Ökad andel kvinnliga chefer i näringslivet. *Svenska Dagbladet*.

⁸ Kanter (1977) *Men and Women of the Corporation*

⁹ Kreuger, M. (05-11-17). Trösta personalen inget för en ung chef. *Svenska Dagbladet*.

¹⁰ Axelsson, C. (05-12-06). Fler kvinnor vill starta eget. *Svenska Dagbladet*.

¹¹ ibid

¹² Backlash för karriärister Att:ention oktober 2005

¹³ Hill, Linda A (1993), *Becoming a Manager: How new managers master the challenges of leadership*

1.2 Problemformulering

Det finns mycket skrivet om chefskap och ledarskap, men är det en verklighetstrogen bild som förmedlas? Var skapar sig människor sin bild av chefsrollen? De individuella förväntningarna påverkar till stor del upplevelsen av den första chefsrollen.

Vad har kvinnor för förväntningar på chefsrollen, och varför finns det så få kvinnor i ledande positioner? Går det att förbereda sig inför chefsrollen? Motsvarar chefsyrket förväntningarna?

Kvinnors förutsättningar för att bli chefer har utvecklats mycket de senaste åren. Även om Sverige anses vara ett av världens mest jämställda länder är det fortfarande för få kvinnor i ledande positioner idag. Vad beror det på? *Vill* de inte bli chefer, *kan* de inte bli chefer eller *tror* de inte att de kan bli chefer?

1.3 Syfte

Syftet med undersökningen är att, genom ett begränsat antal intervjuer, ta reda på om unga högutbildade kvinnors uppfattningar och förväntningar inför första chefsrollen motsvarar den verklighet de möter; samt kartlägga och diskutera eventuella skillnader och likheter.

1.4 Val av ämne

Anledningen till att vi valt att skriva om chefskap är för att vi själva snart är färdigutbildade ekonomer och för att ett framtida chefskap inte känns främmande för någon av oss. Genom att intervjua 16 kvinnliga chefer i olika branscher hoppas vi kunna skapa oss en generell bild av första chefsrollen och dess innebörd. Vi har valt att endast intervjua kvinnliga chefer då vi själva är kvinnor och nyfikna på chefskapet. Vi vill undersöka om förväntningarna på den första chefsrollen motsvarar verkligheten och hoppas därmed även få svar på egna tankar och reflektioner. Vår önskan är att detta arbete ska vara hjälpligt för alla som någon gång funderat på ett eventuellt chefskap.

1.5 Disposition

Efter inledningen följer ett kapitel som redogör för undersökningens val av metod samt tillvägagångssätt. Därefter presenteras de valda teorierna samt kritik mot dessa. I följande kapitel introduceras de 16 intervjuade cheferna i ett persongalleri. Vidare analyseras empirin under tre olika delkapitel som behandlar: chefsrollen (Chefskapet), individen (Den inre drivkraften) samt omgivningen (Den ”duktiga flickan” påverkas av omgivningen). Samtliga delkapitel avslutas med en kort sammanfattning av vad som presenterats. Slutligen sammanfattas hela analysen och slutsatser dras utifrån undersökningens resultat. I slutsatsen delges även författarnas egna tankar och reflektioner kring arbetet samt förslag på vidare forskning presenteras.

2

METOD

I följande kapitel redogörs det för undersökningens ansats samt metod. Slutligen diskuteras reliabiliteten samt validiteten och kritik mot metoden belyses.

2.1 Ansats

2.1.1 Kvalitativ ansats

I denna undersökning har vi valt att utgå ifrån det hermeneutiska synsättet. Hermeneutikerna argumenterar för en humanistisk inriktning när det gäller tolkning av människors handlingar.¹⁴ Genom detta synsätt uppnås en djupare tolkning och förståelse för studieobjektet.¹⁵ Motsatsen till detta synsätt är det positivistiska synsättet, som används vid naturvetenskapliga undersökningar där vetenskapliga fenomen säkerställs eller förkastas.¹⁶ Den kvalitativa ansatsen kan kopplas till det hermeneutiska synsättet som även undersöker hur en människa tolkar och förstår en särskild situation.¹⁷ Då vårt syfte är att redogöra för huruvida kvinnliga chefer anser att förväntningarna på chefsrollen motsvarades i verkligheten utgår vi ifrån chefernas perspektiv. Enligt Alvesson och Sköldberg lämpar sig då den kvalitativa metoden bäst eftersom den fokuserar på öppen och mångtydig empiri.¹⁸ Holme och Solvang menar även att en djupare och mer fullkomlig förståelse kan uppnås genom kvalitativ ansats då fenomenet undersöks ”inifrån”.¹⁹

2.1.2 Kvantitativ ansats

För att komplettera den kvalitativa ansatsen och dess resultat har vi valt att även tillämpa kvantitativ ansats i vår undersökning. Detta därför att de båda ansatserna kan komplettera varandra och ge ett ömsesidigt stöd. En kvantitativ undersökning underlättar generaliseringar och möjligheter att upptäcka mönster.²⁰

¹⁴ Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

¹⁵ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

¹⁶ Bjereld, U, Demker, M & Hinnfors, J. (2002). *Varför vetenskap?*

¹⁷ Jacobsen, D. I. (2002). *Vad hur och varför?*

¹⁸ Alvesson & Sköldberg (1994)

¹⁹ Holme, I, Solvang, M & Krohn B. (1991). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* s.100

²⁰ Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*

2.2 Abduktiv metod

Den abduktiva metoden är en kombination av den induktiva och den deduktiva metoden. Då inte enbart den induktiva eller deduktiva metoden använts så beskriver den abduktiva metoden undersökningens tillvägagångssätt mest korrekt.²¹

Vi söker att få ett grepp om dagens generation kvinnliga chefer samt deras förväntningar och upplevelser av chefsrollen. Då det inte finns en enhetlig teori kring detta har vi valt att basera vår undersökning på den empiri vi samlar in. Vi söker en empirisk generalisering, möjlig att teoretisera kring²². Om vi initialt inte hade haft några fördomar eller teorier kring resultaten hade vi kunnat fastställa att vi använder oss av den induktiva metoden där forskaren utgår ifrån empirin för att därefter forma teorier.²³ Den stora fördelen med denna metod är enligt Jacobsen att forskaren håller ett öppet sinne och undviker ”*de skygglappar*” som i förväg definerade hypoteser och teorier kan medföra.²⁴ Bjereld, Demker och Hinnfors menar att en annan fördel med denna forskningsmetod är att den kan utmana och ifrågasätta befintliga teorier och kan lägga grunden till nya teorier.²⁵

Kritiken mot denna metod är att forskaren medvetet eller omedvetet alltid gör en avgränsning av information, och att fördomar påverkar dessa val.²⁶ Vi inser att denna risk är påtaglig i vårt fall och att vi troligen påverkats av fördomar. Detta kan inte undvikas till fullo då denna påverkan till stor del sker omedvetet. Risken kan dock minimeras genom uppmärksammande av de medvetna fördomarna som finns och de avgränsningarna som görs. Under studiens gång har vi parallellt med skrivandet läst litteratur kring ämnet. Då influenserna av litteraturen påverkat oss och därmed studien kan inte användandet av en induktiv metod fastställas. Ett konkret exempel på dessa influenser kan ses i intervjumallen där många frågor uppkom i samband med läsandet av litteraturen. Detta är något som till stor del skett omedvetet men som upptäckts efterhand.

²¹ Holme et al. (1997)

²² Bjereld et al. (2002)

²³ Jacobsen (2002)

²⁴ Jacobsen (2002) s. 43

²⁵ Bjereld et al. (2002)

²⁶ Jacobsen (2002)

Till skillnad från den induktiva metoden utgår den deduktiva metoden ifrån befintliga teorier och samlar in data för att pröva, bekräfta eller avvisa dessa teorier.²⁷ Då vi inte utgått ifrån teorier utan sökt under undersökningens gång kan inte den deduktiva metoden fastställas.

2.3 Tillvägagångssätt

2.3.1 Urval

Vi har eftersträvat att intervjua 10 till 20 svenska chefer i varierande chefsbefattningar och branscher. För att avgränsa undersökningen ytterliggare har vi valt att enbart intervjua kvinnliga chefer. Befattningen chef har i vår undersökning inneburit att intervjuobjekten innehaft ett personalansvar. Denna breda definition möjliggör en utvärdering av kvinnornas förväntningar oberoende av bransch, företag och funktion.

Vi har strävat efter att intervjua svenska, högutbildade kvinnor i 25 till 35 års ålder, som innehar en chefsposition och fortfarande minns förväntningarna inför den första chefsrollen. Då vi kommit i kontakt med intressanta intervjuobjekt utanför dessa ramar, har vi noggrant övervägt huruvida deras medverkan skulle kunna bidra till en mer nyanserad undersökning. Då vi upplevt deras eventuella bidrag som positiva har vi valt att inkludera dem i undersökningen. De chefer vi intervjuat har vi kommit i kontakt med via egna kontakter, kvinnliga nätverk samt genom att vi kontaktat företag och blivit hänvisade till chefer inom vår eftersträvalda profil. Initialt begränsade vi oss till Skåne på grund av tid och ekonomiska resurser, men då flertalet av våra kontakter befann sig i Stockholm valde vi att även att genomföra några intervjuer där. De chefer som har deltagit i undersökningen presenteras under fiktiva namn i kapitel 4.

2.3.2 Intervjuförberedelser

Då det som ovan nämnts inte finns en enhetlig teori kring vårt ämne har primärdata samlats in genom intervjuer för undersökningens särskilda ändamål. Då kvalitativa intervjuer ger intervjuobjekten möjligheten att ge öppna och mer utvecklade svar bidrar detta till en högre

²⁷ Rienecker, L. & Stray Jorgensen, P. (2000). *Att skriva en bra uppsats*

giltighet. Intervjuaren ges möjligheten att vara flexibel under intervjun och en mer nyanserad bild uppnås.²⁸

Förarbetet till en intervju är viktigt då intervjupersonen skapar sig en uppfattning redan per telefon och e-post. Brevmallar har använts i så stor utsträckning som möjligt vid kontakt med intervjuobjekten för att skapa lika förutsättningar. Andelen förmedlad information om undersökningen samt ämnet har begränsats, då detta kan påverka utfallet.

Telefonintervjuer har valts bort då vi anser att sådana hade påverkat vårt resultat på ett negativt sätt. Vid en ”ansikte mot ansikte” intervju är det möjligt att reagera på ansiktsuttryck, som till exempel undran eller oförstående, samt skapa sig en klar bild av personen. I och med detta ges möjligheten att upprepa eller omformulera frågan ifall missförstånd anas hos intervjuobjektet. Det ges även bättre möjligheter att ställa passande följdfrågor.²⁹

2.3.3 Intervjumall

En semistrukturerad intervjumall har använts för att underlätta jämförelser intervjuerna emellan och för att ge empirin en lagom balans mellan bredd och djup. Intervjumallen har använts med frihet att omformulera frågorna samt möjligheten att ändra ordningen inom olika teman.³⁰ De teman som använts är: familjebakgrund, utbildning, viljan och möjligheten att bli chef, chefsrollen, verkligheten samt genus. Mallen innehöll likartade frågor och frågeföljden kunde anpassas efter tidigare svar. Vi har varit noga med att inte ställa ledande frågor utan formulerat frågorna med ord som hur, vad och varför. Intervjuerna påbörjades med inledande frågor kring familj, bakgrund och utbildning. Därefter ställdes främst direkta frågor kring viljan och möjligheten att bli chef, chefsrollen samt verkligheten. Till exempel: *Har du alltid velat bli chef?* Uppföljningsfrågor såsom *Varför?* följde sig då naturligt. När det gällde intervjuobjektets uppfattning av synen på kvinnliga chefer generellt, ställdes indirekta frågor. Exempelvis: *Vad tror du påverkar unga kvinnors vilja eller inte vilja bli chefer?* För att undvika förlust av information samt osäkerhet hos intervjuobjekten har vi varit noggranna med att ställa en fråga i taget samt att inte avbryta.³¹ Till de två intervjuobjekten som även har en lång erfarenhet av personalfrågor, och därigenom kunnat få en bild av kvinnors uppfattningar överlag, har extra frågor skrivits inom detta område för att även få en mer

²⁸ Jacobsen (2002)

²⁹ Bryman & Bell (2003)

³⁰ Bryman & Bell (2003)

³¹ Börjesson, K. (1982). *Att intervjua. Kort handledning i intervjuteknik*

generell bild. Extra frågor om kvinnliga nätverk utformades till den av kvinnorna med lång erfarenhet inom detta område. Inför den första intervjun genomfördes en testintervju.

Samtliga intervjumallar bifogas i Appendix I-IV.

2.3.4 Genomförande av intervjuerna

Då de flesta intervjuobjekten har haft ett pressat tidsschema har vi intervjuat dem på deras arbetsplatser. Vid dessa tillfällen har intervjuerna genomförts i enskilda rum. I en lika lugn atmosfär har vi även försökt utföra resterande intervjuer, och ett enskilt rum på Ekonomihögskolan har i första hand eftersträvat. Då detta inte varit möjligt har ett lugnt café eller en av gruppmedlemmarnas hem använts.

Vi har eftersträvat att vara två intervjuare vid varje tillfälle, detta för att minimera risken att gå miste om information. Frågorna har fördelats mellan de gruppmedlemmar som genomfört intervjun. Utrymme att fylla i och ställa följdfrågor har fortfarande funnits. Genom att vara två vid intervjutillfällena har vi garderat oss emot glömska och missförstånd.

I enlighet med intervjutekniksteori har vi varit noga med att presentera oss själva och uppsatsens syfte, förklara tidsramen för intervjun, samt att skapa en god kontakt med intervjuobjektet för att framstå förtroendeingivande.³² En dialog har förts med intervjuobjekten gällande presentationen av dem i uppsatsen. Vi har respekterat deras integritet och önskan om att få vara anonyma. Alla cheferna presenteras under fiktiva namn i undersökningen. Inspirationen till presentationen av cheferna har tagits ifrån Masuis *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor*³³ samt Halls *Ledstjärnor*.³⁴

Vår intervjuteknik förbättrades ju fler intervjuer vi genomförde då vi kände oss säkrare i rollen. Frågorna föll i en mer naturlig ordning och fokus kunde läggas på intervjuobjektens svar samt formulering av följdfrågor.

En diktafon har använts för att undvika förlust av information och för att på ett korrekt sätt kunna citera intervjuobjekten vid behov. Detta har möjliggjort en mer noggrann analys i efterhand, då vi upprepade gånger kunnat gå igenom intervjuobjektens svar. Inspelning av

³² Kvale (1997)

³³ Masui, A. (2004) *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor: kvinnliga toppchefer berättar*

³⁴ Hall, U. (2004) *Ledstjärnor. 57 kvinnor om ledarskap.*

intervjuerna har även bidragit till en större möjlighet till koncentration på intervjuobjektens svar då anteckningar inte behövt föras. Denna uppmärksamhet har även kunnat koncentreras på formulering av tänkbara följdfrågor. Bryman och Bell råder intervjuaren att spela in även vid avrundningen samt eftersnacket, för att intervjuobjektet ofta slappnar av och öppnar upp mer mot slutet, och vi har valt att följa detta råd.

En annan anledning till användandet av en diktafon är att hela gruppen inte kunnat delta vid samtliga tillfällen. Inspelningarna har gett den frånvarande tillfälle att ta del av primärdatan samt att utvärdera de övrigas tolkning. Det har även funnits större möjligheter att utvärdera och utveckla den egna intervjutekniken.³⁵

2.3.5 Enkäten

För att undersöka hur chefer uppfattar den egna personen i relation till Golemans teorier om emotionell intelligens utformades en enkät. Detta för att underlätta jämförelser intervjuobjekten emellan.³⁶ Intervjuobjekten ombads att kryssa för hur de uppfattar den egna personen i relation till de egenskaper som Goleman anser ingår i den emotionella intelligensen. Svartalternativen utformades i en skala från ”ett” till ”fem”. ”Ett” på skalan innebar ”inte alls” och ”fem” innebar ”helt och hållet”. För att undersöka om cheferna ansåg att ovannämnda egenskaper förändrats efter chefskapet utformades två frågor per egenskap. Den första frågan skulle besvaras baserad på tiden före chefskapet och den andra baserad på dagens upplevelse.

2.3.6 Transkribering och analys

Transkribering av intervjuerna har gjorts senast dagen efter deras genomförande. Transkriberingen har varit oerhört tidskrävande men för att få det inifrån perspektiv som undersökningen grundas på har detta varit nödvändigt.³⁷ Bryman och Bell menar att transkribering är obligatorisk vid samtalsanalyser delvis för att den underlättar citering vilket vi anser nödvändigt för att ge en större tyngd och trovärdighet till analysen.³⁸

Efter att intervjuerna transkriberats har materialet analyserats. Var och en i gruppen har läst transkriberingsmaterialet noggrant och därefter har vi jämfört de ämnen och teman som

³⁵ Bryman & Bell (2003)

³⁶ Kvale (1997)

³⁷ Holme et al. (1997)

³⁸ Bryman & Bell (2003)

uppfattats som centrala. Vidare diskussion kring iakttagelser av intervjuobjekten har förts. Statistik har sammanställts över återkommande teman samt anmärkningsvärda avvikelser. För att inte gå miste om nya infallsvinklar och för att utvärdera tidigare tolkningar har vi kontinuerligt analyserat transkriberingsmaterialet. Analysarbetet har senare legat till grund för sammanställningen.

Vid presentationen av statistik i sammanställningen har vi valt att använda oss av samlingsbeteckningar. Detta då det varit svårt att utläsa konkreta svar på vissa frågor. De samlingsbeteckningar som används är: ”ett fåtal” för 1-3 chefer, ”några” för 4-6 chefer, ”ungefär hälften” för 7-9 chefer, ”många” för 10-12 chefer, ”de flesta” för 13-15 chefer och ”samtliga” för 16 chefer.

Vid analys av enkäten jämfördes svaren och vidare slutsatser drogs.

2.4 Validitet och reliabilitet

För att försäkra oss om att vi undersöker det vi avser att undersöka, att validiteten är hög, har vi ständigt återknutit till problemformuleringen.³⁹ För att försäkra oss om en hög reliabilitet har vi kontinuerligt granskat våra val av metod kritiskt samt genomförandet av de olika momenten.

En återkommande kritik mot den kvalitativa ansatsen är att informationen blir subjektiv eftersom det är intervjuobjektets syn på situationen som framgår. Då det är de intervjuade chefernas subjektiva uppfattning vi vill undersöka anser vi inte detta vara ett problem. Kvalitativa intervjuer är resurskrävande och i vårt fall har tidsbegränsningen inneburit att ett fåtal personer representerar vår empiri vilket medför generaliseringsproblem.⁴⁰

När intervjuerna planerades kontaktades eventuella respondenter och inledningsvis var vi alldeles för okritiska vid valet av dessa. Det beror på att det var svårare att hitta respondenter i början innan ”snöbollseffekten” satt igång. Efter hand kom vi i kontakt med många intressanta chefer vi hade velat intervjua om inte tiden varit begränsad. Vi tog för givet att de

³⁹ Bjereld et al. (2002)

⁴⁰ Jacobsen (2002)

chefer som svarat på vår förfrågan, med information om vilka avgränsningar som fanns, passade in i vår målgrupp. Senare märkte vi att vissa chefers vilja att hjälpa var så stor att de valde att ställa upp trots att de inte matchade vår ursprungliga profil. Vi inser att detta kan ha påverkat undersökningens validitet men övervägde noga varje ”gränsfall” och inkluderade endast dem vi ansåg relevanta för undersökningen.

För att öka reliabiliteten har vi varit pålästa i intervjuteknik. Vi har varit noga med att uppträda förtroendeingivande och intresserade för att skapa en god stämning under intervjun och på så sätt få intervjuobjektet att känna tillit. Vid ett tillfälle gick diktafonen sönder. Noggranna anteckningar fördes vid detta tillfälle och vi tror därför inte att informationsinsamlingen påverkades märkbart. Inspelningen kan uppfattas som ett störande moment och hämma intervjuobjekten. Vi har varit noggranna med att fråga om det besvärat.⁴¹

Det är enligt oss fördelaktigt att vara tre personer i forskningsgruppen då vi haft större möjlighet att utvärdera och utveckla varandras analyser samt tolkningar. Vid ett fåtal tillfällen har endast en ur gruppen haft möjlighet att medverka vid intervjutillfället, vilket troligen påverkat undersökningen.

Vi är även medvetna om att intervjuobjekten kan komma att påverkas av sociala normer i samhället, och att detta kan påverka reliabiliteten i intervjuobjektens svar. En risk finns att ett ärligt och utförligt svar upplevs för privat eller politiskt inkorrekt, och därmed undviks. Det personliga mötet med intervjuobjektet anses av vissa vara negativt, då det mänskliga samspelet under den kvalitativa intervjun försvårar objektivitet. Detta samspel kan medföra att en snedvriden bild skapas. Detta kan bero på såväl forskarnas som intervjuobjektens förväntningar och fördomar.⁴²

Chefer med lång erfarenhet har i vissa fall haft svårt att minnas den första chefsrollen och förväntningarna inför denna. Att intervjupersonens minne kan komma att påverka resultatet är något vi haft i åtanke under intervjuernas gång. Många svar är baserade på känslor och kan därför vara svåra att beskriva med ord. Därför har i vissa fall alternativ getts som vidare ombetts att rangordnas och utvecklas.⁴³ Ett exempel på en sådan fråga är: *Vad har påverkat*

⁴¹ Bryman & Bell (2003)

⁴² Kvale (1997)

⁴³ Ekholm, M. & Fransson, A. (1975). *Praktisk intervjuteknik*.

din bild av chefsrollen mest respektive minst? (Utbildning, familj och vänner, media samt kollegor och arbetsmiljö)

En annan faktor som kan påverka reliabiliteten är den individuella tolkningen av frågor. Vi har försökt minimera denna risk med en väl genomarbetad intervjumall samt genom en uppmuntran till intervjuobjekten att fråga vid minsta tvivel på frågornas innebörd. Vidare finns risken att vi missuppfattar intervjuobjekten och tolkar deras svar fel. För att öka reliabiliteten har alla tre gruppmedlemmar gemensamt diskuterat intervjumaterialet och kontaktat intervjuobjektet ifall någonting uppfattats som oklart.

Vid de intervjuer som utförts hemma hos en av gruppmedlemmarna har en mer personlig kontakt med intervjuobjektet upplevts, vilket har medfört mer utförliga svar. Denna upplevda skillnad mellan de olika intervjuplatserna anser vi vara negativ, då alla intervjuer bör utgå från samma förutsättningar.

Ytterligare en faktor som kan komma att påverka undersökningen i negativ bemärkelse är det faktum att ett fåtal intervjuobjekt påpekat, eller att vi har uppfattat, en viss tidspress. Detta har medfört mindre utvecklade svar samt kortare betänketid. Som intervjuare har denna tidspress resulterat i ställandet av färre följdfrågor. Det finns en risk för att specifika svar som passar in identifierade mönster sökts under de senare intervjuerna då intervjuerna pågått under en lång period, och mot slutet överlappat analysperioden.

För att få en bättre helhetsbild har vi även tagit del av facklitteratur, avhandlingar, artiklar samt tidigare undersökningar. Då sekundärdatan samlats in för ett annat ändamål än vårt har vi varit noggranna med att granska och kritiskt behandla denna. En del relevant litteratur som legat till grund för senare författares verk har inte varit tillgängliga. Därför har vi varit tvungna att referera till de senare författarnas verk och sammanställningar. Det har medfört att vissa teorier inte kunnat utvecklas så väl som vi velat.

INGEN ENHETLIG BILD AV CHEFSKAP

I detta kapitel presenteras de teorier som använts i denna undersökning. Teorierna presenteras löpande i fyra olika avsnitt som berör förväntningarna på chefsrollen, ledarskap och management, hanterandet av chefsrollen och dess uppgifter, samt hur det är när kvinnan är chef.

3.1 Förväntningarna

Det är svårt att inte låta sig påverkas av samhällets normer och värderingar. De bilder som målas upp av litteratur och massmedia skapar förutfattade meningar som i sin tur leder till förväntningar. Det finns många förutfattade meningar kring vad det innebär att vara chef, och detta kan leda till att det första chefsjobbet upplevs som annorlunda än väntat. Hill diskuterar dessa förväntningar och hur de präglar det första året som chef. Förväntningar kan även påverka individens handlande och förhållningssätt. Kopplingen mellan kvinnors vilja att bli chef och möjligheterna att förverkliga denna vilja, samt de egna förväntningarnas inflytande diskuteras av Drake och Solberg.

3.1.1 Första chefsrollen annorlunda än väntat

Linda Hill, professor vid Harvard Business School, genomförde 1985-1988 en studie där 19 försäljnings- och marknadsföringsmanagers studerades under deras första år som chef.⁴⁴ Av dessa chefer var fjorton män och fyra kvinnor. Innan de blev chefer var de så kallade specialister, och deras bidrag till verksamheten var individuella. När de blev chefer ändrades detta och de blev ansvariga för personal samt de enheter personalen ingick i. Detta innebar att de istället för att utföra egna uppgifter nu skulle övervaka de underordnade samt se till att helheten blev tillfredställande.⁴⁵

Studien visade att cheferna under året:⁴⁶

1. lärde sig vad det innebär att vara chef
2. utvecklade ett interpersonellt omdöme

⁴⁴ Då det inte finns någon direkt översättning till svenska av ordet manager vill vi uppmärksamma att "manager" i fortsättningen kommer att översättas till chef

⁴⁵ Hill (1993)

⁴⁶ Hill (1993), s.6

3. ökade kunskapen om den egna personen
4. lärde sig hantera stress och känslor

De främsta problemen som uppstod för de nyblivna cheferna var:⁴⁷

1. Hur de skulle förena förväntningarna på chefsrollen med verkligheten
2. Hur de skulle hantera de ofta förekommande konflikterna med underordnade
3. Hur de skulle uppfatta samt uppfylla de överordnades höga krav

Förväntningarna på chefsrollen varierade hos deltagarna. Variationen berodde på deras respektive intresseområden. De initiala förväntningarna påverkades främst av drivkraften att bli chef och deras erfarenheter som ”toppresterare”. Till en början fokuserade cheferna tydligt på den nyfunna auktoriteten, och personalansvaret sågs inte som det primära. Fokus lades på de rättigheter och det privilegium den nya rollen innebar snarare än de nya arbetsuppgifterna.

Cheferna uttryckte ett starkt missnöje över alla de administrativa uppgifterna som chefsyrket innefattade. Acceptans och förståelse för administrationens nödvändighet nåddes dock relativt fort, men cheferna uttryckte fortfarande irritation över den dyrbara tid denna tog ifrån andra ansvarsområden.⁴⁸

De nya cheferna fann det frustrerande att behöva agera chef innan de hade skapat sig en uppfattning om vad rollen innebar. Denna frustration uppkom eftersom de ville bemästra sina nya uppgifter men inte i förväg visste vad som krävdes för att lyckas med detta.⁴⁹

Med tiden började cheferna försonas med skillnaderna mellan den nya och den gamla rollen på arbetsplatsen och därmed närma sig en identitet som chef. De kom till insikt angående vad det innebär att vara ansvarig för medarbetarna snarare än uppgifterna, och att det var deras uppgift som chef att hantera konflikterna på arbetsplatsen. När de började agera som chefer ”omvandlades” de till chefer. De gick ifrån att vara specialister till att vara generalister, från att vara ”doers” till att vara ”people managers”.⁵⁰

⁴⁷ Hill (1993), s.6

⁴⁸ Hill (1993).

⁴⁹ Hill (1993).

⁵⁰ Hill (1993) s. 90

3.1.2 Kvinnans vilja att bli chef

Drake och Solberg presenterar i sitt verk *Kvinnor och ledarskap* (1996) möjliga anledningar till varför kvinnors talanger och styrkor inte utnyttjas till fullo inom organisationer idag, samt vad detta kan bero på. De undersöker bland annat vad som påverkar kvinnors aktiva vilja till ledarskap och högre chefsbefattningar. De kallar den teori de presenterar för *förväntningsteori*.⁵¹

Enligt författarna finns det två huvudsakliga faktorer som påverkar förväntningarna:⁵²

1. befattningens attraktionskraft
2. de upplevda förväntningarna på att få den

Teorin förutsätter att dessa två faktorer måste upplevas som positiva och uppnåbara för att ett aktivt handlande för att nå högre befattningar skall initieras. Viktigt att poängtera är att det är individernas subjektiva uppfattning av dessa två faktorer som spelar in, och inte de objektiva eller faktiska förhållandena. Om en kvinna uppfattar en ledande position som onåbar, tappar hon lusten för denna. Detta förklaras genom kognitiv dissonanst teori vilket innebär att om negativa associationer finns, strävar människan efter att minska alternativt bli av med detta psykologiska obehag. Detta kan göras genom att ändra beteende och/eller ändra förhållningssätt. Exempelvis så kan en kvinna då intala sig att positionen inte är meningsfull eller eftersträvansvärd för henne och därmed avsluta det aktiva handlandet för att få befattningen.⁵³

3.2 Vad är chefskap?

Vad chefsrollen innebär varierar beroende på vem du frågar. Definitionen är bred och ingen chefsbefattning är exakt den andra lik. Kotter menar att ledarskap och management är de två viktigaste beståndsdelarna i chefsrollen. Beroende på organisationen varierar fördelningen mellan de två. Kotter diskuterar även typiska ledaregenskaper samt huruvida man föds eller kan tränas till att bli en bra ledare. Bryman definerar ledarskap utifrån inflytande, grupp och

⁵¹ Drake, I. & och A. G. Solberg. (1996). *Kvinnor och Ledarskap*.

⁵² Drake & Solberg (1996) s.94

⁵³ Drake & Solberg (1996)

mål. Yukl studerar ledarskap utifrån fyra olika perspektiv. Även Goleman behandlar denna fråga, och förespråkar den emotionella intelligensens betydelse.

3.2.1 Tre perspektiv på ledarskap

I *A Force for Change* (1990) redogör Kotter för två olika tolkningar av begreppet ledarskap i vardagsspråk. Enligt Kotter används begreppet ledarskap (1) för att beskriva en process som hjälper till att involvera och motivera människor och deras idéer, och (2) för att beskriva den formella positionen en ledare har i en organisation. Vidare förklarar Kotter skillnaderna och likheterna mellan management och ledarskap. Författaren menar att alla som intar en ledande position inte behöver vara försedda med ledaregenskaper, och därmed att den senare tolkningen av begreppet ledarskap är inkorrekt.⁵⁴

Enligt Kotter är det oerhört viktigt med ständig förändring inom organisationen för att följa med i samhällsutvecklingen. En managers uppgift är att planera och klargöra mål och riktmärken, medan ledarens uppgift är att involvera, inspirera och se till att förändringar genomförs. Det är under ledarens jobb som förändringen blir mest påtaglig och därför sträcker sig ledarens jobb oftast över en längre tid än managers. Ledarskap och management är beroende av varandra och det är viktigt att finna en tydlig balans mellan dem. För mycket management kan resultera i en för byråkratisk organisation, och för mycket ledarskap i en organisation kan orsaka oordning och förvirring.⁵⁵

De processer som enligt Kotter kännetecknar *ledarskap* är:⁵⁶

1. Fastställandet av en riktning: att utveckla en framtidsvision och den strategi som krävs för att uppnå denna vision.
2. Att kommunicera en vision och få samtliga medlemmar involverade och dedikerade.
3. Att motivera och inspirera: utgå ifrån medarbetarnas behov, värderingar och känslor, och se till att samtliga arbetar mot samma mål oavsett politiska, byråkratiska och resursbaserade hinder.

De processer som enligt kännetecknar Kotter *management* är:⁵⁷

⁵⁴ Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*.

⁵⁵ Kotter (1990)

⁵⁶ Kotter (1990) s. 5

⁵⁷ Kotter (1990) s. 4

1. Planera och budgetera: sätta upp mål och detaljerade planer av hur och när de ska uppnås.
2. Organisera en struktur och anställa kvalificerad personal: kommunicera mål, delegera arbetsuppgifter och ansvar, och etablera lämpliga system för att styra och bevaka utfallet.
3. Kontrollera och lösa problem: att både formellt och informellt styra och bevaka verksamheten genom till exempel rapporter och möten; att identifiera avvikelser och problemen samt finna tänkbara lösningar.

Det finns många förklaringar av begreppet ledarskap, vilket i sig har lett till att många olika fenomen har studerats och åtskilliga tolkningar gjorts. Enligt ledarskapsforskaren Alan Bryman finns det tre gemensamma element inom forskningen: inflytande, grupp och mål. Ledarskapet är en process där ledaren genom inflytande leder en grupp av underordnade emot ett gemensamt mål. En återkommande diskussion är frågan om ledarskap skall ses som en personlig egenskap eller om det ska betraktas som en social process. Är ledaregenskaperna medfödda hos ett begränsat antal personer eller kan vem som helst efter träning bli en bra ledare? En chef är ofta en ledare, men en ledare behöver inte nödvändigtvis vara en chef.⁵⁸

Ledarskapsforskaren Yukl menar att det finns fyra förhållningssätt till fenomenet ledarskap. Dessa fyra dominerande förhållningssätt till ledarskap är:⁵⁹

Egenskapsperspektivet, där det antas att vissa människor är naturliga ledare då de har begåvats med särskilda egenskaper.

Beteendeperspektivet, där beteendet hos effektiva och ineffektiva ledare jämförs för att kunna beskriva chefsarbetets natur.

Inflytandeperspektivet, där processerna mellan ledare och ledda studeras, och forskare försöker finna förklaringar till ledarskapets effektivitet i makt och inflytande samt hur detta inflytande utövas.

Situationsperspektivet, där vikten av kontextuella faktorer framhålls såsom typen av arbete, den externa omgivningens egenskaper, eller de leddas egenskaper, och hur dessa påverkar ledarskapsbeteendet.

⁵⁸ Bryman (1996)

⁵⁹ Yukl refererad i Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. s. 100f.

3.2.2 Ledaregenskaper

Enligt Kotter menar många att det är möjligt att lära en individ att bli en bra manager men desto svårare att lära denna att bli en bra ledare. Det finns delade meningar kring ledaregenskapers ursprung. En del menar att ledaregenskaper är genetiska och utvecklas under barndomen, medan andra tror att ledaregenskaper tränas fram och kan utvecklas även i vuxen ålder.

Kotter genomförde i slutet av 70-talet en undersökning med en grupp chefer på ledningsnivå för att se om han kunde kartlägga några gemensamma egenskaper. Dessa chefer arbetade för nio stora företag inom olika branscher.⁶⁰ Kotter fann att cheferna hade en inre drivkraft, en hög intelligensnivå, ett mentalt och emotionellt välmående, samt stark integritet gemensamt.

Den egenskap som deltagarna i Kotters undersökning främst hade gemensamt var den **inre drivkraften**. Denna drivkraft associeras ofta till vad Japanerna kallar för *Kaizen*, som beskrivs som ”a certain dissatisfaction with the status quo, and a tendency to push for continuing improvements”.⁶¹ Den typiska chefen tenderar enligt Kotters undersökning att vara mycket ambitiös, och har ofta betydligt mer energi och drivkraft än andra. Dessa chefer inspirerar sin omgivning och har en vilja att uppnå någonting.⁶²

En **hög intelligensnivå** ansågs vara en annan fördelaktig egenskap. Detta då det som chef gäller att kunna hantera en stor mängd information och se relevanta mönster. Kotter menar att denna egenskap främst beror på utbildningen i skolan under uppväxten men att den också till stor del är genetisk.⁶³

Mentalt och emotionellt välmående är även en viktig ledaregenskap. Ett sådant välmående möjliggör en bättre kommunikation med och förståelse av andra människor. Därmed minskar risken för eventuella missförstånd. Då en ledare ska motivera och inspirera andra människor underlättar det om de har egenskapen att kunna läsa av och förstå andras känslor. Ett starkt psyke har oftast sin grund i generna och utvecklas främst under barndomen.⁶⁴

⁶⁰ Kotter (1990)

⁶¹ Kotter (1990) s. 105

⁶² ibid

⁶³ Kotter (1990) s. 106

⁶⁴ ibid

Det är viktigt att en ledare har **stark integritet** då denna egenskap hjälper till att skapa ett förtroende hos andra och får människor att lyssna samt följa instruktioner. Integritet underlättar även för de mest drivna ledarna när riktlinjer ska bestämmas. Om inte ledaren har integritet är det lätt att gruppen tappar riktningen. Det är även viktigt att ledaren förstår samtliga intressenters behov för att få dem motiverade och villiga att följa den utsatta riktningen. Integritet utvecklas främst senare i livet då människor runt omkring och omständigheter påverkar. Barndomen har även ett visst inflytande på integriteten, likt de tidigare nämnda egenskaperna.⁶⁵

Dessa fyra egenskaper är viktiga för att uppnå ett framgångsrikt ledarskap och alla fyra bör finnas hos en chef. Viktigt att påpeka är att avsaknaden av någon av dessa fyra bidrar till ett mindre effektivt ledarskap.⁶⁶

3.2.3 Den emotionella intelligensen

Så som ett flertal andra forskare, bland andra Kotter, diskuterar Goleman huruvida en människa ”föds eller görs” till en bra ledare. Enligt Goleman är svaret både och. Författaren menar att intelligenskvoten (IQ) är av betydelse, men att en hög emotionell intelligens (EQ) är viktigare.⁶⁷ Genetiska faktorer påverkar människans emotionella intelligens, men forskning visar även på att denna kan utvecklas och mogna med åren.⁶⁸ Detta till skillnad från människans IQ som främst är genetisk, och endast förändras marginellt efter barndomen.⁶⁹ Den emotionella intelligensen finns i hjärnans limbiska system där känslor, impulser, och den inre drivkraften styrs. Det limbiska systemet utvecklas främst genom motivation, feedback och övning.⁷⁰ En god inställning och en vilja att lära är dock nödvändigt för att den emotionella intelligensen ska kunna förbättras.

Enligt Goleman är de viktigaste fem komponenterna inom den emotionella intelligensen:⁷¹

Självkännedom: Förmågan att känna igen och hantera de egna känslorna och behoven, samt en förståelse av hur dessa påverkar andra. Självkännedomen uttrycks genom självförtroendet, självinsikten och självdistansen.

⁶⁵ Kotter (1990) s. 107

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Goleman, D. (1998). What makes a leader?

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Goleman, D. (2000) *Leadership that gets results*

⁷⁰ Goleman (1998) s. 97

⁷¹ ibid.

Motivation: Förmågan att med energi och envishet fullfölja mål, samt en vilja att arbeta hårt utan direkt belöning i form av pengar eller hög status. Optimismen, det organisatoriska engagemanget och prestationsviljan är uttryck för en individs motivation.

Självreglering: Förmågan att kontrollera destruktiva känslor och sinnestämningar, samt förmågan att reflektera innan handling. Genom att vara öppen för förändringar, ha en stark integritet och trovärdighet samt att känna sig komfortabel med en viss osäkerhet, har man en stark självreglering.

Empati: Möjligheten att förstå andra människors känslor. Empati innefattar förmågan att vara förstående och hjälpsam mot andra.

Sociala färdigheter: En skicklighet i att förstå andra människors känslor, och att bygga relationer. Sociala färdigheter innefattar även att skapa förbindelser och nätverk. En person som är övertygande, bra på att leda under förändring samt att leda och bygga team har sociala färdigheter.

Dessa egenskaper är alla mycket viktiga hos en ledare och kan tränas upp även om det ofta är en svår och tidskrävande process. Det finns en tydlig länk mellan framgångsrika företag och en ledare med högt EQ.⁷²

3.3 Att hantera chefsrollen och dess uppgifter

Steget från specialist till generalist innebär stora förändringar, gällande såväl arbetsuppgifter som relationerna till medarbetarna. Denna förändring medför ofta ökat ansvar vilket kan leda till stress. Möjligheterna att balansera arbetet med privatlivet försvåras ytterliggare av det utökade ansvaret, och de prioriteringar som blir nödvändiga är påfrestande. I Hills undersökning visade sig de interpersonella relationerna vara en stor utmaning för de nyblivna cheferna. Stressen är något som både Hill och Wahl behandlar. SACO-rapporten "Renhårigt -om kvinnors ledarskap" behandlar kvinnors syn på

⁷² Goleman (1998)

arbetsmiljön och chefskapet och diskuterar även eventuella lösningar på de problem som existerar för många kvinnliga chefer idag.

3.3.1 De interpersonella relationerna – den största utmaningen

I Hills undersökning, där de nyblivna cheferna som tidigare nämnt gick ifrån att vara ”doers” till att vara ”people managers”, visade sig byggandet av effektiva relationer med de underställda vara den tuffaste utmaningen. De flesta blev befordrade på grund av sin tekniska kompetens, snarare än den interpersonella kunskapen och förmågan att leda andra. De upptäckte även att det krävdes en annan sorts förmåga än tidigare när de skulle utföra uppgifter med hjälp av en grupp människor istället för enbart två till tre personer, vilket de var vana vid. Det visade sig speciellt svårt att utöva auktoritet och att hantera de underställdas insatser. Med hjälp av den feedback de fick, både informell och formell, utvecklade de sina interpersonella relationer.⁷³

Under det första året kom cheferna till insikt över vilka de viktigaste elementen i utövandet av auktoritet var: att etablera trovärdighet, få de underordnade att engagera sig, och att leda gruppen. En revidering av chefsrollens innebörd samt ett ökat självförtroende hjälpte dem utöva denna auktoritet. De lärde sig förstå behovet av att bygga och underhålla relationerna till de underordnade. De uppnådde även en större förståelse för andra människors känslor. Med tiden förstod de även vikten av att dela med sig av makten för att få ett ökat förtroende.⁷⁴

Det finns mycket skrivet om hur man kan styra och mäta medarbetares prestationer med hjälp av olika instrument, men i Hills studie visade det sig att kandidaterna upplevde det utmanande att i verkligheten göra detta. De främsta problemområdena var att upptäcka olikheterna hos de underordnade, att hantera problempersonen, att delegera samt att kontrollera.⁷⁵

3.3.2 Stressen och ensamheten i den nya befattningen

Stressen som kom med förändringarna i arbetet välkomnades till en början av de nya cheferna i Hills undersökning då de såg stressen som en möjlighet till personlig utveckling. Cheferna märkte dock fort att stressen var mer omfattande och mer tärande än de hade föreställt sig. Symptomen på stress visade sig både fysiskt och psykiskt. Många hade svårt att tala om

⁷³ Hill (1993)

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Ibid

stressens inverkan, medan andra talade öppet om sömnlöshet, huvudvärk, ryggvärk, och ett ojämnt humör vilket ofta ledde till konflikter i hemmet.⁷⁶

Små till måttliga mängder av stress motiverar de flesta, men undersökningar pekar på att överflödigt stress och frustration leder till sämre prestationer. Cheferna i Hills undersökning insåg att stressen inte skulle minska med tiden. Hill menar att ju bättre insatt individen är i sin roll, desto mer insikt har denne över vad som krävs, och med detta följer en allt större stress. Detta är motsatsen till vad de flesta tror: att stress minskar då den blir förutsägbar. Stressen växer med den allt större insikten, och cheferna måste konfrontera stressen för att kunna hantera den. Detta är enligt Hill en av nycklarna till framgång.⁷⁷

Även om många av cheferna i Hills studie ville ha självständighet och oberoende, saknade de nu kontakten de tidigare haft med medarbetare. Chefsrollen innebar att de var tvungna att distansera sig från sina underordnade för att kunna ta rättvisa, och ibland obekväma beslut. Detta medförde att de isolerade sig från sina medarbetare och kände sig ensamma. Då de inte ville framstå som svaga i medarbetarnas ögon vågade de inte söka stöd hos andra. Vad de flesta inte insåg enligt Hill, var att de inte var ensamma om att känna sig isolerade, och att det fanns personer på liknande positioner inom företaget som delade dessa känslor.⁷⁸

Hill identifierade även ett antal faktorer som ökade pressen på och därmed stressen hos en chef. Dessa var att hantera risker, att alltid vara ett föredöme, samt att ha inflytande över andras liv.⁷⁹

Stressens påverkan och innebörd utvecklas av Linghag, Holgersson, Höök, och Wahl i *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön* (2001). Författarna utgår ifrån könsteori, där betydelsen av kön uppmärksammas i beskrivningar av organisationer.

Wahl et al. utvecklar bland andra Kanters studier kring stress från *Men and Women of the Corporation* (1977) och beskriver olika faktorer som bidrar till att kvinnor i chefspositioner känner sig stressade.⁸⁰ Kanters forskning visar bland annat på en tydlig stress hos kvinnliga chefer i förhållande till överordnade. Kvinnorna ansåg att de behandlades annorlunda än de

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Wahl et al. (2001)

manliga kollegorna, och detta upplevdes som stressande.⁸¹ Wahl et al. samt Kanter diskuterar även hur kvinnors minoritetssituation i arbetslivet bidrar till stress då de tvingas hantera de fördomar som finns om kvinnor i organisationer. Denna minoritetssituation bidrar även till en känsla av ensamhet och isolering då få förebilder finns.⁸² Minoritetssituationen utvecklas vidare i kapitel 4.4.5.

Ytterligare en studie som berör stress, är Morrison, Randall, och Van Velsors *Breaking the Glass Ceiling* (1987). Enligt Wahl et al. menar denna forskning att kvinnors stress till stor del grundas i familjeansvaret, och ofta leder till konflikter mellan hem och arbete.⁸³ Morrison et al.s studie och begreppet ”glastaket” redogörs för i kapitel 4.4.4.

3.3.3 Jämställdhetsperspektivet är omodernt

SACO startade ett chefsprojekt år 2001 där tanken var att studera hur chefer upplever sin arbetsmiljö. Under våren 2002 koncentrerades projektet på kvinnors ledarskap och detta resulterade i rapporten *Renhårigt -om kvinnors ledarskap* (2002). Samtal fördes med 50 kvinnliga chefer på olika nivåer inom olika organisationer och detta resulterade i många, enligt vår mening, intressanta slutsatser.⁸⁴

Författarna sökte att urskilja ett kvinnligt ledarskap, men kom fram till att det inte går att definiera ett typiskt kvinnligt ledarskap. Författarna upptäckte skillnader i det sätt som män och kvinnor ser på och tolkar omvärlden. De uppmärksammar dessa skillnaders genomslag i ledarskapet, men anser inte att de är av central betydelse. Det är ledarskapets utmaningar som tar över, oavsett kön. Därför bör man inte stödja kvinnor ur ett jämställdhetsperspektiv utan ur ett ledarskapsperspektiv. De kommenterar sina slutsatser med, ”medvetna om alla de kloka och säkra kvinnliga ledare som vi samtalat med, känns det främmande att ens tänka tanken att de skulle kunna uppfattas underordnade männen”.⁸⁵

Studien ledde till ett flertal slutsatser. Då det ingick både mer och mindre erfarna kvinnliga chefer i denna undersökning kunde en helhetsbild tas fram, och de mer erfarna cheferna kunde dela med sig av sina lärdomar. Bland annat diskuterades följande områden som alla berör chefsrollen och hur man hanterat livet runt omkring denna:

⁸¹ Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*

⁸² Kanter (1977), samt Wahl et al. (2001)

⁸³ Morrison, Randall & Van Velsor refererade i Wahl et al. (2001)

⁸⁴ SACO (2002) *Renhårigt -om kvinnors ledarskap*

⁸⁵ Ibid s. 19

Duktighetskraven: Kvinnor har ofta mycket höga krav på sig själva. Dessa krav har funnits ända sedan skolstarten, och finns fortfarande kvar. Författarna menar även att det finns förväntningar från omgivningen, och att dessa i kombination med de egna kraven bidrar till vad en av kvinnorna benämner som ”stark och livslång press”.⁸⁶ Denna press framkallar ofta en prestationsångest vilken både kan vara positiv och negativ. En liten mängd ångest kan framkalla prestation och utveckling, men den kan även leda till att lusten och energin dräneras. Flera av de kvinnor som ingått i studien hade uppfattningen att en kvinna måste vara bättre än en manlig chef på samma nivå för att upprätta en legitimitet som chef.⁸⁷

På och av-knappen: De kvinnor i studien som hade en hög chefsbefattning talade om hur viktigt det är att koppla bort arbetet när man är ledig för att inte ständigt känna en press på sig. Enligt dem är det nödvändigt att lära sig att stänga av så att inte arbetet tar över helt och att chefsrollen blir den enda. Detta är något som kan behöva tränas upp. En del företag uppmuntrar de anställda att göra detta genom exempelvis ett förbud mot att påbörja resor på söndagkvällar.⁸⁸

Mod är viktigt: Samtliga kvinnor i undersökningen berättar att de varit tvungna att träna sig i att bli modigare. Detta mod krävs när svåra beslut måste fattas och risker måste tas. Viktigt är att de egna cheferna ger stöd även vid felaktiga beslut så att mod uppmuntras.⁸⁹

Stöd: Erfarenheter visar att om en chef ska stödja kvinnor i karriären så måste denna få ut någonting av det personligen. Stödet bör även ge chefen ett gott rykte eller liknande, så att detta kan ses som en merit. Detta leder till att chefer enbart ger stöd till kvinnor först efter att de blivit övertygade om deras kompetens.⁹⁰

Helheten: Många kvinnor upplever samvetsqual och en känsla av otillräcklighet på grund av de nödvändiga prioriteringarna mellan yrket och familjen. Dessa kan minskas om kvinnan börjar fundera på en livsstrategi innan dessa situationer uppkommer. En egen referenspunkt underlättar de svåra besluten i framtiden.⁹¹

⁸⁶ SACO (2002) s. 6

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ Ibid s. 9

⁸⁹ Ibid s. 12

⁹⁰ Ibid s. 8

⁹¹ Ibid s. 9

Viktigt att stå på sig och ställa krav: De mer erfarna kvinnliga cheferna talar om hur viktigt det är att ställa krav på arbetsgivaren, så att man får de praktiska förutsättningarna som behövs för att kunna prestera på den nivå som förväntas av en chef. Detta gäller både på arbetsplatsen och på det privata planet. Kvinnor är inte vana vid stöd såsom städhjälp, barntillsyn och transportmöjligheter, och ställer därför inte heller krav på sådan hjälp. De mer erfarna cheferna menar att det hade underlättat oerhört mycket för dem i deras ledarskap om de hade fått ett sådant stöd.⁹²

3.4 Chef och kvinna

Än idag så finns det forskare som ifrågasätter vårt så kallade jämställda samhälle. Wahl et al. diskuterar den historiska utvecklingen och möjliga anledningar till den rådande könsordningen. Drake och Solberg diskuterar hur det är att vara kvinna i en mansdominerad struktur. SACO-rapporten "Renhårigt – om kvinnors ledarskap" belyser hur det är att vara kvinnlig chef i Sverige idag.

3.4.1 Samhällsteorier kring kön

När kvinnorörelsen och feminismen i det svenska samhället tog ny fart under 1960- och 1970-talet växte många samhällsteorier om kön fram. Detta var till stor del på grund av det ökade antalet kvinnor inom högre utbildningar och forskning.⁹³ En gemensam nämnare hos flertalet av teorierna om kön är maktperspektivets centrala roll. Wahl et al. menar att det ofta finns en manlig överordning och kvinnlig underordning på en strukturell nivå i patriarkatsteorier.⁹⁴

Den tidiga könsforskningen länkas ofta samman med andra samhällsteorier. Influenser kan spåras från Marxistisk teori kring kön och klass, från radikalfeminismen i sexualitetens betydelse för maktrelationen, samt från liberalistisk teori kring individuella rättigheter för kvinnor och forskning om könens lika och olika villkor.⁹⁵

⁹² SACO (2002) s. 15

⁹³ Wahl et al. (2001)

⁹⁴ Patriarkatsteorier= teorier om hur samhället konstrueras.

⁹⁵ Wahl et al. (2001)

Under 1970-talet uppmärksammades kvinnors förekomst på chefspositioner, och detta blev början till ett nytt empiriskt fält inom forskningen. Initialt kallades forskningsområdet kvinnor och ledarskap, men det har senare kommit att benämnas ledarskap och kön. Namnfrågan är genomgående och avspeglar bland annat utvecklingen inom fältet. Utvecklingen har lett till dagens medvetenhet inom organisationer, att frågor om kön inte bara är ett åsiktsområde utan även ett kunskapsområde. Frågeställningarna kring kön som finns i organisationer har formulerats om och blivit organisationsfrågor, där problemet inte längre är kvinnornas utan organisationernas.⁹⁶

3.4.2 Könsordningen

Könsordningen är maktrelationen mellan könen på en strukturell nivå. Wahl et al. beskriver ”Sammantaget kan kunskaper om en organisations könsstruktur, med avseende på fördelning mellan kvinnor och män i antal, positioner och grad av inflytande och kunskaper om rådande föreställningar om kön i organisationen, ge en bild av organisationens könsordning.”⁹⁷ Wahl et al. menar att det ofta finns en dominerande uppfattning om könsarbetsdelningens naturlighet, där kvinnor anses passa bättre för repetitivt och ”fingerfärdigt” arbete, medan män anses starkare och i behov av att kunna röra på sig. Detta leder till sociala konstruktioner av ”manligt” och ”kvinnligt” i samhället. I ledarskapslitteraturen exempelvis framställs chefen ofta som en man eller en individ utan könstillhörighet. Vad som är problematiskt är att dessa konstruktioner ofta upplevs som naturliga och sanna tolkningar av kön. Även föreställningar om kön tillhör könsordningen i en organisation, och ofta medverkar dessa föreställningar till att könsordningen bevaras.⁹⁸

3.4.3 Glastaket

Den tidiga forskningen kring kvinnor i chefspositioner identifierar mansdominansen bland chefer men problematiserar den inte. Forskningstraditionen som kallas *Women in management* ser istället på de kvinnliga cheferna som individer och deras individuella förutsättningar. Morrison, White och Van Velsor har genomfört studien *Breaking the Glass Ceiling* där de studerade 76 högt uppsatta kvinnliga chefer i stora företag. Utgångspunkten var kvinnor och kvinnors individuella förutsättningar. Denna studie har därefter legat till grund för många forskares arbete, bland andra Wahl som utvecklar diskussionen kring glastaket. Detta glastak är ett hinder som kvinnor som grupp möter på olika nivåer i

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ Ibid

⁹⁸ Ibid

organisationen, det är således inte baserat på personliga brister i kompetens eller egenskaper. Kvinnorna i undersökningen ansågs ha lyckats krossa det osynliga glastaket, men trots detta mötte de en ”vägg av tradition och stereotyper som hindrar dem från att få tillträde till den absoluta toppen”.⁹⁹ Morrison, White och Van Velsors studie mynnade ut i en diskussion kring den press som individer utsätts för i karriären och de konstaterade att den var mycket större hos kvinnor än hos män. Enligt Wahl et al. upplever både kvinnliga och manliga högt uppsatta chefer en stor arbetsrelaterad press, men kvinnorna upplevde även två andra sorters stress: att vara pionjär samt ansvaret för familjelivet. Därmed belyses den vanligt förekommande åsikten att ”en ogift kvinna ses som onormal och en framgångsrik kvinna kan betraktas som okvinnlig och oattraktiv.”¹⁰⁰

3.4.4 Den kvinnliga minoriteten

Enligt Wahl et al. visar mycket forskning på att villkoren för kvinnliga chefer är annorlunda än de för manliga chefer.¹⁰¹ Kanter beskriver i *Men and Women of the Corporation* (1977) konsekvenserna av kvinnors minoritetssituation i chefspositioner. Kvinnorna hamnar i denna situation då män i chefspositioner ofta väljer män, och gärna män som liknar dem själva, att arbeta med. Kanter menar att chefskapets utformande kan bli en självuppfyllande profetia där föreställningen om hur en chef ska vara reproducerar sig själv och blir till sanning. Mansdominansen på arbetsplatsen placerar kvinnan i en avstickande minoritetsgrupp, och denna avvikarposition kan enligt Kanter ge upphov till tre typer av strukturella effekter. **Synligheten** är en effekt av att vara en minoritet. Kvinnor uppmärksammas mer och detta sätter en press på dem då de blir ofrivilliga representanter för könet och deras prestationer ses som symboler för vad kvinnor kan prestera. Med **assimilering** menar Kanter att kvinnor i avvikarpositioner bedöms utifrån befintliga stereotyper och generaliseringar om kvinnor. Slutligen så menar Kanter att gruppens kultur blir mer påtaglig då någon ny kommer in och detta leder till **kontrasteffekten**. När någon ny kommer in i gruppen blir majoriteten rädda för att förlora sin kultur och överdriver därmed skillnaden mellan majoriteten och minoriteten.¹⁰² Avvikaren kan bland annat utsättas för olika lojalitetstest, och för den nya kvinnan i gruppen är det exempelvis viktigt att inte visa sig lojal mot andra kvinnor för att bli accepterad av de

⁹⁹ Morrison, White & Van Velsor refererade i Wahl et al. (2001) s. 10

¹⁰⁰ Morrison, White & Van Velsor refererade i Wahl et al. (2001) s. 104

¹⁰¹ Wahl et al. (2001)

¹⁰² Kanter (1977)

manliga kollegorna. Kvinnan bidrar därmed till att blockera fler kvinnor från att komma med i gruppen då hon hamnar i en så kallad ”gate-keeper-position”.¹⁰³

3.4.5 Den dominerande manskulturen

I kapitlet *Organisationskulturen: Anpassad både för kvinnor och män?* diskuterar Drake och Solberg huruvida kvinnor missgynnas av den dominerande manskulturen som finns inom många företag idag. Denna kultur är skapad av och för män, och skulle kunna vara en av anledningarna till att kvinnor inte finner ledarpositioner inom dessa företag attraktiva. Kulturen speglas bland annat i företagets normer, oskrivna regler, jargong, sätt att lösa konflikter och uttrycka känslor, samt språkbruk. Kvinnor som har en annan syn på kulturella faktorer kan då komma att uppleva dessa som negativa, och därmed minskar befattningens attraktionskraft i deras ögon.¹⁰⁴

Ytterligare en faktor som kan vara av stor betydelse är bristen på kvinnliga förebilder i ledande befattningar. Förebilder är positiva i den bemärkelsen att de genom beteendemodeller visar hur de utför sitt arbete. Detta gör att andra lär, och kommer till insikter de själva kanske aldrig nått. Nackdelen med det lilla antalet förebilder som finns idag är att det inte ges en nyanserad bild av vad som krävs, och vilka förutsättningar som finns. Inläringen genom förebilder blir därmed inte vad den kunde ha varit, då utbudet av förebilder inte är tillräckligt brett.¹⁰⁵

Även Wahl et al. diskuterar de grundläggande antaganden att män och deras typiska karaktärsdrag har blivit normen för ledarskap, och att kvinnor måste anpassa sig till den normen om de ska accepteras som chefer. Wahl refererar till en studie som utgick ifrån det förhållningssätt kvinnor i chefspositioner har till sitt arbete. Det konstaterades att kvinnor och män har liknande förutsättningar att bli chefer. Ledarstilen skiljer sig inte mycket mellan män och kvinnor, men kvinnliga chefer är bättre på att ge stöd än vad de manliga cheferna är. Vidare såg kvinnorna i denna studie karriären som en ”sekvens av arbeten där varje arbete var meningsfullt och passade in i varje individs livsmönster vid ett särskilt tillfälle.”¹⁰⁶ Till skillnad från manliga chefer sökte kvinnorna en balans i livet mellan arbete och de andra rollerna, och var inte beredda att maximera en del på bekostnad av en annan.

¹⁰³ Wahl et al. (2001)

¹⁰⁴ Drake & Solberg (1996)

¹⁰⁵ Wahl et al. (2001)

¹⁰⁶ Marshall refererar i Wahl et al. s. 114

3.4.6 Män och kvinnors olika språk.

Även i SACO-rapporten *Renhårigt –om kvinnors ledarskap* diskuteras hur och varför en mansdominerad struktur påverkar kvinnor i karriären.¹⁰⁷ Det som framkommer i rapporten är att män och kvinnor använder språket på olika sätt, och detta kan leda till kommunikationsproblem. Exempelvis så kritiserar kvinnor ofta av manliga kollegor för att vara för otydliga. När kvinnorna sedan försöker vara tydliga upplever inte deras manliga kollegor detta, för att män och kvinnor har olika referensramar och tolkar vad tydlighet innebär på olika sätt. Denna skilda tolkning kan leda till att många kvinnor uppfattar en ovilja och maktspel ifrån männens sida, utan att reflektera över om detta skulle kunna bero på bristande kommunikation. Ett flertal av kvinnorna i studien berättade att de tränar på att vara ”tvåspråkiga” för att inte låta sig hindras av sådana problem.¹⁰⁸ I många företag finns en manlig norm som kan vara ett hinder för kvinnor i arbetslivet. Enligt studien är det svårt för äldre kvinnliga kollegor att förmedla detta till de yngre. Även om de yngre kvinnorna får detta berättat för sig kommer de till insikt först när de själva upplevt liknande situationer samt hunnit reflektera över dem, och det tar ett par år. Detta menar författarna är anledningen till att den manliga normen lever vidare generation efter generation.¹⁰⁹

¹⁰⁷ SACO (2002)

¹⁰⁸ ibid

¹⁰⁹ ibid

4

SEXTON CHEFER

Nedan presenteras de sexton chefer som intervjuats. För att bevilja chefernas önskan om anonymitet är namnen fiktiva.

ANNELI

"det [chefsskapet] är något nödvändigt ont på vägen"

Ålder: 37
Utbildning: Juristexamen från Uppsala Universitet
Uppväxt: Örnsköldsvik. Föräldrar akademiker, Pappa postområdeschef, Mamma viceområdeschef
Första chefsrollen: 35 år
Bransch: Juridik
Befattning: Delägare i advokatbyrå
Familj: Gift
Kvinnligt nätverk: Nej

CAMILLA

"Jag såg det som en utmaning, jag ville försöka slå sönder det där"

-om den allmänna uppfattning att det var tuffare att vara chef och kvinna

Ålder: 42
Utbildning: IHM – yrkesbaserad skola
Uppväxt: Stockholm. Pappa chef
Första chefsrollen: 25-års åldern
Bransch: Spelföretag
Befattning: Marknadschef
Familj: Gift, två barn
Kvinnligt nätverk: Nej, inget formellt

BEATRICE

"[Det] var inte lika naturligt att göra det i verkligheten som det var att göra det i huvudet...Det är lättare när man läser om det, då kan man ju spela ett rollspel med sig själv. Då är det inte så mycket konflikter"

-beskriver hur det var som nytexaminerad 23-åring att vara chef över en 53-åring

Ålder: 48
Utbildning: Dåtidens Personal- och Arbetslivsexamen från Socialhögskolan
Uppväxt: Skåne. Pappa chef
Första chefsrollen: 23 år
Bransch: Tillverkningsindustri
Befattning: Personal Direktör
Familj: Gift, två barn
Kvinnligt nätverk: Ja

DIANA

"Det är inte så svårt att vara chef. Man gör så gott man kan"

Ålder: 29
Utbildning: Personal- och Arbetslivsexamen från Uppsala Universitet
Uppväxt: Utomlands (Europa samt Sydamerika). Föräldrar skilda. Pappa chef, styvpappa chef, mamma akademiker, hemmafru
Första chefsrollen: 27 år
Bransch: Rekrytering
Befattning: VD
Familj: Gift
Kvinnligt nätverk: Ja

ERIKA

"Ledarskap handlar mycket om common sense"

Ålder: 29
Utbildning: Ekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg, inriktning marknadsföring
Uppväxt: Göteborg. Pappa lokförare, mamma skoförsäljare
Första chefsrollen: 25 år
Bransch: Konsumentvaror
Befattning: Marketing Director Consumer Products
Familj: Gift
Kvinnligt nätverk: Nej inte idag, men har anmälat intresse

HANNA

"Man påpekar aldrig att elitidrottsmän tränar för mycket... Om arbetet är ens brinnande intresse, så förstår jag inte varför man inte ska få jobba så mycket man vill om det känns givande"

Ålder: 35
Utbildning: Ekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm, inriktning nationalekonomi med geografi
Uppväxt: Skåne. Föräldrar skilda. Pappa läkare senare chef, mamma tandläkare
Första chefsrollen: 27 år
Bransch: Läkemedel
Befattning: Director, People & Organisation
Familj: Gift, ett barn
Kvinnligt nätverk: Ja

FILIPPA

"Med åren lär man sig att hålla en meters radie och aldrig släppa in någon mer än så, vare sig något positivt eller negativt inom denna radie, då klarar man sig bra"

Ålder: 42
Utbildning: Inredning och Design i 3 år
Uppväxt: Stockholm. Pappa egenföretagare och chef, Mamma egenföretagare och chef
Första chefsrollen: 25
Bransch: Mode
Befattning: Försäljningschef Skandinavien
Familj: Gift, tre barn
Kvinnligt nätverk: Ja

IDA

"Ibland ställer man sig ju själv frågan varför man skaffar barn och har de på dagis från 8 till 5. Men samhället ser ut så nu, det kan man ju bryta om man vill, men jag vill inte. För jag tycker ju att det är roligt att jobba."

Ålder: 34
Utbildning: Maskinteknik, därefter energimiljöteknik. Läser för tillfället MBA vid Lunds Universitet
Uppväxt: Malmö, Pappa chef, mamma skobitråde
Första chefsrollen: 29 år
Bransch: Industri
Befattning: Enhetschef
Familj: Gift, två barn
Kvinnligt nätverk: Ja

GABRIELLA

"Variationen inom könen, kvinnor emellan, är större än mellan kvinnor och män"

- som svar på om manligt och kvinnligt chefskap

Ålder: 44
Utbildning: Doktorsexamen i kemi, Lunds Universitet
Uppväxt: Skåne. Pappa chef, mamma arbetade
Första chefsrollen: 33 år
Bransch: Industri
Befattning: Produktionsdirektör
Familj: Omgift, två barn
Kvinnligt nätverk: Ja, ett flertal

JOHANNA

"Har man stort kontaktnät finns det alltid någon man kan bolla med om de utmaningar man har framför sig och de beslut man ska ta o.s.v."

Ålder: 49
Utbildning: Gymnasieutbildning med social inriktning
Uppväxt: Skåne. Pappa egenföretagare, mamma arbetade på restaurang sedan som städerska
Första chefsrollen: 43 år
Bransch: Data, teknik, konsult
Befattning: 1st line manager/HR program leader
Familj: Frånskild, tre barn
Kvinnligt Nätverk: Var tidigare med i några, inte längre

KARIN

”Tror det där ordet chef klingar lite i folks öron. Jag vet inte varför. Många har så förutfattade meningar om vad det innebär att vara chef. Helt plötsligt är man på andra sidan”

Ålder: 31
Utbildning: Personal- och Arbetslivsexamen från Lunds Universitet
Uppväxt: Skåne. Pappa ingenjör, mamma tandhygienist
Första chefsrollen: 30 år
Bransch: Tillverkningsindustri
Befattning: HR-Manager
Familj: Gift
Kvinnligt Nätverk: Nej

LISA

”Följ magen och inte huvudet. Det finns ingen lösning i böcker och tidningar utan det gäller att tänka vad funkar för mig?”

Ålder: 41
Utbildning: Ekonomexamen från Lunds Universitet
Uppväxt: Skåne. Pappa arbetare, chef på senare år, mamma apotekare
Första chefsrollen: 27-28 år
Bransch: Coaching/konsult
Befattning: Talare och föredragshållare, konsult
Familj: Gift, två barn
Kvinnligt Nätverk: Ja, har skapat och driver ett

MARIA

”omöjliga uppdrag är det bästa jag vet”

Ålder: 34
Utbildning: Markandsekonomi examen från EFL, Lunds Universitet.
Uppväxt: Klippan, Skåne. Båda föräldrar arbetade. Många egenföretagare i slakten
Första chefsrollen: 25 år
Bransch: Media
Befattning: VD
Familj: Gift, ett barn
Kvinnligt Nätverk: Ja

NADJA

”Tror generellt när man talar om chefskap, att det inte är så många längre som vill lägga det antal timmarna för att uppnå det. Man ställer högre krav, just med kombinationen familj”

Ålder: 30
Utbildning: Ekonomexamen från Lunds Universitet inom marknadsföring Även internationell ekonomi i Kanada
Uppväxt: Sjöbo, Skåne. Pappa chef, mamma förskolelärare
Första chefsrollen: 28 år
Bransch: Konsumentvaror
Befattning: Key Account Manager / Marketing Manager
Familj: Pojkvän
Kvinnligt Nätverk: Ja, två stycken

OLIVIA

”Det ska inte kännas som att chefen sitter på en piedestal, utan att chefen är den som bär det yttersta ansvaret och som får se till att de man ansvarar för levererar, utan att man behöver vara auktoritär”

Ålder: 27
Utbildning: Ekonomexamen från Lunds Universitet, inriktning marknadsföring
Uppväxt: Skåne. Pappa chef, sedan egenföretagare, Mamma kontorschef
Första chefsrollen: 25 år
Bransch: Konsumentvaror
Befattning: Brandmanager
Familj: Pojkvän
Kvinnligt Nätverk: Ja, nyligen grundat ett

PETRA

”Det är jobbigt ibland att jobba mer än alla andra i huset, än sina vänner och sin familj, men lägger jag ner den här tiden nu, så tror jag att jag kommer få tillbaka den tusenfalt”

Ålder: 26
Utbildning: Stockholms filmskola, Kulturvetarlinjen i Lund samt läst på universitet i Frankrike
Uppväxt: Stockholm. Pappa professor, tidigare chef. Mamma personalchef
Första chefsrollen: 25 år
Bransch: Kultur
Befattning: Styrelseordförande
Familj: -
Kvinnligt Nätverk: Ja, tre stycken

5

SAMMANSTÄLLNING

I följande kapitel analyseras och diskuteras intervjumaterialet i relation till valda teorier inom ledarskap, management, organisation och kön.

5.1 Chefskapet

Har alla förutsättningarna att bli en bra ledare och chef? Går det att förbereda sig inför chefsrollen eller handlar det enbart om "learning by doing"? Motsvarar chefsrollen förväntningarna? Många gånger uppstår en diskrepans och anledningen är oftast att bilden av chefsrollen varit felaktig. Men var skapas då bilden av chefskapet? Att vara chef är ofta ensamt. Vad beror det på? Är det distansen till medarbetarna som chefskapet medför eller beror det på för lite stöd från överordnade? Chefskapet innebär utökat ansvar. Hur påverkar det den nyblivna chefen? Frågorna kring chefsrollen är många och på alla frågor finns inte alltid svar. I följande kapitel presenteras undersökningens resultat.

5.1.1 De medfödda egenskaperna

Wahl et al. diskuterar i *Det ordnar sig -Teorier om organisation och kön* (2001) egenskapsperspektivet och antagandet att alla människor inte har förutsättningarna att bli en bra ledare. Det skulle innebära att man föds antingen med eller utan de egenskaperna som krävs.

Chefernas kommentarer kring denna fråga visar att deras syn på ledarskap präglas av egenskapsperspektivet. Maria anser att det finns få som är bra chefer, och att det därför är många som har en tendens att driva sig själv för långt för att uppnå detta. Hon ser även detta hos sig själv.¹¹⁰ Gabriella tror att "om man känner att man vill jobba som ledare så har man det nog i generna och tar kontroll i grupparbeten och liknande".¹¹¹ Ida utvecklar med kommentaren: "man säger ofta att man kan vara född till ledare eller inte, men jag tror att alla kan bli ledare och chefer, men man kan bli det i olika hög grad och olika bra".¹¹² Även Kotter, anser det möjligt för en individ att lära sig bli en bra manager men desto svårare att

¹¹⁰ Intervju med Maria 05-12-08, Malmö, 15.00

¹¹¹ Intervju med Gabriella 05-11-25, Lund, 12.00

¹¹² Intervju med Ida 05-12-02, Lund, 08.30

lära sig att bli en bra ledare. De fyra viktigaste ledaregenskaperna som nämns i Kotters *A force for change* (1990) utvecklas främst i barndomen. Även om dessa egenskaper kan förstärkas till viss del i vuxen ålder finns ingen möjlighet att utvecklas till en bra ledare om de inte finns från början.¹¹³

Ett av företagen vi besökt hjälper de anställda att ta reda på huruvida de har de rätta förutsättningarna för att bli chef. Företaget har ett chefsprogram som de anställda erbjuds gå när de närmar sig ett chefskap. Programmet går ut på att de anställda ska lära känna sig själva och komma till insikt om chefskapet är någonting för dem. Detta är fördelaktigt då en del inte reflekterat över chefskapet och dess innebörd och tagit för givet att denna utveckling passar alla. Beatrice menar att företaget utgår ifrån att de anställda har den kunskap som krävs. Det är inte denna som är det kritiska utan *”personligheten är alltid mycket svårare att förändra, kunskap är alltid mycket lättare”*.¹¹⁴ De chefer vi intervjuat med längre chefserfarenhet har även antytt att det är oerhört svårt att ändra på de personliga egenskaperna. De är medvetna om de egna bristerna och även om viljan finns att ändras menar många att det inte går att förändra vissa egenskaper. Hanna trodde att hon skulle utvecklas mer inom vissa områden, men när hon blir stressad så *”skiner det fortfarande igenom i mitt chefskap, då kan jag bli lite tvär och kort, och det trodde jag när jag var ny som chef att det skulle växa bort i takt med att man blir mer erfaren. Men det har det faktiskt inte gjort”*.¹¹⁵

Enligt Goleman är den emotionella intelligensen hos en chef viktigare än dennes IQ. Denna är möjlig att utveckla med åren, till skillnad från IQ. Förändringsprocessen är dock tidskrävande och det fordras en stark vilja för att genomföra den. Enligt Goleman råder det däremot ingen tvekan om att det är värt mödan då det lönar sig i längden att ledaren har en hög EQ, både för individen och för företaget.¹¹⁶

Enligt enkäten som cheferna fyllde i visade de flesta av cheferna en positiv utveckling av den emotionella intelligensen. Av de sex chefer som ansåg sig ha den största utvecklingen av EQ-relaterade egenskaper var fem av dessa chefer över 40 år, och fyra av de sex hade varit chef i minst 10 år. De två chefer som ansåg sig ha en oförändrad utveckling hade en chefserfarenhet på två år eller mindre. Ingen av cheferna visade på en negativ utveckling av EQ. Detta stöder

¹¹³ Kotter (1990)

¹¹⁴ Intervju med Beatrice 05-11-21, Lund, 11.00

¹¹⁵ Intervju med Hanna 05-11-29, Lund, 10.00

¹¹⁶ Goleman (1998)

Golemans teori om att den emotionella intelligensen kan utvecklas men att det är en tidskrävande process. De egenskaper som utvecklades mest i samband med ett chefskap var självkänedom och sociala färdigheter.

5.1.2 Chefsrollen - lättare eller svårare än förväntat?

Förväntningarna på chefsrollen beror på tidigare intressen och erfarenheter. Enligt Hill påverkas förväntningarna av tidigare framgångar i olika sammanhang och viljan att bli chef.¹¹⁷

Av de chefer vi intervjuat finns det både de som upplevde chefsrollen som lättare, och de som upplevde den som svårare. Detta beror enligt dem själva till stor del på de egna förväntningarna på chefsrollen. Då flera av cheferna befordrats till chefspositionen inom ett företag de arbetat för en längre tid, kan detta ha medfört att de haft en ganska klar bild av chefskapets innebörd och att en verklighetstrogen bild av chefens vardag på så sätt redan skapats. Deras kunskap om organisationen och dess spelregler har varit värdefull för dem som chefer. Några av cheferna berättade att de först efter det egna chefskapet insett vilka höga krav de ställt på tidigare chefer, och att dessa varit orimliga. Några har uttryckt en viss skam över dessa orimliga krav.

Ungefär hälften av cheferna upplever att chefsrollen var lättare än de trott. Hanna berättar att hon trodde att det skulle vara *"jättebesvärligt"* att vara chef, och att det därför blev lättare.¹¹⁸ *"Visst krävs det mycket av mig i den här rollen men det är ju därför jag har den här rollen och får betalt för det. Jag tycker inte att det ställs några omänskliga krav på mitt chefskap"*.¹¹⁹ Även Diana upplever chefsrollen som lättare än väntat, och menar: *"man gör ju så gott man kan"*.¹²⁰ Hon påpekar även att hon haft den *"lyxen"* att få anställa alla medarbetare själv, och på så sätt skapa en välfungerande grupp.¹²¹ Ida berättar att hon upplevde chefsrollen som lättare då hon hade *"orimligt höga krav"* på chefsrollen.¹²² När Ida insåg att det snarare var bilden av chefskapet som varit felaktig upplevde hon inte chefsrollen som så tufft.¹²³ Även Petra *"hade målat upp en värre bild att vara kvinnlig chef än vad det*

¹¹⁷ Hill (1993)

¹¹⁸ Hanna 05-11-29

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ Intervju med Diana 05-11-24, Stockholm, 09.00

¹²¹ Diana 05-11-24

¹²² Ida 05-12-02

¹²³ Ibid

verkligen var".¹²⁴ Hon trodde att folk skulle ha ögonen mer på henne och rannsaka henne. Vidare uttrycker Petra en viss besvikelse över att hon *"fått så mycket serverat på silverfat"*.¹²⁵ Det hade varit bättre för hennes personliga utveckling om chefskapet varit mer av en utmaning och om hon stött på fler hinder.¹²⁶

Även om chefskapet överlag var lättare än förväntat upplevdes en del specifika saker som svårare. Ida förvånades över svårigheten att inte alltid få höra sanningen: *"Det är ju på det sättet man kan göra ett bättre jobb"*.¹²⁷ Petra var inte beredd på den stora utmaningen att inte kunna vara en och samma person hela tiden. *"Det finns så otroligt många olika roller som man tar på i sitt chefskap. En med politiker, en med finansärer, en med killarna som repar i lokalerna där borta, och en med artisterna. Det är bara ett myller av en massa 'Petraroller' i huvudet. Det handlar inte om att man spelar något spel, snarare om diplomati och att man försöker anpassa sig till dem som man möter."*¹²⁸ Diana insåg hur viktigt det är med mod, att *"det är viktigt att våga, att våga ta beslut och att våga säga obekväma saker"*.¹²⁹ Att träna sig på att bli modigare omnämns även i SACO-rapporten *Renhårigt – om kvinnors ledarskap* (2002). Enligt rapporten är risktagande viktigt och även att de egna cheferna uppmuntrar mod.
130

Ungefär hälften av cheferna upplevde chefsrollen som svårare än väntat. Bland annat Maria som säger att detta beror mycket på att kraven som ställs är höga, och den som ställer allra högst krav är hon själv.¹³¹ Anledningen till att Gabriella uppfattade chefsrollen som tuffare var att *"det inte bara är att peka i rätt riktning och visa vägen, det krävs mycket kraft och energi bakom varje beslut"*.¹³²

Några av cheferna som fann chefsrollen tuffare ansåg det bero på svårigheten att vara auktoritär. Svårigheten att utöva auktoritet och hantera sina medarbetares insatser uttryckte även cheferna i Hills undersökning. Där fann cheferna det enklare att utöva auktoritet efter de fått ett ökat självförtroende och omvärderat chefsrollens innebörd.¹³³

¹²⁴ Intervju med Petra 05-12-15, Lund, 11.00

¹²⁵ Ibid

¹²⁶ Ibid

¹²⁷ Ida 05-12-02,

¹²⁸ Petra 05-12-15

¹²⁹ Diana 05-11-24

¹³⁰ SACO (2002)

¹³¹ Maria 05-12-08

¹³² Gabriella 05-11-25

¹³³ Hill (1993)

Filippa menar att *"Givetvis var det [chefsrollen] svårare än vad man hade tänkt sig... Det var knepigare att sätta gränser och att vara hård och iskall och inte släppa in några känslor"*.¹³⁴ Beatrice upplevde det tuffare än hon trodde att som ung chefa över en 53 årig assistent och tillrättavisa andra. *"Det var inte lika naturligt att göra det i verkligheten som det var att göra det i huvudet... Det är lättare när man läser om det, då kan man ju spela ett rollspel med sig själv"*.¹³⁵ Erika trodde till en början att hon skulle kunna vara mjukare i sitt ledarskap och närmare de anställda. Hon menar att det är *"lättare att vara den snälla chefen men det krävs en viss distans för att kunna vara den bra chefen"*.¹³⁶ Många av cheferna menar att utövandet av auktoritet leder till en känsla av ensamhet, vilket vidare utvecklas i kapitel 6.1.6.

Diskrepans mellan förväntningarna och verkligheten berodde i de flesta fall på den felaktiga bild cheferna hade av chefsrollen. Det är förvånansvärt hur många som uppfattade chefsrollen som lättare än väntat. Resultatet pekar inte på att bilden som förmedlats varit felaktig utan snarare att tolkningen av denna bild i relation till den personliga kompetensen varit inkorrekt.

5.1.3 Brist på kvinnliga förebilder

Ungefär hälften av cheferna i vår undersökning har inte haft någon specifik person som förebild utan istället inspirerats av enskilda egenskaper hos personer i deras omgivning. Framst har de nämnt tidigare chefer och arbetskamrater som inspirationskällor. Arbetslivserfarenheter har lärt dem både hur de vill och inte vill vara som chefer. Erika menar att det är lättare att relatera till folk i sin omgivning då man känner till och kan relatera till deras förutsättningar.¹³⁷ Diana beundrade vissa egenskaper hos tidigare chefer och skapade sig en uppfattning av chefsrollen genom att tänka *"det här gillar jag, det här gillar jag inte"*.¹³⁸ Även hennes äldre vänner som haft chefsroller har gett henne en bild av vad det innebär.¹³⁹ Anneli som utför mycket konsultarbete, och då arbetar nästan uteslutande med chefer, har till stor del format sin bild av chefsrollen utifrån dessa klienter. Hon tycker därmed att hon har fått en *"väldigt bra bild av chefskapet ute i näringslivet"*.¹⁴⁰

¹³⁴ Intervju med Filippa 05-11-25, Stockholm, 09.00

¹³⁵ Beatrice 05-11-21

¹³⁶ Intervju med Erika 05-11-24, Stockholm, 16.00

¹³⁷ Erika 05-11-24

¹³⁸ Diana 05-11-24

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Intervju med Anneli 05-11-18, Malmö, 09.00

Detta stödjer resultaten från Hills studie där tidigare chefers, såväl bra som dåliga, egenskaper inspirerade de nyblivna cheferna.¹⁴¹ Även Wahl et al. beskriver detta, då utifrån det så kallade beteendeperspektivet som används för att beskriva chefsarbetets natur med utgångspunkt i jämförelser emellan effektiva och ineffektiva ledare.¹⁴²

Många av cheferna menar även att utbildningar och media inte alltid ger en verklighetstrogen bild av chefsrollen och att det är först i verkligheten som bilden på chefsrollen mognar. De har dock inte anammat denna bild då de tvivlat på dess tillförlitlighet.

I Drake och Solbergs *Kvinnor och ledarskap* (1996) diskuterar författarna bristen på kvinnliga chefer i ledande positioner. I och med att utbudet av förebilder är så få är inte bilden av kvinnliga chefer tillräckligt diversifierad.¹⁴³

Att det finns för få kvinnliga chefer idag kommenterar ungefär hälften av cheferna i denna undersökning. Maria som arbetar inom reklambranschen där 99 procent av cheferna är män har träffat ”*alldeles för få kvinnliga chefer*”, aldrig jobbat under en kvinnlig chef, och saknat kvinnliga förebilder på arbetsplatsen.¹⁴⁴ Även Petra anser att det finns för få kvinnliga förebilder, och att det är problematiskt att de som finns målas som ”*coola, kvinnliga chefer, nästan som kändisar*”.¹⁴⁵ Bristen på kvinnliga förebilder på ledarskapsutbildningar belyser Ida. Detta kan tyckas paradoxalt då de flesta ledarskapsutbildningar förespråkar mångfald.¹⁴⁶

De flesta av kvinnorna anser att samhällsutvecklingen går åt rätt håll och att antalet kvinnliga förebilder kommer att öka.

5.1.4 Från ”doer” till ”people manager”

I Hills studie uttryckte de nyblivna cheferna en frustration över den administrativa bördan. Denna var större än väntat, och tog tid ifrån andra arbetsområden. Med tiden började de dock förstå dess betydelse och accepterade denna.¹⁴⁷

¹⁴¹ Hill (1993)

¹⁴² Wahl et al. (2001)

¹⁴³ Drake & Solberg (1996)

¹⁴⁴ Maria 05-12-08

¹⁴⁵ Petra 05-12-15

¹⁴⁶ Ida 05-12-02

¹⁴⁷ Hill (1993)

Vid samtalen med cheferna i vår undersökning var även en sådan frustration påtaglig. Ungefär hälften påpekade att de tidigare inte uppfattat hur mycket tid de administrativa sysslorna tar. Diana beskriver de administrativa frågorna som ”*tråkiga*” och anser att de är den största nackdelen med chefskapet.¹⁴⁸ Några av cheferna benämnde även de administrativa uppgifterna som en av chefskapets baksidor. Beatrice, som har erfarenheter ifrån rollen som personalchef, menar att nyblivna chefer ofta förvånas över den stora andelen administrativa sysslor som ingår i arbetsuppgifterna. De förvånas även över hur mycket tid dialogen med medarbetare tar.¹⁴⁹ Denna diskussion uppmärksammas även i dagens media. Det framkommer att 70- och 80-talisterna är mycket mer utpräglade individualister och att de inte engagerar sig medarbetarnas känsloliv i lika hög grad som tidigare generationers chefer gjort. De har även en lägre toleransnivå för personalproblem som är kopplade till bråk, gnäll och personkonflikter och ställer högre krav på att medarbetarna agerar professionellt på arbetsplatsen.¹⁵⁰

Beatrices uppfattning om att många nyblivna chefer förvånas över hur tidskrävande personalfrågorna är bekräftades vid intervjuerna med de övriga cheferna. Vid diskussion kring chefskapets nackdelar påpekar Camilla att ”...[man] hamnar i mycket saker som inte är så produktiva exempelvis personalproblem, när man egentligen bara skulle vilja jobba”.¹⁵¹ Hon motiverar sitt beslut att lämna chefsrollen för en period med att hon ”*behövde en paus ifrån chefskapet och bara få jobba och göra sin uppgift, något produktivt*”.¹⁵² Filippa känner till några personer som hoppat av chefsrollen och hon tror att chefsyrket inte var ”*deras grej*” dels på grund av att de upptäckte att det inte passade dem att leda, men också för att de tyckte personalfrågorna var tråkiga.¹⁵³ Själv däremot tycker hon att personalfrågorna är ”*jättekul*”.¹⁵⁴ Maria nämner hur ”*oerhört mycket tid*” personalansvaret tar samt att de frågor hon helst vill fokusera på lätt kan hamna i skymundan om mycket behöver redas ut hos personalen.¹⁵⁵

Enligt Kotter hör de administrativa uppgifterna; såsom organisering av en struktur, anställande av personal samt problemlösande, till managerns uppgifter. Chefsrollen och dess

¹⁴⁸ Diana 05-11-24

¹⁴⁹ Beatrice 05-11-21

¹⁵⁰ Kreuger, M. (05-11-17). Trösta personalen inget för en ung chef. *Svenska Dagbladet*.

¹⁵¹ Intervju med Camilla 05-11-23, Stockholm, 13.00

¹⁵² Ibid

¹⁵³ Filippa 05-11-25

¹⁵⁴ Ibid

¹⁵⁵ Intervju med Maria 05-12-08, Malmö, 15.00

uppgifter varierar mycket mellan de kvinnor vi intervjuat och detta innebär att vi inte kan dela upp deras roller i de två komponenter som Kotter gör, då de utförs av samma person. Utifrån vad många av cheferna har sagt så drar vi slutsatsen att det är vad Kotter benämner *ledarskap* som tilltalar snarare än *management*. *Ledarskap* innefattar att skapa en vision, kommunicera denna vidare, involvera, motivera och inspirera personalen.¹⁵⁶

Camilla påpekar att chef och ledare inte är samma sak. I chefsyrket ingår mycket organisationsfrågor bland annat och ledarskap handlar om *”att förändra, utveckla, förädla och få folk att hoppa på tåget. Det är den roliga delen”*.¹⁵⁷ De flesta av cheferna tycker att det är ledarskapet snarare än de operativa sysslorna som är givande. Erika blir glad av att se andra människor växa och se hur hon hjälpt andra att utvecklas och lyckas. Hon ser det som *”rewarding”* när det funkar och det gör det värt tiden, mödan och engagemanget hon lägger ner.¹⁵⁸ Ida får en kick av att coacha folk och få medarbetarna att växa, på så sätt *”när de resultat tillsammans”*. Hon menar att det är tillfredställande att se *”att man kan hjälpa folk att komma framåt, att jobba via dom, att bli ett team, få ett bra resultat via gruppen, och att få samspelet att fungera”*.¹⁵⁹

De flesta av cheferna anser att det bästa med chefsyrket är att få leda en grupp mot ett gemensamt mål, men att det inte alltid är så lätt. Kotter menar att det är svårare att lära sig bli en bra ledare än att bli en bra manager och några av de intervjuade cheferna uttrycker även detta.¹⁶⁰ Att vara konsekvent i utförandet av sitt ledarskap och att vara konsekvent när hon motiverar teamet var något som Erika fann svårt.¹⁶¹ Nadja menar att en bra ledare lyckas få alla avdelningar att sträva mot samma mål och inte bara sitt egna team och hon påpekar även svårigheterna i det.¹⁶²

5.1.5 Höga krav på medarbetarna

Många av cheferna berättar att de ställer höga krav på sin omgivning. Johanna blev förvånad över medarbetarnas osjälvständighet. *”Människor är inte så självgående som man kan tro, man behöver en chef och man behöver en chef på plats lokalt...Eftersom jag själv jobbar väldigt självständigt och driver min egen utveckling framåt, trodde jag att alla människor*

¹⁵⁶ Kotter (1990)

¹⁵⁷ Camilla 05-11-23

¹⁵⁸ Erika 05-11-24

¹⁵⁹ Ida 05-12-02

¹⁶⁰ Kotter (1990)

¹⁶¹ Erika 05-11-24

¹⁶² Intervju med Nadja 05-12-08, Malmö, 19.00

gjorde på samma sätt. Men så är inte fallet, många människor behöver otroligt mycket stöd, coachning, både med kompetensen och sin egen personliga utveckling och även stöd i den personliga situationen”.¹⁶³ Gabriella blir ibland besviken på sina medarbetare som inte alltid gör det hon förutsätter och rapporterar till henne i god tid. Hon hade gärna sett att medarbetarna var bättre på att slutföra projekt som hon satt igång.¹⁶⁴ Nadja ger medarbetarna mycket ”fria tyglar” i sitt ledarskap, och förväntar sig att de kan hantera detta.¹⁶⁵ Medarbetarna lever inte alltid upp till hennes höga förväntningar, och Nadja tror att det ibland beror på att hon har varit otydlig.¹⁶⁶ Eftersom Hanna har ett stort kontrollbehov tror hon att medarbetarna kan uppfatta henne som en ”petimeter” som går in och tittar på alla små detaljer när hon inte tror att det kommer att bli rätt.¹⁶⁷ Det är något hon vill förändra ”för annars kommer man aldrig upp till ytan utan då är man hela tiden nere och rotar i detaljer”.¹⁶⁸ Anneli tillägger ”Jag ställer lika höga krav på min omgivning som på mig själv, fast jag försöker bättra mig”.¹⁶⁹ Maria har alltid velat vara den chefen som gett frihet under ansvar men har blivit besviken då hon upplevt att vissa medarbetare inte kunnat hantera detta. Hon menar att det är ”trist att känna att man alltid måste vara på plats”.¹⁷⁰ Maria berättar att hon tycker om när det går undan och att hon därför ofta gör saker alldeles för snabbt. Detta resulterar i att alla inte hinner med. Hon måste försöka anpassa sitt tempo och ”lugna ner sig en aning”.¹⁷¹

De kvinnor som uttrycker besvikelse över medarbetarnas otillräckliga prestationer och engagemang har mycket höga krav på sig själva. Ett fåtal har insett att de inte kan kräva lika mycket av de anställda som de kräver av sig själva och försöker acceptera detta. Andra verkar snarare förvånade och har inte reflekterat över om det beror på att kraven de ställer på medarbetarna är alltför höga.

¹⁶³ Johanna 05-12-05

¹⁶⁴ Gabriella 05-11-25

¹⁶⁵ Nadja 05-12-08

¹⁶⁶ Ibid

¹⁶⁷ Hanna 05-11-29

¹⁶⁸ Ibid

¹⁶⁹ Anneli 05-11-18

¹⁷⁰ Maria 05-12-08

¹⁷¹ Ibid

5.1.6 Ensamheten

Att det finns ett socialt ”glapp” mellan medarbetare och chefer berättar både cheferna i Hills studie och även ungefär hälften av cheferna i denna studie.¹⁷² Detta är en bidragande orsak till att chefskapet kan uppfattas som ensamt.

”Glappet” till de anställda upplevdes som särskilt tufft i de fall då cheferna rekryterades internt och redan hade en etablerad relation till medarbetarna. Camilla var inte beredd på ”att saker skulle hända över en natt bara för att jag tog klivet till den andra sidan”.¹⁷³ Hon nämner även att det är jobbigt att det alltid ”snackas skit” om chefer.¹⁷⁴ Att relationen till medarbetarna förändras när man internrekryteras som chef diskuteras även i media. En av flertalet artiklar som diskuterar detta är *Undvik kompisfällan –Ny chef kan inte både vara ledare och förbli arbetskompis* där en organisationskonsult menar att ”Relationen förändras obönhörligen. Det går inte att fortsätta prata och umgås på samma sätt som tidigare... Resultatet blir förödande för ledarskapet”.¹⁷⁵ Vidare rekommenderas att vara ”personlig men inte privat.”

I Hills studie framgår ett paradoxalt förhållande mellan de nya chefernas vilja att vara självständiga och önskan att få ökat stöd från medarbetarna. Deras nya position innebar att de var tvungna att hålla ett visst avstånd till de underställda. Detta visade sig nödvändigt då det är lättare att fatta rättvisa beslut om man har en strikt professionell relation till samtliga. Detta ledde till en känsla av ensamhet.¹⁷⁶ Denna ensamhet bekräftas även av cheferna i vår undersökning.

Några av cheferna berättar om ensamheten och beskriver den en av de största nackdelarna med chefskapet. Eftersom man ibland måste ”fatta beslut utan att bolla dem med någon blir chefsrollen lätt en ganska ensam roll”, enligt Diana.¹⁷⁷ Erika menar att ”man kan inte ena dagen ha jättekul ihop och sedan med auktoritet säga att något inte är bra”.¹⁷⁸ Hon påpekar att medarbetarna har ett behov av att veta hur de ligger till, och höra inom vilka områden de kan utvecklas. För att kunna hantera personalproblem på ett professionellt sätt krävs en

¹⁷² Hill (1993)

¹⁷³ Camilla 05-11-23

¹⁷⁴ Ibid

¹⁷⁵ Bergstedt, J. (06-01-12). Undvik kompisfällan –Ny chef kan inte både vara ledare och förbli arbetskompis. *Svenska Dagbladet*

¹⁷⁶ Hill (1993)

¹⁷⁷ Diana 05-11-24

¹⁷⁸ Erika 05-11-24

distans till medarbetarna. Denna distans leder till att man blir *"mer ensam"*.¹⁷⁹ Filippa beskriver ensamheten som *"man är många när det går bra, men om det inte går bra, om saker går fel och så, då är det rätt ensamt"*.¹⁸⁰ Hon menar även att hon genom sin chefsfarenhet lärt sig att *"alltid hålla en meters radie och aldrig släppa in någon mer än så, vare sig positivt eller negativt."*¹⁸¹ På så vis kan hon koncentrera sig på att göra ett bättre jobb även om det ofta leder till en känsla av ensamhet.¹⁸² Erika menar att det är viktigt att man hittar personer på samma nivå att prata med. Hon menar även att *"det tar tid att inse att man måste lägga sig på en annan nivå för att det ska funka"*.¹⁸³ Karin som nyligen blivit chef på en personalavdelning menar att HR-funktionen överlag är ensam för att arbetsuppgifterna innefattar många obekväma beslut gällande övrig personal och att detta medför att en viss distans skapas. I och med chefsrollen förstärktes ensamheten då hon nu bär det yttersta ansvaret för många obekväma beslut på personalavdelningen.¹⁸⁴

Olivia menar att det inte är nödvändigt med en stor distans till de underställda utan att det går bra att även vara vänner och umgås efter arbetstid. Hon föredrar att hålla relationerna på en nivå som känns *"juste och avslappnad"*.¹⁸⁵

De flesta av cheferna som inte upplevt chefsrollen som ensam kan ändå förstå att många andra chefer gör det. Men eftersom de själva har ett stort kontaktnät har de alltid haft någon att bolla med om de utmaningar de haft framför sig och de beslut de varit tvungna att fatta. Nadja upplever att hon har många på sin nivå som hon har utbyte med. Däremot så tror hon att det blir mer ensamt desto högre upp i organisationen man kommer: *"Det blåser nog tuffare där"*.¹⁸⁶ Petra är styrelseordförande i en kulturorganisation. Hon tror att den *"platta"* organisationsformen kan vara en orsak till att hon inte upplevt chefsrollen som ensam men är medveten om att det är annorlunda i exempelvis näringslivet.¹⁸⁷ Anledningen till att Maria inte upplevt chefsrollen som ensam tror hon är för att hon arbetar på ett litet företag.¹⁸⁸

¹⁷⁹ Ibid

¹⁸⁰ Filippa 05-11-25

¹⁸¹ Ibid

¹⁸² Ibid

¹⁸³ Erika 05-11-24

¹⁸⁴ Intervju med Karin 05-12-07, Lund, 08.15

¹⁸⁵ Intervju med Olivia 05-12-14, Malmö, 17.00

¹⁸⁶ Nadja 05-12-08

¹⁸⁷ Petra 05-12-15

¹⁸⁸ Maria 05-12-08

5.1.7 Mindre stöd än väntat

Ytterligare en bidragande faktor till känslan av ensamhet är den upplevda saknaden av stöd från chefer och ledningsgrupper. Flera av de nyblivna cheferna i Hills studie kände att de inte fick det stöd de önskat ifrån de egna cheferna. De nyblivna cheferna kände att de störde när de frågade sina chefer om råd, och att deras chefer snarare granskade deras insatser än hjälpte dem att utvecklas och lära sig de nya uppgifterna.¹⁸⁹

Detta har förstärkts i vår undersökning. Ungefär hälften av cheferna förväntade sig mer stöd ifrån de överordnade. Några av dem uttrycker att de önskat mer stöd, medan andra nu i efterhand ansåg att det stora ansvaret hjälpt dem att växa i rollen som chef.

Ida hade "otur" i sin första ledningsgrupp då hon hade svårt att komma in i gemenskapen eftersom de hade sin egen jargong och "inte bjöd in henne".¹⁹⁰ Vid det tillfället upplevde hon chefsrollen som ensam.¹⁹¹ Även Johanna är besviken över att hon inte fick stöd från sina chefer "Jag har fått gå mer den långa vägen, eller den hårda vägen, jag har fått se till att utveckla mig själv, och leta upp det stöd jag behövt... Jag har själv fått ta mig fram och så har det varit hela tiden".¹⁹² Karin trodde att hon skulle få mer direktiv och vägledning i sin chefsroll än vad hon fick.¹⁹³ Erika diskuterar enbart "businessen" med sin chef.¹⁹⁴ Det gäller även för Nadja, båda menar att de lärt sig mer av "learning by doing".¹⁹⁵ De har fått svar på de specifika frågor de ställt till sina chefer, men hade hoppats på mer tips, stöd och råd.¹⁹⁶ "Jag skulle ha velat ha någon slags handbok för att slippa gå på samma nitar som alla andra" tillägger Erika¹⁹⁷

Att chefer enbart stödjer kvinnor i karriären när de tror att de personligen kan få ut något av det redogörs för i *Renhårigt -om kvinnors ledarskap* (2002). Endast de kvinnliga chefer som lyckas övertyga sina chefer om den egna kompetensen får stöd.¹⁹⁸ Några av cheferna i denna undersökning har även upplevt detta, men det verkar snarare bero på deras unga ålder än deras kön. Maria berättar att hon i sitt första chefsjobb fick mindre stöd än väntat. Hon tror att det

¹⁸⁹ Hill (1993)

¹⁹⁰ Ida 05-12-02

¹⁹¹ Ibid

¹⁹² Johanna 05-12-05

¹⁹³ Karin 05-12-07

¹⁹⁴ Erika 05-11-24

¹⁹⁵ Erika 05-11-24, Nadja 05-12-08

¹⁹⁶ Ibid

¹⁹⁷ Erika 05-11-24

¹⁹⁸ SACO (2002)

berodde på att ledningen ställde sig kritiska mot hennes kompetens på grund av hennes kön och unga ålder. När hon senare bevisat sin kunnighet fick hon mycket stöd.¹⁹⁹ Diana som är specialist inom rekrytering och har stor branschkunskap tror att detta kunskapsmässiga övertag har varit nödvändigt då hon är yngst på företaget. *”Jag är duktig på området och därför får jag förtroende”*.²⁰⁰ Lisa, som är grundare av ett kvinnligt nätverk menar att det är vanligt att kvinnor får för lite stöd i sin första chefsroll. Detta då hon upplever att kvinnor har ett större behov av att ”bolla” och förankra idéer än män. Därför menar hon även att det kan vara bra att ha en mentor internt eller externt.²⁰¹

”Ibland tror jag [Ida] att det blir lite så att man ställer höga krav, att man vill göra ett bra jobb i vissa situationer bara för att visa och bli accepterad. Så kände jag i början men nu känner jag inte så mer. Men så var det ju det med jobbet också, att när man kommer som ung chef till män i 40 till 50-års åldern, man måste ju bevisa att man faktiskt kan sitt jobb, till att börja med. Sen när man har bevisat det, då kan man ju tagga ner lite, då blir man mer ett team, men i början är det ju så att man måste bevisa ”²⁰²

Några av cheferna tycker att det är svårt att ta ställning till denna fråga då de inte efterfrågat mer stöd. Lisa säger att hon i efterhand insett att hon ställde för låga krav på stöd, då kände hon att uppgifterna var hennes eget ansvar: *”det var ju jag som skulle leverera”*.²⁰³ Hanna menar att hon inte är en *”stödsökande person”*.²⁰⁴ Camilla tycker det är svårt att generalisera det stöd hon fått då det berott mycket på situationen och på henne själv.²⁰⁵

Lite stöd från chefer och ledningsgrupper har bidragit till att många av cheferna har lärt sig av sina egna erfarenheter snarare än av någon annans. Detta har bidragit till en ökad självkänedom och frågan är om de skulle ha nått detta stadium tidigare, senare eller inte alls om de fått mer stöd och vägledning av sina chefer?

5.1.8 Utökade ansvarsområden

Hills undersökning visade att en av de svåraste uppgifterna i det nya chefskapet var hanterandet av risker. Dessa risker innefattar både de risker som marknaden och de som

¹⁹⁹ Maria 05-12-08

²⁰⁰ Diana 05-11-24

²⁰¹ Camilla 05-11-23

²⁰² Ida 05-12-02

²⁰³ Intervju med Lisa 05-12-07, Lund, 10.15

²⁰⁴ Hanna 05-11-29

²⁰⁵ Camilla 05-11-23

medarbetarna medför. Enligt Hill krävdes det ett gott självförtroende, en stark vilja och en oräddhet inför utövandet av makt vid fattandet av beslut grundade på imperfekt information.²⁰⁶

Det utökade ansvaret och de svåra besluten är enligt många av cheferna i vår undersökning en av de största utmaningarna med chefskapet. Vissa benämner dem till och med som en nackdel med chefskapet. Detta bekräftar resultaten från Hills studie.²⁰⁷ Kotter menar att riskbenägenhet är en egenskap som utvecklas i takt med arbetslivserfarenheterna, till skillnad från andra ledarskaps erfarenheter som främst kopplas till arv och barndom.²⁰⁸ I så fall kan det antas att denna olust kommer att avta och att cheferna kommer att lära sig att hantera dessa obekväma situationer med tiden.

Då många tuffa beslut måste fattas menar Erika att det är *"mycket större press eftersom du har mycket större ansvar"*.²⁰⁹ *"Man kan inte skjuta saker och ting uppåt"* eftersom man har det yttersta ansvaret och det gör att det känns tufft och svårt ibland att behöva fatta vissa beslut, menar Maria.²¹⁰ Anneli tycker att det ekonomiska ansvaret är en nackdel då man alltid känner att man måste bidra till verksamheten ekonomiskt: *"det kan upplevas som ett visst stressmoment"*.²¹¹ Petra talar om en upplevd stress i de många obekväma situationer som chefskapet medför. Hon nämner även en stress över att *"saker och ting kan hamna mellan stolarna"*.²¹² Denna stress menar hon byggs på och det slutar med att man skjuter saker åt sidan och det kan bli svårt att sova på nätterna. *"Det är lätt att som chef ta med sig jobbet hem, både fysiskt och i tankarna"*.²¹³ Även Gabriella upplever svårigheter att lämna jobbet bakom sig när hon går hem, särskilt vid uppsägningar. Det är jobbigt att *"ständigt behöva ta del av andras problem"* och hon menar att det ofta kan tära på chefer.²¹⁴ Camilla förklarar att personalansvaret kan vara betungande och att hon lämnade chefskapet ett tag då hon *"inte orkade ge mer och vara den där människan som alltid fanns till hands för alla som behöver det"*.²¹⁵

²⁰⁶ Hill (1993)

²⁰⁷ Ibid

²⁰⁸ Kotter (1990)

²⁰⁹ Erika 12-11-24

²¹⁰ Maria 05-12-08

²¹¹ Anneli 05-11-18

²¹² Petra 05-12-15

²¹³ Ibid

²¹⁴ Gabriella 05-11-25

²¹⁵ Camilla 05-11-23

Att många chefer upplever det som svårt att lämna sina ansvarsområden på jobbet när de går hem finns även beskrivet i *Renhårigt -om kvinnors ledarskap* (2002). En *på och av-knapp* nämns och det diskuteras hur nödvändigt det är att lära sig att stänga av arbetet när man är ledig så att inte chefsrollen blir den enda.²¹⁶

I Hills undersökning berättade de nyblivna cheferna hur de kände sig stressade av förändringar men att de såg stressen som en möjlighet till personlig utveckling. Stresssymptomen var synliga både fysiskt och psykiskt och många fann det likt i denna undersökning svårt att sova på nätterna. Cheferna i Hills studie trodde att stressen skulle avta med tiden men Hill menar att stressen snarare växer i takt med den större inblicken i chefsrollen. Desto mer insatt man blir i en roll, desto mer insikt får man över vad andra kräver av en, och därmed blir stressen mer påtaglig.²¹⁷

5.1.9 Sammanfattning

Några av cheferna i vår undersökning bekräftar att många kan utföra de operativa arbetsuppgifterna som ett chefskap innefattar men de mer strategiska frågorna och ledarskapet är det få som hanterar med framgång. Detta grundar sig i att vissa föds med egenskaper som ökar förutsättningarna för ett framgångsrikt ledarskap. Kunskap om arbetsuppgifterna och branschen är lättare att utveckla än personliga egenskaper.

Cheferna påbörjade det första chefskapet med olika förväntningar vilket påverkade upplevelsen av denna nya roll. Många har skapat sin bild av chefsrollen utifrån personer i deras omgivning såsom arbetskamrater och tidigare chefer snarare än media, litteratur och utbildning. Ungefär hälften kommenterar en saknad av kvinnliga förebilder. Denna saknad av förebilder leder till en onyanserad bild av vad som krävs för att lyckas som kvinnlig chef. Något som cheferna ansåg vara förvånansvärt var den ökade administrativa bördan i och med steget från en specialistroll till en generalistroll.

Cheferna i denna undersökning är mycket drivna och har höga krav på sig själva och sin omgivning. För att kunna vara rättvisa och objektiva gällande personalfrågor, samt för att få medarbetarnas respekt, krävdes ett mer auktoritärt beteende av cheferna än tidigare. Denna auktoritet bidrar till ett ”glapp” mellan cheferna och de underställda samt en större känsla av

²¹⁶ SACO (2002)

²¹⁷ Hill (1993)

ensamhet hos cheferna. Ungefär hälften anser att de fått mindre stöd av sina chefer än de väntat sig men de påpekar att detta är direkt relaterat till hur stödsökande de är. Även denna upplevda saknad av stöd och råd har bidragit till känslan av ensamhet. Chefskapet har i denna undersökning inneburit utökade ansvarsområden och detta har i många fall medfört mer stress. Denna stress har i sig bidragit till att cheferna haft svårt att släppa arbetet i tankarna.

5.2 Den inre drivkraften

Många av de chefer vi intervjuat har innan chefskapet varit engagerade i olika föreningar såsom studentkårer och nationer, extraarbete och diverse annat under studietiden. För många har detta pågått sedan barnsben. Föräldrar som uppmuntrat hårt arbete men ändå betonat att lusten också måste finnas, har stått bakom dessa chefer. Detta kombinerat med en inre drivkraft är det som tagit cheferna dit de är idag. Många har trots mycket engagemang vid sidan haft mycket bra betyg, och detta tyder på att de har en god förmåga att lära. I kapitlet nedan redovisas för chefernas önskan och anledning att göra karriär samt deras höga ambitioner.

5.2.1 Den starka viljan att göra karriär

När frågan ställdes om kvinnorna alltid velat bli chefer så har samtliga svarat att de alltid velat göra karriär. De flesta berättar att de även insåg att detta förmodligen skulle innebära ett chefskap vid någon tidpunkt. Erika berättar hur det aldrig varit ett självändamål att bli chef över andra, men att hon sett chefskapet som en utmaning och *"alltid velat pröva"*.²¹⁸ Hon menar att chefskapet är något som kommer förr eller senare om *"man är driven och vill göra karriär"*.²¹⁹ Petra *"slängde aldrig bort tanken"* att bli chef då hon hade svårt att se sig själv underställd någon annan.²²⁰ Anneli benämner chefskapet som *"något nödvändigt ont på vägen"* och Nadja *"har inte heller [haft] visionen att 'jag måste bli chef'"*.²²¹ Chefskapet blev ett naturligt steg i deras karriärer. Diana säger att hon *"alltid velat bestämma"* så därav

²¹⁸ Erika 05-11-24

²¹⁹ Ibid

²²⁰ Petra 05-12-15

²²¹ Anneli 05-11-18, Nadja 05-12-08

kom chefskapet naturligt.²²² Maria sporrades av att jobba inom projekt och att kunna engagera människor och tycker att *"chefskapet är något som kommer på köpet"*.²²³

Många av cheferna uttrycker att de är måna om att vara bra på sitt yrke. För Karin var detta det viktigaste, och eftersom hon alltid strävat efter att utvecklas i sin yrkesroll föll det sig naturligt att bli chef.²²⁴ Gabriella har inte alltid velat bli chef men visste när hon var färdig med sina studier: *"att det här gör jag nog inte för att jag vill bli specialist utan för att jag vill lära mig arbetssättet och att det kan bidra till att jag får någon högre position"*.²²⁵ Ida berättar att det var en av hennes tidigare chefer som stöttade och uppmuntrade henne att försöka sig på chefskapet och att det var först då viljan att bli chef växte fram: *"Jag tror att man behöver någon som tror på en och pushar på lite och coachar"*.²²⁶

Denna vilja att göra karriär samt höga ambitioner tyder på en inre drivkraft hos cheferna. Kotter menar att en inre drivkraft är en utmärkande egenskap hos chefer. Denna inre drivkraft krävs enligt Kotter för att klara av de utmaningar som ett chefskap innebär.

För Filippa har det till skillnad från de andra alltid varit självklart att bli chef. Hon säger att *"jag har jätte svårt att sätta mig ner och vänta på att någon annan ska verkställa någonting, då tar jag hellre tag i det själv"*.²²⁷ Detta för hon lärt sig *"att vill man något får man själv se till att det händer"*.²²⁸ En sak har alla cheferna dock gemensamt. De har en vilja att verkställa någonting, en inre drivkraft, som i sin tur hjälpt dem att nå de positioner de har idag. Beatrice som är personalchef menar att *"om man är en person som vill vara med och påverka och driva så blir det ju lätt att man kommer in i en chefsroll"*.²²⁹

5.2.2 Viljan att vara med och påverka

Samtliga chefer i vår undersökning upplever att en av de största fördelarna med att vara chef är att man får vara med och påverka verksamheten och driva den framåt. De menar att delaktigheten och inblicken i det som sker i verksamheten är oerhört givande. Camilla tycker att handlingsfriheten och *"möjligheten att verkligen kunna påverka"* är det roligaste med

²²² Diana 05-11-24

²²³ Maria 05-12-08

²²⁴ Karin 05-12-07

²²⁵ Gabriella 05-11-25

²²⁶ Ida 05-12-02

²²⁷ Filippa 05-11-25

²²⁸ Ibid

²²⁹ Beatrice 05-11-21

chefskapet.²³⁰ ”Möjligheten att göra det man vill, och känslan av att vara viktig för företaget” nämner Hanna.²³¹ Ida trivs med att ”ha fria tyglar” och Anneli vill vara ”delaktig i hur verksamheten styrs och bedrivs”.²³² ”Att vara delaktig i businessen”, möjligheten att genomföra saker samt stor synlighet anser Erika vara de främsta fördelarna då hon ”gillar att vara med där det händer” och ”få sin röst hörd”.²³³ Lisa nämner hur givande det är att kunna påverka i vilken riktning det ska gå både affärsmässigt och i det personella.²³⁴ De största fördelarna med chefskapet är enligt Hanna ”att man får genomföra det man själv tycker är viktigt och att man har möjlighet att driva agendan. Sedan är det också att få så pass mycket insyn i vad vi håller på med i företaget”.²³⁵ Hon menar vidare att ”det är fantastiskt att få lov att genomföra sina idéer och att folk lyssnar på vad man säger”.²³⁶ Skulle Hanna varit underställd någon annan tror hon att hon skulle vara besvärlig då hon är en ”typisk tyckare”.²³⁷ Ida uttrycker en besvikelse över att inte ha mer befogenheter och kunna påverka ännu mer.²³⁸

De intervjuade cheferna har en viljekraft att prestera och det är inte belöning i form av pengar eller status som driver dem utan främst är det viljan att påverka. Dessa egenskaper tyder på en motivation enligt Goleman. I vår enkätundersökning har cheferna uttryckt att motivationen var den personliga egenskap som var mest välutvecklad både innan och efter chefskapet. Det var även den egenskap som cheferna ansåg ha utvecklats minst. Goleman menar att en av de viktigaste egenskaperna hos en ledare är motivationen.²³⁹

5.2.3 De höga ambitionerna

Många av kvinnorna var ambitiösa redan under studietiden och erhöll betyg väl över medel. Camilla berättade exempelvis att hon var kursetta och Diana hur hon gick ut gymnasiet med högsta betyg i alla ämnen.²⁴⁰ Ida och Maria har alltid varit ambitiösa och pluggade ofta mer än sina kamrater.²⁴¹ Det finns även de, som Anneli, som berättar att de inte studerade mer än studiekamraterna men hade lätt att lära och därför fick mycket bra betyg.²⁴² Lisa var inte

²³⁰ Camilla 05-11-23

²³¹ Hanna 05-11-29

²³² Ida 05-12-02, Anneli 05-11-18

²³³ Erika 05-11-24

²³⁴ Lisa 05-12-07

²³⁵ Hanna 05-11-29

²³⁶ Ibid

²³⁷ Hanna 05-11-29

²³⁸ Ida 05-12-02

²³⁹ Goleman (1998)

²⁴⁰ Camilla 05-11-23, Diana 05-11-24

²⁴¹ Ida 05-12-02, Maria 05-12-08

²⁴² Anneli 05-11-18

extremt ambitiös, men ”spetsade” de tentor hon bestämde sig för.²⁴³ Även Erika har haft lätt att lära och när hon väl fokuserade gick det alltid väldigt bra. Därför hade hon tid att engagera sig i kåren under universitetstiden.²⁴⁴ Att många har engagerat sig i diverse aktiviteter under studie- samt uppväxttiden är en gemensam faktor hos cheferna och många nämner fördelen att de då hade lätt för att lära i skolan. ”Man måste ha roligt också” påpekar Beatrice.²⁴⁵ Diana berättar hur engagemanget under tiden vid universitetet gav henne möjligheten att pröva på rollen som ledare på studentnationen, och erfarenheten hon fick med sig var att hon ”funkar bra i den typen av roll”.²⁴⁶ Flera av dem som var engagerade var mycket engagerade, och hade ledarpositioner under denna tid. Exempelvis Hanna fick ett stipendium när hon läste vid Handelshögskolan i Stockholm för att hon var skolans mest kåraraktiva student.²⁴⁷ När Petra läste vid Kulturstiftelsen i Lund blev hon tillfrågad att hålla föreläsningarna och vara handledare för grundkurseleverna. Det var något som sporrade henne och gav henne en ”kick”.²⁴⁸

Ovan nämnda ambitioner tyder på det som Kotter kallar en *inre drivkraft*.

5.2.4 Sammanfattning

Samtliga chefer menar att det inte var chefskapet i sig som lockade utan snarare viljan att göra karriär. De har en stark vilja att påverka och är fokuserade och ambitiösa. Detta tyder på en stark inre drivkraft.

5.3 Den ”duktiga flickan” och omgivningens påverkan

De flesta av cheferna i vår studie har varit mycket ambitiösa under sin skolgång.

De har haft en inre drivkraft och välkomnat nya utmaningar. Det visar sig även att de yttre omständigheterna har påverkat dem och deras karriär. Omgivningen har spelat en central roll i skapandet av den ”duktiga flickan”. Stödet hemifrån har hjälpt dem hantera problem som de stressande prioriteringarna, den mansdominerade kulturen, och den dömande

²⁴³ Lisa 05-12-07

²⁴⁴ Erika 05-11-24

²⁴⁵ Beatrice 05-11-21

²⁴⁶ Diana 05-11-24

²⁴⁷ Hanna 05-11-29

²⁴⁸ Petra 05-12-15

omgivningen. Flexibiliteten i arbetet har visat sig viktig för att kunna kombinera familj och karriär.

5.3.1 Föräldrarnas påverkan

Under uppväxtåren har föräldrarna spelat en stor roll. De flesta av cheferna beskriver sin uppväxt som harmonisk och trygg, och tror att den stärkt dem som individer. Cheferna har inte enbart funnit stöd och motivation hos föräldrarna, utan även dragit lärdom av dem. Gabriella tror att hon indirekt påverkades av föräldrarnas höga ambitioner då de båda jobbade och avancerade i karriären. De visade även att man kan ha en fungerande familj med barn där båda föräldrarna arbetar, och pappa är chef.²⁴⁹ Filippa, vars båda föräldrar var chefer, tror att hennes karriär har gynnats av att hon hemifrån fått lära sig att vara orädd och ta för sig. Hon lärde sig även hur man skapar kontakter och bygger ett nätverk.²⁵⁰ Petras föräldrar har inte påverkat hennes karriärsväl, men utan dem hade hon förmodligen inte varit chef idag. Hon anser absolut att hennes karriär har gynnats av hennes bakgrund på så sätt att hon alltid stöttats ekonomiskt de perioder då det behövts. Hon har således fått ett ökat självförtroende vid sina val då hon haft möjligheten att ta fler risker. Lisa menar att föräldrarna påverkat hennes personlighet som är präglad av *”plikt, lojalitet och arbete. Jag har det djupt rotat i mig hemifrån... Min mamma är en oerhört ambitiös kvinna som har präglat mig”*.²⁵¹

Många växte upp i en familj där pappan arbetade och var chef. De flesta av chefernas mammor arbetade, men till skillnad från papporna var några specialister och några chefer. När cheferna fått frågan om de tror att detta påverkat dem så har flertalet sagt att detta inte påverkat *”medvetet”*.²⁵² Camilla säger att det är svårt att svara på om pappans chefskap påverkat henne: *”men det har det säkert”*.²⁵³ Detta samband har tidigare påpekats i Wahls litteratur om könsstrukturer, men dessvärre inte utvecklats.²⁵⁴ Andra författare så som Masui har undersökt karriärkvinnors relation till sina fäder och kommit fram till att en nära relation med fadern har funnits i de flesta fall.²⁵⁵ Vår undersökning saknar underlag för att analysera relationen till föräldrarna närmre och dra sådana slutsatser. Det är dock intressant att notera att så många av föräldrarna varit chefer samt haft kvalificerade yrken.

²⁴⁹ Gabriella 05-11-25

²⁵⁰ Filippa 05-11-25

²⁵¹ Lisa 05-12-07

²⁵² Beatrice 05-11-21

²⁵³ Camilla 05-11-23

²⁵⁴ Wahl, A. (1992) *Könsstrukturer i organisationer*

²⁵⁵ Masui, A. (2004). *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor. Kvinnliga toppchefer berättar*

5.3.2 Den kvinnliga minoriteten

Den kvinnliga minoriteten på många arbetsplatser leder till en brist på kvinnliga förebilder i ledande befattningar. Enligt Drake och Solberg leder denna brist till att det inte ges en nyanserad bild av vad som krävs, samt vilka förutsättningar som finns för kvinnliga chefer. Den kvinnliga minoriteten leder således till minskad inspiration och inläring då utbudet av förebilder inte är tillräckligt brett.²⁵⁶

På de arbetsplatser där kvinnor är i minoritetssituation missgynnas de av den dominerande manskulturen. Kvinnor i sådana situationer gör karriärsval påverkade av den rådande manskulturen. Om de upplever denna som negativ kan det leda till att de väljer bort en högre befattning på grund av kulturen.²⁵⁷ Camilla påpekar att det kan vara kämpigt att *"tvinga sig in i den kulturen"*.²⁵⁸ Hon tror att många kvinnor inte orkar ta sig in i systemet, att det *"inte är mödan värt"*.²⁵⁹ Hon kopplar den besvärande manskulturen till att *"män och kvinnor i grunden har olika språkbruk. Kvinnor är en minoritet per definition. Det är svårare att göra sig förstörd. Man kommunicerar på olika sätt, tycker andra saker är viktiga, man framför saker på ett lite annorlunda sätt... Man [kvinnan] måste ändå anpassa sig hela tiden"*.²⁶⁰ Camilla menar dock att detta gjorde chefskapet till en ännu större utmaning och att hon ville *"slå sönder det där"*.²⁶¹ Lisa *"tror att kvinnor kan förvånas över att det finns ett väldigt manligt spel på många ställen som man lär sig ganska fort"* och nämner ett exempel från hennes första jobb där en kille *"stal"* hennes idéer.²⁶² Hon tror inte att det var medvetet men att även andra killar funkar så: *"...men det var bara att ta dem tillbaka. Det handlar om att lära sig detta. Jag möter en del kvinnor som är frustrerade över detta"*.²⁶³ Hon tycker inte att exemplet är det bästa men vill åskådliggöra det hon kallar det manliga och kvinnliga spelet och hur det kan bildas kommunikationsbrister: *"Killar har ett sätt och tjejer har ett annat, det gäller att hitta ett samtalsklimat som funkar för båda"*.²⁶⁴

Dessa kommunikationsbrister framkommer även i *Renhårigt -om kvinnors ledarskap* (2002).²⁶⁵

²⁵⁶ Drake & Solberg (1996)

²⁵⁷ Ibid

²⁵⁸ Camilla 05-11-23

²⁵⁹ Ibid

²⁶⁰ Ibid

²⁶¹ Ibid

²⁶² Lisa 05-12-07

²⁶³ Ibid

²⁶⁴ Lisa 05-12-07

²⁶⁵ SACO (2002)

Kanter menar att minoritetssituationen leder till att kvinnliga cheferna syns mer vilket kan tolkas som både positivt och negativt.²⁶⁶ Nadja påpekar att det i säljsammanhang var mycket positivt att tillhöra minoriteten och såvida synas mer. Hon menar att klienterna oftare uppmärksammade samt kom ihåg henne, men att det även kan uppfattas som negativt att synas mer då pressen blir större. Diana *"tror att det kan vara positivt att sticka ut från normen [i detta fall genom att vara ung kvinna], man syns – det är positivt"*.²⁶⁷ Hanna anser inte att hon behandlas annorlunda än manliga chefer, hon *"...tror egentligen inte det utan det är mycket fokus på kvinnliga chefer och på att det är viktigt att föra fram kvinnliga chefer. Så frågan är om man inte i så fall har en fördel i att vara kvinna. I alla fall om man är kvinna och handlingskraftig från början och är van att höras. Om man har de egenskaperna så tror jag nästan att det är lättare än vad killar har det"*²⁶⁸ Beatrice *"...trodde inte att det skulle vara några nackdelar med att vara kvinnlig chef. Jag tror i viss mån nu efteråt snarare att jag fått fördelar då jag inte upplevts som en konkurrent i de manliga nätverk jag suttit med i."*

Några av cheferna kommenterar de mer negativa sidorna med minoritetssituationen. Viktigt är dock att påpeka att när de berättar om dessa situationer konstaterar de snarare hur verkligheten ser ut än beklagar sig.

Maria berättar att hon ofta känner att andra dömer henne på grund av hennes utseende: *"Det [mediabranschen] är en väldigt mansdominerad värld där ca 99 procent av cheferna är män, och därför anstränger sig många kvinnor för att tona ned sig själva för att se så manliga ut som möjligt för att bli accepterade"*.²⁶⁹ Filippa tror att kvinnliga chefer måste vara *"tuffare"* och där har hon ibland varit lite obekvämt och *"Då uppfattas man som bråkig och obstinat"*.²⁷⁰ Petra upplever att hon måste vara *"lite mer på topp än vad de [männen] måste vara"*.²⁷¹ Hon anser även att hon i jämförelse med männen *"måste vara lite fin i kanten, mer politiskt korrekt och undvika tabu"*.²⁷² Kanter menar att kvinnors minoritetssituation kan leda till *kontrasteffekten*, vilket innebär att männen överdriver skillnaden mellan den egna gruppen och kvinnorna i avvikarpositionen då de är rädda för att förlora sin kultur. Chefernas upplevelser av att de måste agera mer manligt för att bli acceptera tyder på att de upplevt denna effekt.

²⁶⁶ Kanter (1977)

²⁶⁷ Diana 05-11-24

²⁶⁸ Hanna 05-11-29

²⁶⁹ Nadja 05-12-08

²⁷⁰ Filippa 05-11-25

²⁷¹ Petra 05-12-15

²⁷² Ibid

5.3.3 ”Duktiga flickan” -syndromet

Kvinnor ställer ofta mycket höga krav på sig själva och de duktighetskrav som diskuteras i *Renhårigt – om kvinnors ledarskap* (2002) bekräftas i vår undersökning. Beatrice, som är personalchef på ett stort industriföretag, berättar utifrån sina erfarenheter hur förväntningarna på den egna personen inför det första chefsjobbet ofta är mycket höga. Hon menar att *”personer ställer mycket höga krav på sig själva jämfört med de som organisationen ställer, speciellt kvinnor. Kvinnor vill vara duktiga på allt, både inom privatlivet och arbetslivet”*.²⁷³ Beatrice menar att problemet finns hos alla, men att det är kvinnorna som blir stressade av det, och *”att de [kvinnliga cheferna] ska göra ett toppen toppen toppen jobb, medan killarna tycker att ’jag är ny här, jag lär mig efterhand’”*.²⁷⁴ Även Camilla upplever att kvinnor *”ofta mår sämre”* av stressen över att man måste prioritera och inte kan göra allt till 100 procent.²⁷⁵

Lisa som varit med och startat ett kvinnligt nätverk menar att kvinnor har svårare att säga ifrån för att de alltid vill vara så *”duktiga”*.²⁷⁶ Hon menar att *”det finns för få tjejer som säger: ’det här är inte rätt förutsättningar, det här funkar inte för mig’”*.²⁷⁷ Kvinnor tror enligt hennes erfarenheter att det är de själva som inte räcker till om de inte tar sig an allt folk ber dem om: *”tjejer tror att de finns till för andra; för sin chef, för sina kollegor, för sina medarbetare”*.²⁷⁸ Maria instämmer med Lisa: *”Man vill vara duktig och visa att man kan och därför jobba dubbelt så hårt som männen. Man säger ’inga problem, jag fixar allting’ och då måste man fixa allting. Det finns en allmän uppfattning om att män ofta tar sig vatten över huvudet och därför tillåts de misslyckas på ett annat sätt [än vad kvinnor gör]. Man vet att killar snackar mycket och då är det ok att misslyckas”*.²⁷⁹

Lisa känner inte särskilt många som aktivt avslutat sitt chefskap även om de funderat på det: *”det är många som pratar om det men det är inte så många som förändrar sin situation”*.²⁸⁰ Hon menar att det ofta är *”den klassiskt duktiga flickan”* som ligger i riskzonen för

²⁷³ Beatrice 05-11-21

²⁷⁴ Ibid

²⁷⁵ Camilla 05-11-23

²⁷⁶ Lisa 05-12-07

²⁷⁷ Ibid

²⁷⁸ Ibid

²⁷⁹ Maria 05-12-08

²⁸⁰ Lisa 05-12-07

utbrändhet.²⁸¹ Camilla känner inte så många kvinnor som avslutat sitt chefskap även om de kanske velat: *"det krävs lite kurage för att göra det, det beror på samhällets värdegrund"*.²⁸²

I *Renhårigt – om kvinnors ledarskap* (2002) har kvinnornas höga krav på sig själva funnits ända sedan skolstarten, och tillsammans med omgivningens förväntningar på dem bidrar de till vad kvinnorna kallar för en *"stark och livslång press"*.²⁸³ De flesta av kvinnorna i rapporten hade även uppfattningen att en kvinna måste vara bättre än en manlig chef på samma nivå för att upprätta en legitimitet som chef.²⁸⁴ Ett fåtal av cheferna bekräftar även detta. Erika och Maria menar att: *"vi kvinnor jobbar lite hårdare för att få samma respekt"*, och *"att om en kvinnlig kandidat ställs emot manliga kandidater för ett jobb så måste kvinnan vara bättre än männen för att få det"*.²⁸⁵

5.3.4 Partnern är chef

Ungefär hälften av de chefer vi intervjuat är gifta/sambo med män som är chefer. De berättar om det stöd i karriären samt den uppmuntran de alltid fått. En annan fördel är att de kunnat "bolla" idéer med sina partners.²⁸⁶ Filippa menar att detta stöd varit oerhört viktigt, framförallt för att hon och hennes make är väldigt förstående mot varandra i deras relation. De uppmuntrar även varandra och delger varandra goda råd.²⁸⁷ Ida instämmer: *"Man har förståelse för den andras jobb, att den ena inte tycker 'måste du jobba idag igen'"*.²⁸⁸ Båda Diana och Filippa talar om en större jämlikhet vid fördelningen av hushållssysslor då bägge parter har krävande arbeten. Cheferna har främst kommenterat de positiva följderna av att leva med en man som också är chef. Ett fåtal har utpekat tidsfaktorn som ett problem, och hur bådask chefskap kombinerat med barn är svårt på grund av tidsbrist. Idas man var chef tills alldeles nyligen. Han har nu tagit en paus då det inte fungerade att båda var chefer samtidigt som de har småbarn. Ida kommenterar: *"Vi valde att göra så ett par år och sedan kan han ju kanske hoppa på igen. Men så länge barnen är små kände vi att det blev för mycket"*.²⁸⁹

²⁸¹ Ibid

²⁸² Camilla 05-11-23

²⁸³ SACO (2002) s. 6

²⁸⁴ Ibid

²⁸⁵ Erika 05-11-24, Maria 05-12-08

²⁸⁶ Diana 05-11-24

²⁸⁷ Filippa 05-11-25

²⁸⁸ Ida 05-12-02

²⁸⁹ Ida 05-12-02

5.3.5 Sätter kvinnor upp hinder för sig själva?

Wahls studier tyder på att det finns en saknad av prestige i kvinnligt beteende, och att kvinnor ofta har sämre självförtroende än män på arbetsplatsen.²⁹⁰ Lisa med erfarenhet från det egenstartade nätverket ”*tror att det ligger mycket i det kvinnliga egna tänket. Att de tänker 'inte kan väl jag, inte ska väl jag'*” och tror att kvinnor är rädda för ansvaret.²⁹¹ Erika upplever att kvinnor inte vågar ta för sig lika mycket och är ”*generellt mer försiktiga och självkritiska*”.²⁹² Hon anser att ”*kvinnor behöver generellt mer hjälp och stöd för att ta det där klivet*” till att bli chef.²⁹³ Det framgår således att kvinnliga cheferna genom ett sämre självförtroende än de manliga cheferna, bromsar den egna karriärsutvecklingen.

Varken Filippa eller Olivia hade reflekterat över ifall det skulle finnas några hinder för att bli chef. Detta skiljer sig från Maria som påpekar att det inte är någon ”*bonus att vara kvinna*” och Karin som var orolig över att hon är ”*både är ung och kvinna*”.²⁹⁴ Karin menar att ”*Kvinnor lägger hinder för sig själva. Det går nog långt tillbaka*”.²⁹⁵ Diana hade förväntat sig att det skulle finnas hinder men vill idag inte påstå att hon stött på några.²⁹⁶ Anneli har själv inte upplevt några hinder men påpekar att statistiken i många fall talar emot kvinnors möjlighet att bli chefer och därmed kan vara avskräckande.²⁹⁷ Beatrice sammanfattar kvinnornas tankar då hon säger att det förmodligen inte finns några direkta hinder för kvinnor att bli chef, utan att de sätter upp dem själva.²⁹⁸

5.3.6 Det dömande samhället

Morrison, White, Van Velsor påpekar i *Breaking the Glass Ceiling* hur samhället dömer kvinnor som inte väljer att prioritera familjen. De menar att ogifta och/eller framgångsrika kvinnor kan ses som onormala, okvinnliga, och oattraktiva.²⁹⁹ Vid våra intervjuer har det framkommit att cheferna känt av fördomar gällande deras val relaterade till familjefrågor. Ingen av cheferna hade barn innan det första chefsjobbet. De flesta var unga och hade inte tänkt över familjefrågan vid denna tidpunkt. Kritik ifrån främst kvinnliga släktingar verkar grundas på en omtanke, men även vissa föreställningar om när man bör skaffa barn. Diana

²⁹⁰ Wahl (1992)

²⁹¹ Lisa 05-12-07

²⁹² Erika 05-11-24

²⁹³ Ibid

²⁹⁴ Maria 05-12-08, Karin 05-12-07

²⁹⁵ Karin 05-12-07

²⁹⁶ Diana 05-11-24

²⁹⁷ Anneli 05-11-18

²⁹⁸ Beatrice 05-11-21

²⁹⁹ Morrison, White & Van Velsor refererade i Wahl et al. (2001) s. 104

berättar om familjens syn på hennes karriärsval: *"Min mamma och min mans mamma tycker nog inte att det är jättebra, därför de är rädda för barnfrågan"*.³⁰⁰

Ungefär hälften av cheferna talar om att det finns ett dömande i samhället, främst är det kvinnor som dömer kvinnor: *"Kvinnor missunnar och bromsar varandra"*.³⁰¹ Det finns en syn på hur länge man bör stanna hemma med sitt barn samt huruvida man bör köpa in hushållstjänster eller inte, och följer man inte normen så anses man vara en *"dålig mamma"*.³⁰² Hanna tror att denna missunnsamhet kan bero på att de dömande kvinnorna vill rättfärdiga sina egna val, exempelvis att de valt bort karriär till förmån för familjen.³⁰³ Diana, som är uppvuxen utomlands, menar att *"man har en helt annan syn på detta utomlands där en mammaledighet på tre månader är normalt, medan i Sverige anses man vara en dålig mamma om man inte är hemma minst ett år"*.³⁰⁴

Maria, som nyligen blivit mamma, är inte mammaledig på heltid utan har tillsammans med sin man valt att dela lika på föräldraledigheten. Det har väckt starka åsikter och många kvinnor är *"riktigt upprörda"* och undrar *"varför skaffar du barn om du ändå inte ska ta hand om dem?"*.³⁰⁵ Hon fick även e-post från kvinnor som ifrågasatte hennes beslut. Maria förstår inte deras invändningar då hon anser att hennes man är lika mycket förälder som hon är. Hon upplever inte att männen i hennes närvaro har varit lika kritiska som kvinnorna, utan snarare blivit imponerande av att hon klarar båda delarna och sagt kommentarer som: *"vad häftigt!"*.³⁰⁶ Maria påpekar att *"det [att inte ta ut hela mammaledigheten] inte är accepterat idag. Man ska gå hemma och tycka att det är toppen"*.³⁰⁷ Hon tror att många blir upprörda för att de själva blivit rastlösa under föräldraledigheten och egentligen velat börja arbeta tidigare. *"Det är inte ok att tycka att det är trist att gå hemma"*.³⁰⁸

Några av cheferna i vår undersökning kände att folk i deras omgivning gärna ville men hade svårt att uttrycka dessa åsikter då ämnet är mycket känsligt. Det var till exempel vanligt med kommentarer med en komisk vinkling så som *"...när Du blir 50 och får sitt första barn"*.³⁰⁹ Nadja menar i detta fall att kommentaren innehöll en underliggande kritik mot hennes

³⁰⁰ Diana 05-11-24

³⁰¹ Ibid

³⁰² Ibid

³⁰³ Hanna 05-11-29

³⁰⁴ Diana 05-11-24

³⁰⁵ Maria 05-12-08

³⁰⁶ Ibid

³⁰⁷ Ibid

³⁰⁸ Maria 05-12-08

³⁰⁹ Nadja 05-12-08

livsprioriteringar. I Nadjas fall kom kritiken främst från män vilket skiljer sig från övriga chefs upplevelser. Nadja påpekade dock att hon tror det är annorlunda om man är äldre och inte har barn.³¹⁰

Lisa har aldrig själv varit med om att kvinnor skulle bromsa varandra men har hört om det ofta, hon har dock alltid avfärdat det som en skröna.³¹¹

5.3.7 Kombinationen karriär och familj –en stressfaktor

Morrison, White, och Van Velsors studie *Breaking the Glass Ceiling* (1987) belyser det faktum att kvinnor blir mer stressade i karriären än män. Både kvinnor och män upplever en stor arbetsrelaterad press, men denna press leder till en större stress hos kvinnor. Enligt Morrison et al.'s studie beror stressen på att kvinnor berörs mer av de tärande prioriteringarna mellan familjeansvaret och arbetet, samt det faktum att de ofta är pionjärer.³¹²

Hanna anser att man måste acceptera att det inte går att göra allt till 100 procent: *"att satsa på alla delar samtidigt tror inte jag är realistiskt"*.³¹³ Det gäller enligt henne att sätta upp realistiska mål och klara prioriteringar. Hanna menar även att om man under en period vill vara *"förälder till 100 procent får man göra lite avkall på karriären"*.³¹⁴ Denna syn grundar hon på de egna erfarenheterna samt intrycken ifrån arbetet som personalchef.³¹⁵

Ungefär hälften av cheferna har barn och de har hittat ett sätt att kombinera föräldraskapet med chefsrollen. De ser inte denna kombination som en omöjlighet. Det blev dock svårare än väntat menar Camilla: *"...det är först när man får barn som man inser vad det innebär... Det var jätteknepig, bland de tuffaste åren någonsin, framförallt småbarnsåren"*.³¹⁶ Hon menar även att alla prioriteringar som måste göras är en stressfaktor och att man inte kan göra allt fullt ut.³¹⁷

En kombination av karriär och familj innebär att man måste ha klara prioriteringar och en noggrann planering. *"Speciellt tror jag om man är kvinna, har familj och karriär, så måste*

³¹⁰ Ibid

³¹¹ Lisa 05-12-07

³¹² Morrison, White & Van Velsor refererade i Wahl et al. (2001) s. 104

³¹³ Hanna 05-11-29

³¹⁴ Ibid

³¹⁵ Ibid

³¹⁶ Camilla 05-11-23

³¹⁷ Ibid

man ruta in sitt liv ganska hårt för att det ska funka. Det låter lite tråkigt men man behöver det där kontrollbehovet för man kan inte gå till jobbet och göra ett bra jobb om man inte vet att allting fungerar där hemma” kommenterar Filippa.³¹⁸ Filippa har aldrig ångrat sina prioriteringar trots att hon alltid har dåligt samvete: ”Som förälder har man konstant dåligt samvete, antingen åt det ena eller det andra hållet. Är man på jobbet har man dåligt samvete mot barnen, är man hemma har man dåligt samvete mot jobbet”.³¹⁹ Gabriella oroade sig aldrig över hur det skulle gå att kombinera karriär och familj men tror ”att omgivningen har funderat över hur hon får ihop det”.³²⁰ Generellt tror hon att ”kvinnor är bättre på att få ihop det och ha många saker på gång samtidigt som att kombinera familj och karriär”.³²¹

I *Renhårigt – om kvinnors ledarskap* (2002) framgår det att känslor av samvetskval och otillräcklighet, till följd av prioriteringar mellan familjen och arbetet, är mycket vanliga. Det blir lättare att balansera helheten om man börjar fundera på en livsstrategi innan dessa situationer uppkommer. Med den egna strategin som referenspunkt kommer de framtida besluten att underlättas.³²²

Lisa menar att det inte går att lägga upp en realistisk strategi innan man får barn: ”det är en helt omöjlig ekvation att få barn, för det går inte ihop om man vill utveckla sig själv också och satsa på sin karriär...det går bara inte att förstå och beskriva hur svårt det är att få till tid”.³²³ Hon återberättar tankar från tiden innan hon fick barn: ”jag var väl rätt så klar över att jag skulle klara av det bra och kunde inte riktigt förstå de som gnällde så mycket över det, för det var väl bara att ta tag i det, och den tanken har jag fått äta upp rätt många gånger nu...det går inte att förbereda sig”.³²⁴

Erika, som själv inte har barn, tror inte att ”det ska vara något problem att kombinera familj och karriär, men frågan är lite hur kombinationen blir...Man måste stötta varandra och vara ’fine’ med situationen...Med kniven på strupen blir man mer effektiv och prioriterar på ett bättre sätt”.³²⁵ Erika vill ha barn och tror nog att hon är lite naiv. Hon inser ändå att det kommer bli betydligt mer bekymmersamt. Detta beror även på att hon inte skulle vara bekväm

³¹⁸ Filippa 05-11-25

³¹⁹ Ibid

³²⁰ Gabriella 05-11-25

³²¹ Ibid

³²² SACO (2002)

³²³ Lisa 05-12-07

³²⁴ Lisa 05-12-07

³²⁵ Erika 05-11-24

med att ta ett steg ner i karriären. Även Olivia som inte har barn kommenterar denna utmaning: *"om barn måste hämtas på dagis en viss tid så måste det hämtas det går inte att skjuta upp. Det är en tuff ekvation men det går"*.³²⁶

5.3.8 Flexibiliteten är viktig

Många av cheferna ser idag fördelar med att vara chef kombinerat med mamma, då flexibiliteten är stor. Diana menar att detta beror på att desto högre upp man kommer inom företaget desto mer styr man sin egen kalender.³²⁷ Hanna tycker det är *"lyxigt att jag hunnit med att göra så mycket innan jag fick barn. Jag hade skapat mig en trovärdighet som en duktig person"*.³²⁸ Detta har underlättat för henne nu när hon har barn då hennes chefer litar på hennes förmåga. Som chef kan Hanna, med detta förtroende, vara flexibel och arbeta kvällstid eller på helger vid behov. Hanna påpekar även svårigheten med att kombinera heltidsarbete och föräldraskap: *"men jag är inte säker på att det är mycket tuffare på grund av att jag är chef. Det är tufft för att jag är heltidsarbetande, men å andra sidan tror jag som sagt att jag har det mycket lättare än vad folk som inte har chefsjobb har, på grund av att jag skaffat mig en stor flexibilitet i jobbet"*.³²⁹ Gabriella ser flexibiliteten i chefskapet som en stor fördel, då hon har möjlighet att komma hem i tid, umgås med barnen och därefter om det behövs arbeta mer när barnen gått och lagt sig: *"det gäller att utnyttja möjligheterna för att få ihop det"*.³³⁰

Lisa som har mycket erfarenhet ifrån kvinnliga nätverk är av en annan åsikt, om man är VD så kan hon förstå resonemanget men menar att *"är du ambitiös, och har en massa medarbetare som vill mycket och du har ett uppdrag inom företaget så är det svårt att styra sin egen tid"*.³³¹ Om man blir tydlig med att sätta gränser tror hon att det kan underlätta.³³² Lisa ser det också som jobbigt att man alltid bör vara tillgänglig. *"Det är svårare att planera sin tid och arbetsdag när så många är beroende av dig"*.³³³ Att man inte kan styra allt är något man måste jobba på att inse, menar hon.³³⁴ Erika känner sig mer låst i chefsrollen än vad hon trodde att hon skulle göra, detta för att: *"man är så påpassad hela tiden. Alla ser ju vad man gör och just det här att man har mycket mer frihet som chef, det upplever inte jag*

³²⁶ Olivia 05-12-14

³²⁷ Diana 05-11-24

³²⁸ Hanna 05-11-29

³²⁹ Ibid

³³⁰ Gabriella 05-11-25

³³¹ Lisa 05-12-07

³³² Ibid

³³³ Ibid

³³⁴ Ibid

*egentligen. Man måste ju vara tillgänglig för medarbetarna på arbetet, man har fria arbetstider som chef säger man. Ja det låter ju jättebra, låter som om jag kan gå hem klockan tolv varje fredag, men så är det ju inte. En chef måste vara synlig”.*³³⁵

Enligt Diana, som är erfaren inom rekryteringsbranschen, är möjligheten att kunna kombinera privatliv och arbete oerhört viktig för unga kvinnors vilja att bli chefer. Även Beatrice med erfarenheter från rollen som personalchef menar att *”om det finns en flexibilitet på arbetsplatsen är detta gynnsamt”.*³³⁶

Om cheferna i framtiden känner att de inte får den flexibilitet de behöver för att klara av föräldraskapet och jobbet så ser många av cheferna inget problem i att byta företag. *”Går det inte så är det bara att byta företag. Då är det fel jobb”.*³³⁷

5.3.9 Kvinnliga nätverk –en givande mötesplats

De flesta cheferna i denna undersökning tillhör ett eller flera nätverk där en gemenskap skapas och medlemmarna träffas regelbundet kring olika aktiviteter. Genom dessa regelbundna möten har cheferna möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter och ”bolla” idéer med andra kvinnor i karriären.

Lisa, som tillsammans med en väninna grundat ett nätverk, anser att kvinnor generellt är sämre än män på att *”nätverka”*. Visionen när de startade nätverket var att skapa mötesplatser och därmed möjligheter för kvinnor att knyta kontakter. Lisa anser att kvinnor behöver se på sina olika roller som en helhet, *”Det handlar om hela individen och att man ska få balans i livet”.*³³⁸ Lisa tror på det kollektiva medvetandet och eftersom hon själv kände ett behov av ett nätverk som satte hela individen i centrum, inte bara yrkesrollen eller den privata rollen, antog hon att fler kände likadant. *”Tanken är inte att ett nätverk ska ha ett självändamål, det ska underlätta vardagen och verkligheten.”*³³⁹

Det många gånger saknade stödet från ledningsgruppen och ”glappet” till medarbetarna bidrar till en känsla av ensamhet i den nya chefsbefattningen. Därför är det viktigt att försöka hitta egna nätverk och kontakter. Ida uttrycker en förvåning över ensamheten hon upplevde: *”Uh,*

³³⁵ Erika 05-11-24

³³⁶ Beatrice 05-11-21

³³⁷ Hanna 05-11-29

³³⁸ Lisa 05-12-07

³³⁹ Ibid

va det så här”³⁴⁰. Nätverk behöver inte nödvändigtvis vara formella utan exempelvis Ida berättar hur hon regelbundet träffar olika ”tjejgäng” och diskuterar diverse problem gällande yrkesrollen och familjefrågorna.³⁴¹ De andra kvinnornas annorlunda bakgrund medför för Ida ”en annan input” samt nya, värdefulla perspektiv.³⁴²

Olivia tror att kvinnliga nätverk är ”nyckeln” till att kunna dra nytta av varandras erfarenheter och hjälpa andra kvinnor i karriären. Vidare påpekar hon att det tidigare inte var lika naturligt för kvinnor att hjälpa varandra i karriären. Hon nämner att kvinnor gärna hjälper varandra så länge de själva inte förlorar på det. Detta grundar sig i den ”kvinnliga avund- och svartsjukan”. Idag finns det en större benägenhet att hjälpa fram en kvinna i karriären och det tror hon ”sporrar” unga tjejer.³⁴³

5.3.10 Sammanfattning

Chefernas föräldrar har påverkat deras karriärsval såväl medvetet som omedvetet. Vanligt är även att chefernas pappor varit chefer. Den kvinnliga minoritetssituationen upplevs av cheferna som både positiv och negativ. Den stora synligheten upplevs i många fall som positiv då man lättare blir ihågkommen och i vissa fall blir positivt särbehandlad. Negativt är att den dominerande manskulturen ofta bidrar till kommunikationsproblem män och kvinnor emellan då män och kvinnor talar ”olika språk”. Överlag har kvinnor mycket höga krav på sig själva och det som många benämner som ”duktiga flickan syndromet” leder ofta till stress. Ungefär hälften av de intervjuade cheferna finner stöd i sin partner som också är chef.

Till skillnad från manliga chefer är det vanligt att kvinnliga chefer skapar hinder för sig själva. Cheferna i vår undersökning har upplevt att samhället, och då främst kvinnor, dömt dem på grund av deras val att kombinera karriär och familj. Eftersom kvinnor ser sig själva ha det största familjeansvaret upplever de prioriteringarna som följer med chefskapet som mer stressande än männen. Enligt några av dem skulle en större flexibilitet i chefskapet locka till sig fler kvinnor till ledande positioner. De flesta cheferna i vår undersökning är med i ett eller flera nätverk där de har möjlighet att utbyta erfarenheter med likasinnade kvinnor i karriären.

³⁴⁰ Ida 05-12-02

³⁴¹ Ibid

³⁴² Ibid

³⁴³ Olivia 05-12-14

6

SLUTSATS

I följande kapitel kommer undersökningens resultat sammanfattas, en egen diskussion kommer att föras och förslag till vidare forskning kommer att ges.

6.1 Sammanfattning

Syftet med undersökningen var att studera huruvida unga, högutbildade kvinnors förväntningar på den första chefsrollen motsvarade verkligheten de mötte. Efter att ha intervjuat sexton kvinnliga chefer har mönster kring deras uppfattningar identifierats utifrån intervjumaterialet. De slutsatser som dragits presenteras nedan.

En stark inre drivkraft går att urskilja hos samtliga chefer. De drivs av en vilja att vara med och påverka och detta har lett dem till de chefspositioner de har idag. De har alltid haft en hög ambitionsnivå vilket bland annat har visat sig i form av höga betyg och föreningsengagemang. En trygg uppväxtmiljö och arbetande föräldrar har hjälpt dem att växa som individer. Det klassiska ”duktiga flickan”-syndromet och de höga kraven cheferna har på den egna personen är däremot något de skapat själva.

Bilden av chefskapet kommer främst ifrån den närmsta omgivningen och få av cheferna har haft en specifik förebild. De har genom observation av kollegor, klienter och egna chefer skapat sig en bild av hur de själva önskar vara som chefer. Ungefär hälften av cheferna påpekar bristen på kvinnliga förebilder och menar att bilden av de kvinnliga förebilder som förmedlas idag därför inte är verklighetstrogen. Uppfattningen om huruvida den kvinnliga minoritetssituationen påverkar dem positivt eller negativt skiljer sig.

Cheferna instämmer med teorin att alla människor inte har samma förutsättningar att bli framgångsrika ledare och chefer. Personlighet och emotionell intelligens anses vara minst lika viktig som branschkunskap, om inte viktigare. Enkätundersökningen bekräftar Golemans teori om att den emotionella intelligensen kan utvecklas med tiden.

Trots en god insikt i branschen och företaget var det vanligt att kvinnorna hade felaktiga förväntningar på den nya chefsbefattningen. Förväntningarna var individuella och hade

formats utifrån tidigare upplevelser och personliga intressen. Ungefär hälften av cheferna har berättat att de förväntade sig att det skulle vara svårare att nå en chefsbefattning än vad det i verkligheten var. Cheferna menar att kvinnor i allmänhet ofta underskattar den egna förmågan och föreställer sig hinder som i själva verket inte finns.

Något som förvånade cheferna gällande arbetsuppgifterna var den tunga administrativa bördan och de tidskrävande personalfrågorna. Cheferna ställer ofta lika höga krav på sin omgivning som på den egna personen. De upplever ibland en förvåning över att medarbetarna inte lever upp till dessa höga krav.

I och med chefskapet uppstår ett ”glapp” mellan cheferna och de underställda. Relationen till personalen innebär en känslig balansgång mellan ett auktoritärt och ett vänskapligt beteende. Ungefär hälften av cheferna hade förväntat sig mer stöd ifrån ledningen men påpekar att avsaknaden av stöd troligen beror på att de inte bett om det. Upplevelsen av bristande stöd kombinerat med den distanserade relationen till medarbetarna bidrar till en känsla av ensamhet. Det utökade ansvaret resulterar ofta i att cheferna har svårt att släppa arbetet i tankarna vilket många gånger bidrar till stress. Enligt cheferna känner kvinnor ett större ansvar för familjen än män. De livsprioriteringar som krävs i och med ett chefskap bidrar därför till att kvinnor i allmänhet uppfattar chefskapet vara mer stressande än män. Cheferna i denna undersökning upplever att samhället, och i synnerhet andra kvinnor, ofta har synpunkter på deras prioriteringar gällande familj och karriär. Kvinnorna fann stöd i sina partners som i de flesta fall också var chefer. Att partnern också är chef underlättar relationen dem emellan då en större förståelse finns för varandras arbete och chefskapets många förpliktelser.

Majoriteten av cheferna är med i ett eller fler kvinnliga nätverk. Via dessa nätverk kommer de i kontakt med likasinnade kvinnor. Nätverken, med dess regelbundna möten, ger möjlighet till utbyte av erfarenheter och idéer samt skapar en gemenskap. För uppmuntra fler kvinnor till ett chefskap krävs enligt några av cheferna en större möjlighet till flexibilitet.

6.2 Egna tankar och reflektioner

Detta arbete har inneburit många tankeställare för oss och arbetsprocessen har varit mycket givande. Genom möten med sexton inspirerande kvinnor har vi fått en inblick i livet som kvinnlig chef. Vi har inte bara fått svar på egna tankar och funderingar utan den kunskap vi samlat på oss har även öppnat upp för nya frågor och funderingar.

En fråga är hur stor inverkan familjebakgrunden har på individens karriärsval? Vissa yrken tenderar oftare att gå i arv än andra, gäller samma sak för chefsbefattningar? Hur mycket påverkas och inspireras barn av att en förälder trivs i ledarrollen?

Ungefär hälften av cheferna trodde att chefsrollen skulle vara svårare än vad den var. Vad vi inte kan förstå är varför dessa kvinnor som hittills lyckats med allt de företagit sig tvivlar så på sin förmåga? Vi undrar om det kan bero på en stark självbevarelsedrift; att kvinnorna varit rädda för att misslyckas och intalat sig själva att chefskapet är svårt för att gardera sig mot ett misslyckande. Eller kan underskattandet av den egna kompetensen bero på dålig självinsikt?

Allt fler väljer att starta eget och samhället blir mer och mer individualistiskt. Det finns en trend att sträva efter självförverkligande snarare än att arbeta hårt för någon annans räkning. En hög arbetsmoral och äran i att bidra till samhällets välfärd värderas inte lika högt idag. Allt fler strävar efter flexibla arbetstider, en balans i livet mellan arbete och fritid, och är inte beredda att "offra" lika mycket som vår föräldrageneration har gjort. Vi finner detta motsägelsefullt då det ofta är mer krävande, både tidsmässigt och ekonomiskt, att starta eget än att vara anställd chef. Frågan är på vilka grunder görs valen att starta eget? Vår förhoppning är att det grundar sig i en vilja att skapa något eget snarare än att det är en undanflykt ifrån karriären och de tuffa krav som ställs ifrån arbetsgivare.

Män och kvinnor är olika och attraheras av olika saker. Kvinnor och män har olika värderingar, synsätt, och språk så varför antas det att alla attraheras till samma saker? Även om chefskap och ledarskap attraherar kvinnor så är inte alla branscher lika attraktiva, och jämställdhet inom dessa branscher vore därav onaturligt. Kommer vi någonsin att nå samma grad av jämställdhet inom industri som inom tjänsteföretag?

En av konsekvenserna av den låga andelen kvinnor på ledande poster i näringslivet är synligheten. Samtidigt som vi instämmer med teori och de intervjuade kvinnornas kommentarer om den ökade pressen som synligheten medförde, anser vi fördelarna vara minst lika stora. Den ökade synligheten, samhällsdebatten kring främjandet av ledande kvinnor i näringslivet, samt politiska påtryckningar talar för att kvinnor möter mindre motstånd än män.

Vår studie har lett fram till många nya frågor men den största frågan kvarstår, vill vi själva bli chefer? Vad vi lärt oss av studien är att alla chefsbefattningar är väldigt olika vilket gör det svårt att generalisera. En slutsats är dock att samtliga chefer trivs med sitt jobb. Cheferna är personer som ständigt söker nya utmaningar och utvecklingsmöjligheter. Det vore lögn att påstå att vi inte känner igen oss i cheferna och vi inte ser tendenser av det ”duktiga flickan syndromet” i oss själva. Vår förhoppning är att hitta ett roligt jobb där vi har möjlighet att påverka. Skulle det i sin tur leda till ett chefskap hoppas vi att de erfarenheterna denna studie gett oss kommer att vara till nytta.

Så på frågan om vi själva vill bli chefer svarar vi likt cheferna i denna undersökning - att det snarare är en vilja att göra karriär som är en drivkraft. Om det sen i sin tur leder till ett chefskap återstår att se...

6.3 Förslag till vidare forskning

Det vore intressant att genomföra en motsvarande undersökning baserad på intervjuer med 16 manliga chefer. En sådan vidare undersökning skulle möjliggöra en jämförelse mellan manliga respektive kvinnliga chefers uppfattningar om den första chefsrollen. Har männen annorlunda förväntningar på första chefsrollen? Antagligen skulle resultaten skilja sig.

Ytterligare ett förslag till vidare forskning är att genomföra intervjuer med manliga chefer och använda samma intervjumall som i denna undersökning, men att be männen svara på vad de *tror* att de kvinnliga cheferna skulle ha svarat. Då skulle det gå att undersöka hur väl manliga chefer förstår kvinnliga chefer.

På liknande sätt som ovan skulle intervjuer kunna genomföras med allmänheten. Även i detta fall skulle det framkomma hur stor förståelse det finns för kvinnliga chefer.

REFERENSER

Publicerade källor

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

Bjereld, U, Demker, M. & Hinnfors, J. (2002). *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (1:a utg 2003) Svensk översättning Björn Nilsson. Malmö: Liber AB.

Börjesson, K. (1982). *Att intervjua. Kort handledning i intervjuteknik*. Karlstad: Försvarets forskningsanstalt.

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

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

Ekholm, M. & Fransson, A. (1975). *Praktisk intervjuteknik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Hall, U. (2004). *Ledstjärnor. 57 kvinnor om ledarskap*. Stockholm : Natur och kultur/Fakta.

Hill, L. A. (1993). *Becoming a Manager. How new managers master the challenges of leadership*. USA: Penguin Books Ltd.

Holme, I, Solvang, M. & Krohn, B. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Masui, A. (2004). *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor. Kvinnliga toppchefer berättar*. Stockholm: Prisma.

Rienecker, L. & Stray Jorgensen, P. (2000). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Wallin och Dahlbom Tryckeri AB.

Wahl, A, Holgersson, C, Höök, P. & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Vetenskapliga artiklar

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, s.93-102.

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results I: *Harvard Business Review*, s.78-90.

Rapporter

SACO. (2002). Renhårigt -om kvinnors ledarskap. Get AB. Stockholm.

SCB. (2004). På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2004. Örebro: SCB-Tryck.

Tidskrifter

Axelsson, C. (05-12-06). Fler kvinnor vill starta eget. *Svenska Dagbladet*.

Bergstedt, J. (06-01-12). Undvik kompisfällan –Ny chef kan inte både vara ledare och förbli arbetskompis. *Svenska Dagbladet*.

Kreuger, M. (05-11-17). Trösta personalen inget för en ung chef. *Svenska Dagbladet*.

Leijonhufvud, J. (05-11-29). Ökad andel kvinnliga chefer i näringslivet. *Svenska Dagbladet*.

Nordström Popova, S. (01-12-18). Orimlig bild av chefen leder till orimliga krav. *Ledarna*.

Stridsman, S. Backlash för karriärister, *Att:ention*, oktober 2005.

Stridsman, S. Fler kvinnor hade gett miljarder, *Att:ention*, oktober 2005.

Elektroniska källor

Ett förändringsinriktat forskningsinstitut kring hinder för kvinnliga chefer och kvinnliga företagare: www.wombri.se/wombri (05-12-12)

Svenskt Näringsliv. Kvinna och chef i det svenska näringslivet: www.svensktnaringsliv.se (06-12-10)

Intervjuer

Intervju 1 med Anneli 2005-11-18, Malmö, klockan 09.00.

Intervju 2 med Beatrice 2005-11-21, Lund, klockan 11.00.

Intervju 3 med Camilla 2005-11-23, Stockholm, klockan 13.00.

Intervju 4 med Diana 2005-11-24, Stockholm, klockan 09.00.

Intervju 5 med Erika 2005-11-24, Stockholm, klockan 16.00.

Intervju 6 med Filippa 2005-11-25, Stockholm, klockan 09.00.

Intervju 7 med Gabriella 2005-11-25, Lund, klockan 12.00.

Intervju 8 med Hanna 2005-11-29, Lund, klockan 10.00.

Intervju 9 med Ida 2005-12-02, Lund, klockan 08.30.

Intervju 10 med Johanna 2005-12-05, Malmö, klockan 13.00.

Intervju 11 med Karin 2005-12-07, Lund, klockan 08.15.

Intervju 12 med Lisa 2005-12-07, Lund, klockan 10.15.

Intervju 13 med Maria 2005-12-08, Malmö, klockan 15.00.

Intervju 14 med Nadja 2005-12-08, Malmö, klockan 19.00.

Intervju 15 med Olivia 2005-12-14, Malmö, klockan 17.00.

Intervju 16 med Petra 2005-12-15, Lund, klockan 11.00.

APPENDIX

APPENDIX 1: Intervju Grundmall

A) Introduktion (besvaras skriftligen)

Namn:

Ålder:

Familj idag:

Företag:

Befattning:

Hur länge har Du arbetat där:

Tidigare arbetsplatser och befattningar:

Medlem i kvinnligt nätverk:

B) Familjebakgrund

- Berätta om din bakgrund?
- Arbetade dina föräldrar?
 - I så fall med vad?
 - Hur mycket arbetade de? (arbetstimmar/veckan)
- Var någon av dem chefer?
- Har dina föräldrar påverkat dina karriärval?
 - På vilket sätt?
 - Någon förälder mer än den andra?
- Har din karriär på något sätt gynnats av dina familjförhållanden eller din bakgrund?
- Har Du haft några andra förebilder som påverkat dig och dina karriärval?

C) Utbildning

- Vad har Du för eftergymnasial utbildning?
- Har Du läst vid universitet?
 - Vilket?
 - Vilken inriktning valde du?
- Var du ambitiös?

Vad hade du för betyg?

Ungefär hur många timmar lade du ned på studier per vecka? (Jämfört med studiekamrater)

- Har Du läst några kurser inom management, genus, ledarskap eller organisation?
Hur upplevde du dessa?
Fick du ett intryck av vad chefsrollen verkligen innebär?
Hur väl överensstämde den med verkligheten?
Tycker du att dessa kurser gav dig en verklighetstrogen bild av vad chefsrollen innebär?
- Har din utbildning och utbildningsmiljö påverkat din vilja att bli chef?
- Har Du haft något extraarbete/engagemang under studietiden?
- Har Du några tidiga ledarerfarenhet?

D) Viljan och möjligheten att bli chef

- Har du alltid velat bli chef?
Varför?
- Vad hos chefsbefattningen attraherar dig?
- Trodde Du det skulle finnas för några hinder för att bli chef?
Fanns dessa hinder i verkligheten?
Fanns det fler/andra?
- Vad anser Du vara viktigast hög lön, status, intressanta arbetsuppgifter eller utvecklingsmöjligheter? (Rangordna)
- Vad har inspirerat och sporrat Dig?
Inom företaget?
Utanför företaget?
- Vad har påverkat din bild av chefskapet mest respektive minst av exempelvis
- Utbildning, familj och personer runt omkring, media, kollegor och arbetsmiljö?
På vilket sätt?

E) Chefsrollen

- Varför sökte Du till företaget där Du senare hade ditt första chefsjobb?
- Hade Du karriärmöjligheter i åtanke?
- Hur lång tid tog det innan Du blev chef?
- Var detta en naturlig utveckling i din karriär eller var det mer av en ”slump”?

- Har du efter det haft några andra chefsbefattningar?
Har dessa påverkat din syn på chefsrollen?
- I din första chefsbefattning hur många underordnade hade Du ?
- Har/Hade Du löneansvar?
- Innan Du blev chef: vad ansåg Du vara de viktigaste egenskaperna hos en bra chef?
- Vad tycker Du NU är de viktigaste egenskaperna hos en bra chef?
- Hur är Du som chef idag?
Bästa/sämsta sidor?
Är det något du skulle kunna utveckla/förbättra?
- Är Du den chef idag som Du trodde Du skulle vara innan Du blev chef?
- Hur många timmar per vecka arbetar du?
- Hur tror Du att andra uppfattar Dig som chef?
- Har Du några förebilder?
- Vilka är enligt dig de största fördelarna/nackdelarna med att vara chef?
- Har Du någon gång övervägt att lämna chefsrollen?
Varför?

F) Verkligheten

- Arbetade Du mer eller mindre än vad Du trodde att Du skulle göra?
- Ansåg/Anser Du under din första chefsbefattning att chefsrollen var/är tuffare eller lättare än vad Du trodde?
- Hur trodde Du att det skulle gå att kombinera karriär och familj innan Du blev chef?
Vad anser du nu?
- Hur såg din familj och nära vänner på ditt val att göra karriär?
Tror du att deras syn på ditt val att göra karriär har ändrats?
- Är din man/har din partner varit chef?
Har detta påverkat Dig?
I så fall på vilket sätt?
- Känner Du till många vänner/bekanta/studiekamrater som tidigare haft ambition att bli chef men som lagt ner de planerna?
Vad tror Du har påverkat deras beslut?

- Uppfyllde chefsyrket dina förväntningar?

Vad var annorlunda?

G) Genus / Kvinnliga chefer:

- Vad tror Du idag påverkar unga kvinnors vilja att bli chef?
- Anser Du att Du behandlas och/eller uppfattas annorlunda än manliga chefer?
- Innan du blev chef, trodde Du då att det skulle finnas några fördelar/nackdelar med att vara kvinnlig chef?

Vilka?

- Vad säger du idag, finns det några fördelar/nackdelar med att vara en kvinnlig chef?

Vilka?

- Har Du fått det stöd Du trodde att Du skulle få av dina underställda och kollegor?

Om något skiljer sig i så fall vad?

- Har Du fått det stöd Du trodde att Du skulle få av dina chefer?

Om något skiljer i så fall vad?

Slutligen, hur väl tycker Du att Dina förväntningar på din första chefsroll stämmer överens med verkligheten idag (på en skala där 1 motsvarar *inte alls* och 8 motsvarar *helt och hållet*)

H) Avrundning

- Finns det något du vill tillägga?
- Är det något Du tycker vi har missat?
- Är det OK om vi hör av oss till dig igen om det är något vi tycker är oklart?

APPENDIX II: Extrafrågor till personalchefer

- Som personalchef vilka egenskaper anser Du vara viktiga hos en bra chef ?
- När Du anställer till en chefsroll, vilka är de fem viktigaste egenskaperna ni tittar på?
- Till ledande befattningar, rekryterar ni främst internt eller externt?
- När Du rekryterar någon till dennes första chefsroll, vad anser Du personen i fråga då ha för förväntningar på sig själv inför chefsrollen?
- Tror Du att de nyanställda chefernas förväntningar på chefsrollen motsvarar verkligheten?
- Vad tror Du personen i fråga har för förväntningar på arbetsuppgifterna?
Tror Du förväntningarna på arbetsuppgifterna motsvarar verkligheten?
- Vad tror Du personen i fråga har för förväntningar på stödet från omgivningen?
Tror du förväntningarna på stödet ifrån omgivningen motsvarar verkligheten?
- Ser Du någon skillnad på manligt och kvinnligt ledarskap?
- Överlag, ser Du någon skillnad på de manliga och kvinnliga förväntningarna inför den första chefsrollen?

APPENDIX III: Extrafrågor till nätverksgrundare

- Vad är enligt dig de största fördelarna med medlemskap i ett nätverk?
- Uppfattar Du det som att kvinnor och män är i lika stort behov av medlemskap i ett nätverk?
- Uppfattar Du det som att män och kvinnor är lika bra på att bygga egna informella nätverk?
- Hur ser trenden ut för kvinnliga nätverk?
 - När uppstod de?
 - Har de alltid haft samma syfte?
 - Har de varit mer/mindre populära?
 - Tror Du att de kommer bli vanligare i framtiden?
- Har Du någon uppfattning om det finns ungefär lika många kvinnliga som manliga nätverk?
- Upplever ni någon skillnad mellan kvinnliga och manliga nätverk?
- Vad gör kvinnliga nätverk för sina medlemmar?
- Kostar det att vara medlem?
- Hur blir man medlem?
 - Måste man bli invald/intervju?
- Vilka tror ni är de 5 främsta anledningarna till att kvinnor söker sig till kvinnliga nätverk idag?
- Vilka tror ni är de 5 främsta anledningarna till att kvinnor INTE söker sig till kvinnliga nätverk idag?
- Vilka kvinnor söker sig till kvinnliga nätverk idag?
 - Ålder, typ av karriär, familj, geografi?

APPENDIX IV: Enkät

Av dessa egenskaper kan du på en skala från 1-5 placera in dig själv:

- **Självkännedom** – förmåga att känna igen dina känslor och behov samt hur dessa påverkar andra

INNAN FÖRSTA CHEFSBEFATTNINGEN

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

IDAG

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

- **Självreglering** – förmåga att hantera och kontrollera känslorna

INNAN FÖRSTA CHEFSBEFATTNINGEN

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

IDAG

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

- **Motivation** – en passion att arbeta utom skäl som sträcker sig bortom pengar och status

INNAN FÖRSTA CHEFSBEFATTNINGEN

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

IDAG

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

- **Empati** – förmåga att förstå och sätta dig in i andras känslor

INNAN FÖRSTA CHEFSBEFATTNINGEN

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

IDAG

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

- **Sociala färdigheter** - skicklighet i att managera relationer och bygga nätverk

INNAN FÖRSTA CHEFSBEFATTNINGEN

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*

IDAG

Mycket Liten 1 2 3 4 5 *Mycket Stor*