

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Att vara kvinna på toppen – åtta kvinnor på toppositioner
berättar**

Marie Lindskog

Självständigt arbete
Examensarbete 10 poäng
Programmet för personal- och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2005

Handledare: Agneta Swerlander

Innehållsförteckning

<i>Syfte</i>	2
<i>Tidigare forskning</i>	2
<i>Om karriärambitioner och makt.</i>	2
<i>Hur kom de till toppen?</i>	3
<i>Att vara kvinna i minoritet.</i>	3
<i>Hur ska andelen kvinnor på toppositioner öka?</i>	4
Metod	7
<i>Kvalitativ forskningsintervju</i>	7
<i>Intervjuguide</i>	7
<i>Respondenter</i>	8
<i>Tillvägagångssätt</i>	8
<i>Förförsök.</i>	9
<i>Analys</i>	9
Resultat	10
<i>Om karriärambitioner och makt</i>	10
<i>Hur kom de till toppen?</i>	10
<i>Om stöd.</i>	11
<i>Motstånd och motarbetande.</i>	12
<i>Att vara kvinna i minoritet</i>	12
<i>Hur ska andelen kvinnor på toppositioner öka?</i>	14
<i>Om kvotering.</i>	14
<i>Kvinnoinriktade insatser i övrigt.</i>	14
<i>Mäns förhållningssätt till kvinnors kompetens.</i>	15
<i>Vilja.</i>	15
<i>Förebilder.</i>	15
<i>Kombinationen yrkes – och privatliv.</i>	15
Diskussion	16
<i>Studiens begränsningar, brister och förtjänster</i>	18
<i>Framtida forskning</i>	19
Referenser	20
Bilaga	21

Att vara kvinna på toppen – åtta kvinnor på toppositioner berättar

Marie Lindskog

Sammanfattning. Med bakgrund i kvinnors rådande underrepresentation på toppositioner, syftar denna studie till att nå fördjupad kunskap om kvinnor som innehar sådana positioner. Genom åtta kvalitativa intervjuer skapades en föreställning om hur det som kvinna är att befinna sig på topposition och om hur vägen dit kan te sig. Resultatet påvisar betydelsen av ett begåvat initiativtagande snarare än stora karriärambitioner samt förmågan att hantera en minoritetsposition. Förslag för att öka andelen kvinnor på toppositioner var: balans mellan privat- och yrkesliv, fler kvinnliga förebilder samt att långsiktigt skapa en karriärvilja hos kvinnor. Kvotering förespråkades ej. Studien resulterade ej i *en* sanning, då innebörden av att vara kvinna på topposition visade sig vara mycket varierande liksom vägarna dit tog sig många uttryck.

Under de senaste åren har kvinnliga chefer i näringslivet varit ett aktuellt diskussionsämne. Arenorna för diskussioner kring åtgärdsförslag är många. Dagstidningar, företagsstyrelser och regering har alla kommit med sina bidrag för att kunna komma tillrätta med det faktum att det råder underrepresentation av kvinnliga chefer på toppositioner inom svenskt näringsliv.

En vanlig förekommande föreställning är att Sverige förhållandevis har kommit långt vad gäller jämställdhet. Så är också fallet, i Boschini (2004) uppges, att Sverige tillsammans med Norge och Island innehar de tre översta placeringarna i det internationella jämställdhetsmättet "Gender Empowerment Index". Med detta mäts jämställdhet utifrån kvinnors och mäns ekonomiska och politiska deltagande och beslutsfattande, samt makt över ekonomiska resurser. Boschini menar att svenska kvinnor lever under tämligen jämställda förhållanden; den svenska regeringen består av ovanligt många kvinnliga statsråd, det är exceptionellt många kvinnor i Sverige som förvärsarbetar och landet för förhållandevis generös familjepolitik, både för män och för kvinnor. Boschini visar dock att vid en internationell jämförelse av antalet kvinnliga chefer liknar Sverige övriga länder, de goda förutsättningarna verkar här inte ha någon särskild inverkan.

I Boschinis studie (2004) uppges att i dagens Sverige är 25 procent av alla chefer kvinnor, vilket från 1990 innebär en ökning på 14 procentenheter. Detta skall dock förstås utifrån det faktum att det totala antalet chefer i förhållande till antalet anställda har ökat från 2,2 procent 1990 till 5,4 procent 2001. Under samma tidsperiod har antalet kvinnliga chefer ökat från 19 procent till 24 procent.

SOU (2003:16) menar att en i debatten vanligt förekommande föreställning är att situationen kommer att förbättras med de yngre generationernas etablering på arbetsmarkanden. Undersökningen visar dock att så inte är fallet. Av de organisationer som har unga chefer är det 42 procent som inte har några kvinnor i vare sig styrelse eller ledning. Statistiken visar således på att mansdominansen på toppositioner består även i de yngre generationerna.

Renstig (refererad till i Boschini, 2004) har gjort en uppställning av andelen kvinnor på olika höga befattningar inom svenska företag år 2002. Denna visar att andelen kvinnor är som störst på befattningarna personalchef (25,5 procent), platschef (23,6 procent) och vice vd

(19,5 procent). Andelen kvinnor på befattningar som informationschef är 16,4 procent, och som affärsområdeschef 14,2 procent. Kvinnors underrepresentation är som störst på de högsta exekutiva positionerna, endast 11,2 procent av vd-posterna innehas av kvinnor. Ju högre upp i hierarkin, desto större är således behovet av insatser för att skapa en jämn könsfördelning på chefspositioner. Boschini (2004) belyser vidare i sin studie att det skulle behövas ca 132 000 kvinnliga chefer för att fylla underskottet. En omvänd formulering innebär att 132 000 manliga chefer skulle behöva ersättas av kvinnor för att en jämn könsfördelning skulle kunna uppnås.

Den ovan presenterade statistiken visar att kvinnorna på de högsta exekutiva befattningarna är få. De finns dock, och denna studie baseras på intervjuer med åtta utav dem.

Syfte

Syftet med denna studie är att nå fördjupad kunskap om hur det som kvinna är att befinna sig på topposition och om hur vägen dit kan te sig.

Tidigare forskning

Det följande teoriavsnittet baseras huvudsakligen på data från två källor innehållande resultat från två studier som liknar denna studie i den mening att de baseras på kvalitativa intervjuer med kvinnor på toppositioner. Syftet med detta val var att kunna bibehålla denna studies kvalitativa ansats även i studiens teoretiska avsnitt. I teoriavsnittet integreras nedslag i dessa två källor med ytterligare teorier och statistik.

Den ena av de två ovannämnda källorna baseras på intervjuer med 15 kvinnliga toppchefer (Masui, 2004). De som intervjuades valdes utifrån kriteriet att de är företagsledare inom svenska välkända företag i näringslivet. Den andra källan ingår i en serie rapporter som är ett resultat av Studieförbundet Näringsliv och Samhälles projekt för fler kvinnor på ledande positioner i arbetslivet (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004). I denna studie deltog sex intervjupersoner med anledning av att de var utbildade till civilekonomer eller civilingenjörer samt arbetade som vd eller affärsområdeschef eller hade erfarenhet av styrelsearbete.

Om karriärambitioner och makt. Gemensamt för sex av de intervjuade i Masuis (2004) studie är att de uttryckligen menar, att de egentligen aldrig haft några särskilda karriärambitioner i den mening att de inte haft ambitionen att komma till topposition. Snarare har betoningen legat på att arbetet skall vara lustbetonat, stimulerande och engagerande. Detta är även något, som samtliga intervjuade i Elwin-Nowaks och Thomssons (2004) undersökning ger uttryck för. Att bli chef är inget dessa personer strävat efter, chefskapet menar de är ett resultat av ett aktivt sökande till arbeten, där de fått utföra uppgifter, som de anser vara stimulerande och spännande. Ytterligare en anledning till att de intervjuade i Elwin-Nowaks och Thomssons studie valt att gå den karriärväg de gjort, uppger de vara att de inte velat bli styrda utan istället kunna vara med och påverka och delta i beslutsfattande.

Enligt Thylefors (1991) är påverkan eller inflytande vidsträckta begrepp och hon menar att makt och maktutövning kan ses som en del av det. Ett sådant synsätt på maktutövning som en möjlighet till att påverka och ha inflytande kan kopplas till den samarbetande maktutövningsstil som Kanter (1977) skildrar. Kanter menar att personer som innehar stor makt kan använda sig av en samarbetande stil då de ej är i behov av att ha en oinskränkt kontroll. Att inte ha fullständig kontroll medför ett tillåtande förhållningssätt gentemot underordnade medarbetare, de uppmuntras till att vara delaktiga och självständiga i organisationen. Vidare finns till de underställda en öppen och rik kommunikation. Ovan

beskrivna faktorer bidrar till att personer som utövar makt på detta sätt erhåller uppskattning till skillnad från de personer, som använder sig av en mer kontrollerande och auktoritär maktutövningsstil.

Denna samarbetande maktutövningsstil kan kopplas samman med det chefskap som diskuteras i Masuis (2004) studie. Gemensamt för åtta av de intervjuade i Masuis undersökning är deras beskrivningar av sina respektive chefskap, som till stor del grundar sig på det faktum, att de tycker om att arbeta med människor. Nyckelordet i deras chefskap är delaktighet, de lägger stor vikt vid att lyssna på sina medarbetare och involverar dem på så sätt i beslutsprocessen. Någon berättar att detta chefskap har gjort henne omtyckt som ledare, vilket bidragit till att hon erbjudits diverse chefsbefattningar.

Hur kom de till toppen? Förutom ovan nämnda inställning till chefskap har andra faktorer bidragit till att de intervjuade i dessa studier (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004) kommit till en topposition. De intervjuade har medvetet sökt sig till arbeten med för dem eftersträvansvärda arbetsuppgifter. För att få dessa arbeten har de varit tydliga med vad de önskat, både för sig själva och för andra, exempelvis arbetsgivare. Andra sätt att avancera karriärmässigt har för åtta av de intervjuade varit att acceptera de erbjudanden, som kommit i deras väg och på så vis skapa möjligheter av tillfälligheter.

Gibb och Bass (refererade till i Abrahamsson & Andersen, 1996) har sammanställt ett antal undersökningar som gjorts, vari samband mellan karriärf framgång och specifika personliga egenskaper eftersökts. Studierna visar, att det går att påvisa vissa samband mellan karriärf framgång och personliga faktorer som intelligens, självtillit, ansvarskänsla, viljestyrka, uthållighet, flit, prestationslust med mera. Det har dock inte enligt ovanstående forskare varit möjligt att finna några helt entydiga samband, varför frågan fortfarande delvis är obesvarad.

Pfeffer (refererad till i SOU, 2003:16) menar, att väl valda strategier för att komma i besittning av en topposition också kan vara att tillhöra rätt nätverk eller maktgruppering då dessa faktorer visar sig ha större betydelse än formella bedömningsgrunder och kompetens. Detta kan sammankopplas med resultatet av intervjuer med 20 företagsledare, elva män och nio kvinnor, redovisat i SOU (1994:3). I denna studie uppgav männen, att de under sin karriär handplockats till olika anställningar medan kvinnorna berättade att de hade fått söka anställningar.

Att vara kvinna i minoritet. I de tidigare refererade studierna (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004) diskuteras fenomenet att vara kvinna i minoritet med de intervjuade. Här framkommer både för- och nackdelar med att avvika från majoriteten av män. Sex av de intervjuade påtalar att det är positivt att avvika från mängden och på så vis bli synliggjord och ihågkommen. Detta har de exempelvis ibland haft nytta av då de ansökt om chefstjänster, att vara kvinna har ibland fungerat meriterande, menar de.

I Wahls studie (1992) utvecklas resonemanget kring fördelarna med att vara kvinna i minoritet. Även i denna studie anges det som fördel att bli synliggjord och ihågkommen då detta bland annat underlättar kontakter i arbetet. Vidare framkom det också att själva annorlundaskapet med att vara kvinna kan innebära en fördel i sig, då detta skapar andra förväntningar. Tror omgivningen exempelvis att kvinnor hanterar känslor och relationer på ett annat sätt än vad män gör, möjliggör och tillåter detta i sin tur ett annorlundaskap.

Det finns dock en baksida med att vara synlig, vilken diskuteras av Kanter (1977). Hon menar, att en kvinna i minoritet får representera sitt kön som helhet, vilket innebär att hennes resultat åskådliggör vad kvinnor i allmänhet kan åstadkomma. Då det är könstillhörigheten som blir synliggjord, inte kompetensen, blir de gånger hon presterar bra sedda som undantag med förklaringen, att hade alla kvinnor varit lika kompetenta som hon, hade den ordning som råder i organisationer varit en annan. Baksidan av synligheten är även något som framkommer av studierna av Elwin-Nowak och Thomsson, (2004) och Masui, (2004). Häri beskriver ett par av de intervjuade synligheten som en utsatthet, vilken innebär negativa påföljder, då

misstag begås. De menar, att en kvinnlig chef kan på grund av sin utsatthet ej försvinna i en större grupp såsom en manlig chef kan, och blir då extra synlig i den kritik som riktas mot henne.

I Masuis (2004) studie ges exempel på hur fem av de intervjuade har hanterat att vara ensam kvinna i mansdominerade miljöer. Denna hantering har bestått i ett bemötande med kompetens, de har visat sig vara kunniga och på så vis har de tillintetgjort de vanföreställningar som funnits om kvinnors kompetens och det motstånd, som funnits i vissa av dessa miljöer. Detta är också ett råd som en av de intervjuade i Elwin-Nowaks och Thomssons (2004) undersökning önskade ge andra kvinnor, att man som kvinna bör kunna redovisa resultat för att möjliggöra ett avancemang.

Andra sätt för kvinnor på höga positioner att hantera sin självkänsla och sin minoritetsposition diskuteras i Wahls studie (1992). Wahl menar att användandet av en positiv strategi är vanlig. Innebörden av denna strategi är att uppmärksamma de personliga förmånerna och använda sig av situationens fördelaktiga avseenden för att inte låta självkänslan påverkas. Att hänföra aspekter till omvärlden i stället för den egna personen är också en vanlig strategi. Genom denna omvärldsstrategi härleds orättvis behandling till företeelser som rör exempelvis andra människor eller strukturer och på så vis hålls självkänslan intakt. Totalt sett hanterade kvinnorna sin minoritetssituation i Wahls studie endast undantagsvis genom att underordna sig själva, låta sin självkänsla påverkas negativt eller förneka sig själva.

Hur ska andelen kvinnor på toppositioner öka? De tidigare nämnda studierna (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004) utreder hur de intervjuade klarat att kombinera yrkesliv med familj. De har alla upplevt problematik kring att tiden inte varit tillräcklig för att hinna med både yrke och familj i den utsträckning, som de önskat. Denna frustration har de hanterat genom att dela ansvaret för familj och hem med sina respektive män eller genom att låta männen ta huvudansvaret. Ett par av de intervjuade uppger, att de tillsammans med sina män har turats om att vara den som satsar karriärmässigt. Samtliga intervjuade menar, att en partner som tar huvudansvar för familj och barn inte skall behöva vara en förutsättning för att kunna göra karriär. I Masuis (2004) studie uppger sex av de intervjuade att de har använt sig av hushållstjänster såsom barnpassning och städning. Masui fann också en önskan hos fem av de intervjuade att man ser över de nuvarande förhållandena kring hemhjälp. De menar, att fler kvinnor skulle kunna satsa på en karriär om detta inte innebar att de försummade sina barn. För att möjliggöra detta, menar de, att det krävs en avlastning med hushållsbestyr, och förslag att göra hushållstjänster avdragsgilla diskuteras. Detta skulle kunna möjliggöra för de kvinnor som befinner sig på väg upp i karriären att satsa på avancemang. Eftersom det för många kvinnor i karriärens tidiga skede, saknas ekonomiska förutsättningar för att anlita hemhjälp, menar de intervjuade att det är just dessa kvinnor som behöver denna möjlighet främst. Förslaget framförs således inte för att främja de kvinnor som befinner sig på topposition eftersom de ekonomiska förutsättningarna där är av ett helt annat slag. Vidare förs i båda studierna (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004) ett resonemang kring vad de intervjuade menar är de allmänna föreställningarna kring att anlita hemhjälp. Ett par av de intervjuade, som anlitat hemhjälp, är noga med att påpeka att de endast gjort detta de gånger det varit absolut nödvändigt. De påtalar också att de inte haft dåligt samvete för att de anlitat hemhjälp.

Det är inte endast i frågan om hushållstjänster som de intervjuade i Masuis (2004) studie efterlyser ett förändrat förhållningssätt. Två av de intervjuade i denna studie menar, att man bör se över innebörden av att vara chef och införa en helt annan flexibilitet än vad som finns idag. De anser, att det borde finnas en annan acceptans för både kvinnliga och manliga chefer, som exempelvis ibland behöver sluta arbetet tidigare för att ta hand om sina barn. Att ett annat förhållningssätt även mot män är önskvärt för att öka jämställdheten tydliggjordes av en av de

intervjuade i Elwin-Nowaks och Thomssons (2004) undersökning. Hon uppgav, att hon fått ta ut hela föräldraledigheten då ledningen i det företag hennes man arbetade för var helt oförstående, när han skulle ta ut sin del av föräldraledigheten.

De intervjuade i Masuis (2004) undersökning påtalar fler problem som behöver åtgärdas för att få in fler kvinnor på toppositioner. Två av dem anser att mycket finns att vinna genom att påverka mäns förhållningssätt till kvinnor och kvinnors kompetens. De menar vidare, att i nuläget har män svårt att identifiera kvinnors kompetens som kompetens.

Mäns inställning till kvinnor som kompetenta ledare är negativ, det visar studier av Holgersson och Höök; Hultbom; Tienari, (refererade till i SOU, 2003:16). Den uppfattning som råder är att kvinnor saknar viss kompetens, har fel utbildning, ej sätter karriären främst, väljer fel typ av chefsjobb, ej kan spelreglerna och är i avsaknad av kontaktnät. Vidare skaffar de barn, tar det huvudsakliga ansvaret för barn och hem och kan inte förena detta ansvar med en karriär.

Den rådande könsstrukturen i en organisation, det vill säga könsfördelningen totalt och gällande yrken, uppgifter samt positioner och inflytande visar sig ha betydelse för mäns inställningar till kvinnors kompetens (SOU, 1994:3). Studier utförda av Wahl och Holgersson (refererade till i SOU, 2003:16) visar, att de män, som inte befinner sig i manligt dominerade miljöer utan arbetar i mer jämställda arbetsgrupper, har en mer positiv inställning till kvinnors kompetens. Till skillnad från de män som befinner sig i mansdominerade miljöer får de förra svårt att vidmakthålla den negativa attityden.

Till sammanhanget hör forskning utförd av Lipman-Blumen (refererad till i SOU, 2003:16). Lipman-Blumen menar, att förklaringen till varför män är det kön, som dominerar på chefspositioner, är att mäns relationer präglas av homosocialitet. Att det huvudsakligen är män som innehar maktpositioner i samhället och i organisationer leder till uppkomsten av homosocialitet; män som identifierar sig med och orienterar sig mot andra män. Anledningen till denna orientering och den homogeniteten den i sin tur leder till finns beskriven i Kanter (1977) teori om homosocial reproduktion. Kanter menar att homogeniteten på chefspositioner kan förklaras av faktorer som är karakteristiska för chefsarbete, nämligen osäkerhet, kommunikation och total hängivelse. Osäkerheten ligger dels i svårigheten att förutsäga händelser i förväg, dels i att exempelvis utvärderingar formas av mänskligt omdöme. I avsaknad av explicita och objektiva prestationsmått har därför sociala kriterier, såsom rätt social bakgrund eller att vara presentabel blivit ett sätt att reducera osäkerheten. Vidare menar Kanter att för att hantera den inneboende osäkerheten i ett chefsarbete krävs det att chefen har medarbetare till vilka det finns förtroende samt en välfungerande kommunikation. Detta förhållande gör att manliga chefer väljer andra män då de känner sig osäkra på hur kvinnor kommunicerar. En tredje förklaringsgrund till den rådande homogeniteten på chefspositioner menar Kanter vara kravet på total hängivelse i arbetet. Det betraktas som mer lojalt och tillförlitligt att sätta arbetet före andra åtaganden i livet, såsom familj och barn, aspekter som helst inte bör märkas. Totalt sett leder detta till att män fortsätter att välja andra män vilket i sin tur leder till att uppfattningen om hur en chef ska vara reproducerar sig själv och att män också är de som förtjänar de höga positionerna.

Ytterligare en parallell kan dras till mäns förhållningssätt gentemot kvinnors kompetens och karriärvägar. En studie utförd av Ivarsson (refererad till i SOU, 2003:16) visar, att medvetenhet finns bland män vad gäller de hinder kvinnor kan stöta på under sina karriärer, såsom missgynnande karriärsystem, minoritetspositionen och dess verkningar samt sexistiska förhållningssätt. Emellertid finns en uppenbar ovilja till att genomföra organisatoriska förändringar för att skapa mer gynnsamma förutsättningar för de kvinnliga kollegorna. Endast ett fåtal män förordade progressiva förändringar, detta var män som själva befann sig på relativt höga positioner och som därför inte upplevde något som helst karriärhot från sina kvinnliga kollegor. Kvande och Rasmussens studie (refererad till i SOU, 2003:16) visar på

liknande resultat. De menar, att mäns förhållningssätt till sina kvinnliga kollegor och deras karriärsträvanden kan klargöras utifrån vilka hierarkiska positioner männen innehar i organisationsstrukturen. I denna studie framkom också att mäns motstånd gentemot kvinnliga kollegor är som mest påtagligt då de upplever sina möjligheter att göra karriär som hotade.

Ytterligare ett problem som fyra av de intervjuade i Masuis (2004) studie anser vara viktigt att komma tillrätta med för att få in fler kvinnor på toppositioner är den självkritik, som kvinnor tycks utsätta sig själva för. De anser, att kvinnor behöver skapa tillförsikt till sig själva och den kompetens de besitter i stället för att ägna sig åt självcensur. De menar, att få av deras manliga motsvarigheter inom näringslivet underskattar sig själva på ett liknande sätt. De intervjuades antaganden får stöd av den rapport som gavs ut av Arbetslivsinstitutet år 2000. Rapporten, som bygger på intervjuer med 100 män och 100 kvinnor visar, att kvinnor i något större utsträckning än män har högre utbildning än vad arbetet i fråga kräver. Detta skulle kunna bekräfta det som de intervjuade i Masuis studie gav uttryck för; att kvinnor i högre utsträckning än män utsätter sig själva för kritik. Rapporten (Arbetslivsinstitutet, 2000) visar vidare, att i arbeten med hög kvalifikationsnivå, med detta menas mycket kreativa och mentalt krävande uppgifter utan rutingöra, har 85 procent av kvinnorna också en hög utbildningsnivå medan motsvarande siffra för männen är 55 procent. Dessa siffror visar, att det finns fler män än kvinnor som saknar kompetens i form av utbildning på höga poster.

Ett förslag för att öka andelen kvinnor på toppositioner är kvotering. I SOU (1994:3) presenteras tanken om en pågående, omedveten kvotering av män till ledande positioner. Det som fastställs är att kompetensbegreppet är manligt könsmärkt, vilket leder till att män metodiskt får förtur till de ledande positionerna. Denna kvotering pågår även idag visar SOU (2003:16), en kvotering som bottnar i den maktordning som uttrycks via strukturer och symboler i organisationer.

Vidare görs i SOU (2003:16) en klar åtskillnad mellan lagstiftad och frivillig kvotering då begreppet diskuteras som förändringsmetod. Lagstiftad kvotering finns inte i dagsläget. SOU (2003:16) visar att många intar en negativ ställning till lagstiftad kvotering då de anser, att lagstiftning kan ses som ett fall för frivilliga insatser. Undersökningen visar vidare att andra menar, att metoden är felaktig av principiella skäl, då de anser, att kvotering ersätter kompetens. Paradoxalt nog menar de som är positivt inställda till kvotering, att metoden som sådan eftersträvar kompetens.

I SOU (2003:16) diskuteras olika kvoter, det vill säga olika grunder som kvotering skulle kunna baseras på. I dagsläget är ett vanligt förekommande ämne kvotering i styrelser. Andra förslag som nämns i utredningen är fördelningen av kön i företagsledning samt på operativa positioner, då fördelningen där kan tänkas ha mer ansenlig påverkan och därmed ha en influerande inverkan på jämställdheten i organisationen totalt sett.

I SOU (2003:16) utreds vilka verkningarna skulle kunna bli, om kvotering infördes. Det finns en överhängande risk för att föreställningar kring kvinnor på ledande positioner kommer att präglas av en bristande kompetens. Detta kan i sin tur innebära att kvinnor som grupp ses som inkompetenta. Riskerna kan ses som överhängande om föreställningen att kvotering är detsamma som ett ersättande av kompetens lever kvar. Lösningen till denna problematik menas i utredningen bland annat vara ett annat förhållningssätt, som innebär en självklar positiv inställning till att rekryteras som både kvinna *och* kompetent. Andra omständigheter, exempelvis vad företagsledningen menar ha åstadkommit med kvoteringen, har betydelse. Ser ledningen kvoteringen som svaret på ett obekvämt problem eller ses den som ett steg i en längre process?

I SOU (2003:16) diskuteras även positiva verkningar med lagstiftad kvotering. De obestridliga vinster, som metoden skulle innebära för enskilda kvinnor, är mer gynnsamma karriärförutsättningar. Andra positiva effekter skulle kunna stå att finna i de organisationer där viljan till förändring finns hos ledning och ägare. Kvotering skulle där kunna fungera som

stöd i ett mer vidsträckt förändringsarbete. Vidare skulle kvotering till styrelser innebära en legitimitet för att införa metoden även på andra områden. Slutligen skulle en lagstiftad kvotering kunna innebära en början på en förändringsprocess mot ökad jämställdhet i de organisationer, som saknar förståelse för problemet, det vill säga de organisationer, som ej skulle ha påbörjat ett förändringsarbete på frivillig basis.

Metod

Kvalitativ forskningsintervju

Kvale (1997) definierar syftet med en kvalitativ forskningsintervju som att "...erhålla kvalitativa beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka deras mening..." (s.117). För att kunna uppfylla syftet med studien valdes i överensstämmelse med denna definition ett användande av kvalitativa intervjuer. Kvale (1997) påtalar att fördelarna med den kvalitativa intervjun är dess öppenhet och avsaknad av standardiserade regler för hur en studie baserad på kvalitativa intervjuer bör gå till. Denna öppenhet tillåter intervjuaren att följa teman som den intervjuade väljer att ta upp, vilket kan ge studien nya dimensioner, något som skulle vara betydligt svårare att uppnå om föreskrifter avgjorde intervjuens upplägg. Vidare menar Kvale dock att det finns ett antal standardval att ta hänsyn till under intervjuundersökningens olika skeden. Avseenden, som därvidlag skall tas i beaktande, är exempelvis det antal intervjuer som bör genomföras, vilken metod som skall användas för att lagra det under intervjun uppståndsna meningsutbytet samt hur fortsatt analys skall utföras. Anledningen till att denna studie baserades på kvalitativa intervjuer är just den öppenhet och avsaknad av föreskrifter, som Kvale beskriver, men naturligtvis har även de standardval han påtalar tagits i beaktande under studien.

Intervjuguide

Studien var explorativ och intervjuerna innehöll därför många öppna frågor (Kvale, 1997). En viss struktur fanns dock i och med användandet av en intervjuguide (se bilaga). Denna användes för att säkerställa att alla intervjuerna skulle avhandla samma teman. Samtliga intervjuer påbörjades med en genomgång av respondentens karriär. Sedan följde huvudfrågan "Varför tror du att du befinner dig på den position som du gör idag?". Denna fråga utvecklades sedan med hjälp av underfrågor innehållande teman som motivationsfaktorer, stöd, motarbetande samt viktiga "vägskäl". Intervjuguiden avslutades med frågan om de intervjuade tyckte det var viktigt att få in fler kvinnor på toppositioner och vad de i så fall menade var centralt att lägga vikt vid för att åstadkomma denna förändring. Intervjuguiden innehöll även ett antal kontrollfrågor, som användes för att kunna beskriva respondenternas respektive familjesituationer.

Intervjuguiden utarbetades utifrån författarens intresse och förförståelse för ämnet. Teoretiska efterforskningar gjordes efter det att intervjuerna genomförts. Syftet med detta tillvägagångssätt var att inte låta tidigare forskning inom ämnet påverka intervjuerna. På förhand inläst empiri skulle kunna ha styrt intervjuerna i bestämda riktningar vilket skulle ha påverkat uppfyllelsen av studiens syfte negativt. Då syftet med studien var att erhålla subjektiva data från de utvalda respondenterna och således inte att upptäcka en enda "sanning" kring kvinnor på toppositioner valdes denna strategi. Kvale (1997) väljer att ge

uttryck är resonemanget på följande sätt, "...sökandet efter malmklumparna av egentlig mening leder till att det subjektiva förtingligas snarare än utvecklas, differentieras och berikas..." (s. 204).

Respondenter

Antal respondenter bestämdes efter samråd med handledare till åtta, ett antal tillräckligt stort för att uppfylla studiens syfte, vilket ej var att uppnå generaliserbarhet. Vidare styrdes antalet respondenter av det faktum att materialet skulle bli hanterbart inom ramarna för denna studies omfattning. Det krav, som utgåtts från för deltagande i studien, var att respondenterna skulle inneha den högsta positionen inom respektive organisation. Då kvinnor på toppositioner är få till antalet, kunde inget krav på organisationsstorlek ställas. Det skall dock påpekas att spannet gick från organisationer med ett femtontal anställda till organisationer, som omsätter belopp över tio miljarder med personalstyrka därefter.

Respondenterna var mellan 44 och 62 år gamla. Sju av åtta respondenter hade akademisk examen, varav tre var civilingenjörer, tre var civilekonomer och en var jur.kand. Den åttonde respondenten var självlärd inom ekonomi. Sju av respondenterna hade barn, antalet varierade från ett till tre stycken. Samtliga levde med en manlig partner, antingen som sambo eller gifta. Vad respondenternas respektive arbetade med var mycket varierande. Vad gäller respondenternas mödrar, har fem av åtta varit hemmafruar. Två har haft mödrar med akademisk utbildning, en har haft en mor som arbetat som sågverksarbetare. Bland fäderna var titlarna av mer varierat slag. Tre fäder uppgavs ha varit egenföretagare, ingenjör och tekniker. Andra yrken bland respondenternas fäder var arkitekt samt avdelningschef på tidning.

Tillvägagångssätt

Kontakt togs med respondenterna under januari till februari 2005. De informerades vid detta tillfälle om studiens syfte och upplägg varvid de accepterade att delta. Innan tidpunkten för intervjugenomförandet skickades e-post med ytterligare information som garanterade respondenterna konfidentialitet och anonymitet. Detta kunde garanteras, då det endast var intervjuaren, som skulle komma att ha tillgång till ljudupptagningarna och de påföljande utskriften. Vidare informerades respondenterna om att ljudupptagning skulle användas för att underlätta datahanteringen samt att tiden för intervjun skulle vara en till en och en halv timme. Vid tidpunkten för respektive intervju repeterades denna information, vidare uppmanades respondenterna att ge precis den information, som de själva kände var komfortabel att delge samt fick möjlighet att ställa frågor innan ljudupptagningen påbörjades och efter det att den avslutats.

Intervjuerna genomfördes under vecka 14 och 15 2005. Sju av intervjuerna genomfördes på respondentens respektive arbetsplats, den åttonde ägde rum på psykologiska institutionen i Göteborg. Tiden för intervjuerna varierade från en halvtimme upp till en och en halv timme beroende på hur samtalen utvecklade sig. Närvarande under intervjuerna var intervjuare och respondent. Efter avslutad intervju erbjöds respondenterna att ta del av den slutliga rapporten, något som samtliga var positivt inställda till att göra.

Samtliga intervjuer transkriberades sedan av intervjuaren själv. Utskrifterna var ordagranna, dock angavs ej sådant som betoningar i intonation, emotionella uttryck eller pauser. Värdet av sådan information skulle ha understigit det extraarbete det skulle ha inneburit att tillföra den.

Förförsök. Innan de intervjuer som låg till grund för studien genomfördes, utfördes en pilotintervju. Denna respondent ingick i intervjuarens personliga umgängeskrets och motsvarade övriga respondenter i avseende på ålder, kön och professionell position i generell bemärkelse. Syftet med denna intervju var att undersöka intervjuguidens funktion och visa på eventuella brister hos intervjuaren, som skulle komma att behöva åtgärdas inför kommande intervjuer. Även pilotintervjun transkriberades för att ge övning i denna färdighet.

Analys

Kvale (1997) menar att det ej finns några standardtekniker för analys av kvalitativ data såsom det finns för kvantitativ data. Emellertid uppger Kvale flera allmänna metoder för att analysera kvalitativa data, varav en är ad-hoc taktik för skapande av mening, vilken är den metod, som använts i denna studies analys. Innebörden av denna teknik är att intervjuerna inledningsvis läses igenom för att ge ett allmänt intryck. Sedan sker en återgång till särskilda avsnitt i intervjuerna med syftet att göra grundliga tolkningar av vissa uttalanden, för att kunna se mönster och skapa en mening av det som sagts. Här följer en exemplifiering av detta tillvägagångssätt.

Följande uttalande gjordes av en av respondenterna: *"Det är ju inte så stor skillnad på ett ekonomijobb och en vdtjänst egentligen."* Yttrandet användes i det fokusområde i resultatet som avhandlar makt och karriärambitioner. Detta då författaren ansåg att kommentaren var talande för det förhållningssätt som var rådande bland respondenterna inom detta fokusområde.

Under analysen togs ett medvetet avsteg från intervjuguidens frågeområden då en fokusering på dessa skulle kunna ha bidragit till ett förbiseende av viktiga data som under intervjuerna ej uppkom som svar på intervjuguidens specifika frågor. Analysarbetet resulterade på så vis i ett antal fokusområden vilka var för sig bidrar med svar på huvudfrågan "Varför tror dessa kvinnor att de befinner sig på de positioner de gör idag?". Förutom att de fokusområden som valts gav svar på denna frågeställning, var de också de områden som urskildes som mest intressanta att analysera och sammankoppla med litteratur inom området.

I inledande fokusområde presenteras respondenternas karriärambitioner vilka kopplas samman med deras respektive förhållningssätt till makt, vilket utmynnar i deras respektive sätt att arbeta som chef. Denna utgångspunkt leder sedan till nästkommande fokusområde vilket innehåller de anledningar som respondenterna angav som skäl till att de idag befinner sig på toppositioner. Häri avhandlas även det stöd de menade varit av betydelse. Fortsättningsvis tas aspekten av att vara kvinna i minoritet upp. I avslutande fokusområde presenteras vad respondenterna utifrån egna erfarenheter ansåg som angeläget att göra för att öka andelen kvinnor på toppositioner.

Det följande resultatavsnittet avhandlar nyss nämnda fokusområden i ovan presenterad ordning och integreras med citat från respondenterna för att tydliggöra vad de gav uttryck för under intervjuerna.

Resultat

Om karriärambitioner och makt

Fem av åtta respondenter sa uttryckligen att de egentligen aldrig strävat efter att inneha en topposition ursprungligen. Övriga tre nämnde ej heller att detta har varit deras mål, men de uttryckte inte heller motsatsen. En bidragande orsak till att de fem förstnämnda idag innehar toppositioner menade de är deras lust till att påverka, förändra och driva frågor.

” Det är arbetets innehåll och uppgift, jag kan inte säga att jag har drömt om att få bli eller att få vara någon särskild person. Det låter lite konstigt kanske men, många tror ju det, att man absolut vill ha titeln, eller att man vill ha positionen. Och det vill man ha på det sättet att den ger en ju möjlighet att påverka eller att få göra saker på sitt vis. Och det är det som är åtråvärt i chefsjobben.”

Tre av respondenterna nämnde sitt intresse av att arbeta med helheten i organisationen som bidragande orsak till deras innehavande av topposition. De menade att om man har intresset av arbeta med helhet och strategi är det bäst att inneha en position där man har möjlighet att tillvarata det intresset.

”Det har väl hela tiden funnits, det här drivet och viljan, att jobba med helheten. Och då är det lika bra att man har ett jobb där man får göra det i stället för att störa någon. Som det blir annars.”

Att besitta en topposition innebär givet ett innehavande av makt, vilket diskuterades i tre av intervjuerna. För två av dessa respondenter var ordet ”makt” något som uppfattades som negativt och beskrevs som obehagligt.

”Det är viktigt att man utnyttjar sin makt rätt, makt är ju inte bara något negativt, det kan vara väldigt positivt om den utnyttjas rätt.”

Hastigt påpekade dessa två, att de inte utnyttjar den makt de innehar i en traditionell bemärkelse utan att de använder sin makt på ett positivt sätt för att kunna påverka och fatta rättvisa beslut. En av åtta respondenter diskuterade ämnet makt utan att först lägga någon positiv eller negativ innebörd i ordet som sådant. Hon beskrev, att hon fått aptit på makt och påtalade hur viktigt det är att föra en diskussion kring makt, hur roligt det är att ha makt.

Nära sammankopplat med de två förstnämnda respondenternas förhållningssätt till makt är deras och ytterligare fyra respondenters sätt att utöva chefskap. Nyckelord i det chefskap som dessa utövar var en god förmåga att lyssna på sina medarbetare samt en skicklighet i att skapa samverkan och deltagande i organisationen.

Hur kom de till toppen?

Hälften av respondenterna beskrev ovan nämnda form av chefskap som en bidragande faktor till att de befinner sig på topposition. Att de utövat denna typ av chefskap menade de har bidragit till att de blivit omtyckta av medarbetare, vilket har givit goda resultat och bidragit till karriärframgång.

Ytterligare anledningar till innehavande av topposition menade fyra av respondenterna varit de tillfälligheter som dykt upp under karriärens gång. Under en av de inledande intervjuerna menade en respondent att uttrycket *tillfällighet* var illa valt då det finns en drivkraft i varje person att tillvarata tillfälligheter och utveckla dem till möjligheter. Detta påpekande följdes upp i övriga intervjuer vilket mynnade ut i resonemang kring betydelsen av en förmåga att uppmärksamma tillfälligheter och utav dem skapa möjligheter för sig själv.

”Jag har liksom fått en tillfällighet och sen har jag sett till att ta tag i det och styra upp så att det blir bra.”

En av respondenterna berättade om det omvända förhållandet, hon har under sin karriär skapat sina chanser på egen hand genom att uttryckligen säga vad hon vill göra och då har möjligheten funnits där.

Två av respondenterna beskrev att de aldrig hade insett att det skulle kunna finnas gränser för vad de skulle kunna åstadkomma. De har snarare sett de erbjudanden om arbete de erhållit under sin karriär som bekräftelser på att de innehar den kompetens som behövs.

”Jag har aldrig förstått att jag inte skulle ta dom chanserna, utan jag har tagit det som har bjudits och jag har aldrig blivit liksom förskräckt. För jag har ju alltid utgått ifrån att om jag får en möjlighet, att någon erbjuder det, då värderar ju den, omgivningen, mig så att dom tror att jag ska kunna klara av det. Och om dom tror att jag kan klara av det, så klart att jag klarar av det! Det är ju alltid utmaningar, vissa saker går ju fel, men det blir ju aldrig värre än att du kan ta dig vidare och att du kan rätta till det. Världen går ju inte under!”

Som svar på frågan varför de tror att de befinner sig på en topposition var det ett fåtal som självmant uttryckte sina personliga egenskaper som bidragande orsaker inledningsvis. De personliga kvaliteter som emellertid nämndes av flertalet respondenter var envishet, uthållighet och ambition. En respondent uttryckte dessa egenskaper som följer:

”Jag har väl alltid velat gjort ett bra jobb om jag säger. Jag accepterar inte att jag gör ett dåligt jobb.”

Om stöd. Under vägen till topposition har respondenterna fått stöttning av personer vilket de framhävde under intervjuerna. Sex av åtta respondenter uppgav att familjen varit det största stödet. Fem av respondenterna berättade, att deras föräldrar uppmuntrat dem till att studera, i många fall har studier varit en oskriven lag. Vidare beskrev fem respondenter att de erhållit stort stöd från sina respektive män. Två av respondenterna är gifta med män, som sköter hem och hushållsuppgifter helt och hållet. Detta har möjliggjort för dessa kvinnor, att kunna fokusera än mer på sina arbeten utan att behöva känna oro för att hem och barn försummas. Övriga familjemedlemmar, såsom syskon, mor - och farföräldrar samt deras egna barn har också bidragit med god stöttning.

Vad gäller stöd från personer i arbetslivet beskrev sex av åtta respondenter att de någon eller några gånger under sin karriär erhållit stöd från äldre män. Dessa män har ofta varit deras chefer eller nära medarbetare. De har stöttat på så vis att de har hjälpt till att utveckla respondenterna kompetensmässigt genom att dela med sig av sina kunskaper respektive erfarenheter samt har figurerat som förebilder vad gäller ledarskap. De har även uttryckt uppskattning för respondenterna genom att visa att de trott på dem, detta har hjälpt respondenterna i svåra situationer samt bidragit till att de vågat ta karriärsteg.

Två av respondenterna förklarade att just denna stöttning har bestått av ett slags mentorskap, där mannen i fråga ofta har ställt de rätta frågorna, som gjort att de kunnat tänka på och uppmärksamma företeelser, som de annars inte skulle ha gjort.

Anledningen till att det stöd respondenterna erhållit ofta kommit från äldre män, menade de, var ett resultat av den trygghet dessa män har känt i sina respektive positioner. Ålderskillnaden har ofta varit så stor att respondenterna inte på något sätt har kunnat innebära hot eller konkurrens för männen i fråga. Vidare menade respondenterna, att det krävs erfarenhet för att ge den typen av stöttning, vilket kommer med ålder.

”Dom som har varit värst, det har varit killar i ens egen ålder tycker jag. Dom som har kommit lite längre, det kan vara kvinnor, men framför allt män, dom har ofta kommit över den positionen att dom upplever en som ett hot. Dom är trygga i sig själva som personer och är trygga i sin roll och vet vad dom kan så att säga. Det är först egentligen när du kommer till den positionen som du kan gå in och vara ett stöd för en annan människa.

Motstånd och motarbetande. Sju av åtta respondenter påstod sig inte under sin karriär ha mött motstånd från personer på annat sätt än i form av maktkamp. Detta var dock inte något som respondenterna tagit personligt, då de menade, att detta slag av konflikter är en naturlig följd vid innehavande av en topposition. En av respondenterna berättade om hur det gick till när hon kom som förslag som ny vd på ett styrelsemöte. Styrelseordföranden sa blankt nej, menade att det inte gick för att hon var kvinna och för att hon var för ung. Respondenten genmälde:

”Hör du du, hur gammal var PG Gyllenhammar när han tog över Volvo? Och hur stort var Volvo då?... Så blev det tyst på den diskussionen. Men det var ju fortfarande kvar det här med att jag var tjej, jag var ju inte PG så att säga.”

Frågan om att bli motarbetad av annat än personer övergick i flertalet intervjuer i en diskussion om hur respondenterna har upplevt och hanterat fenomenet att vara kvinna i minoritet.

Att vara kvinna i minoritet

Två av respondenterna är företagsledare i något mindre företag inriktade på verksamhet med maskiner inom skog och jordbruk. Dessa två gav uttryck för en avsaknad av acceptans bland sina manliga underställda. Godkännande finns vad gäller respondenternas kompetens att driva företagen på, däremot saknas en fullständig acceptans av deras respektive roll som företagsledare då de ej har utförlig kunskap om de maskiner, som företagen handlar med.

”Jag behöver anstränga mig mer när jag kommer in och klampar på deras revir.”

Vidare uppgav en av dessa respondenter svårigheter med att få kontakt med män, som befinner sig i samma bransch exempelvis på konferenser och liknande. Den andra visade på motsatsen och menade, att hon som kvinna har enorma fördelar, då hon skiljer sig från mängden. Männen blir snarare nyfikna på vad hon som kvinna gör i den mansdominerade branschen. Hon menade vidare, att mycket handlar om att acceptera kulturen som råder i branschen samt betydelsen av att bjuda till själv.

Ytterligare en av respondenterna menade, att hon fått acceptera den mansdominerade bransch hon befinner sig i med dess skämt och jargong genom att inte inta ett såsom hon

uttryckte det, ”kvinnoperspektiv”, och ta dessa skämt för sexuella trakasserier. Hon ville inte kalla denna acceptans för anpassning utan snarare en lyhördhet för bakomliggande skäl till dessa skämt. Hon menade vidare, att hon hade möjlighet till detta då hon känner personerna i fråga personligen och därför vet, att det ej finns bakomliggande onda uppsåt samt för att skämten ligger på en acceptabel nivå. Hon påpekade tydligt att hon inte har ändrat på sin person och sitt sätt att arbeta på grund av sin minoritetsposition.

”Där har jag nog varit rätt stark. När jag tog det här, så var jag väldigt mån om att känna att dom ska ta mig för att jag skulle jobba på mitt sätt. Att jag skulle få vara jag, för annars finns det andra som vill ha mig, det måste det finnas, för annars är det inte värt det.”

Hälften av respondenterna uppgav att de under sina respektive karriärer i många sammanhang varit den enda kvinnan i manligt dominerade miljöer. Männerna har på olika sätt visat, att de upplevt det som underligt att ha en kvinna närvarande. Respondenterna menade, att de i dessa sammanhang känt sig uttittade och fått sin kompetens ifrågasatt. Dessa företeelser verkade dock inte ha berört dem nämnvärt.

”Jag lät mig inte påverkas. Jag tyckte att dom var tramsiga, att dom var äldre män som var på väg ut. Dom äldre människors väldigt uppenbara oförmåga att se kvinnors kompetens, den såg ju jag då som ett övergående stadium.”

Ytterligare ett sätt att hantera sin minoritetsposition, har för tre av respondenterna varit att visa sig kompetenta och ambitiösa.

”Jag har jobbat med män, och det enda sättet som jag har tyckt fungera väldigt bra att påverka män, det är egentligen att jag har fått visa, jag har fått en chans. Att dom åtminstone har öppnat upp.”

Fem av åtta respondenter var tydliga med att påpeka, att de dragit stora fördelar av att vara kvinna i minoritet. Genom den press som staten har satt på myndigheter att synliggöra kvinnor, har två respondenter haft nytta av att vara kvinna då de ansökt om arbete. Andra fördelar med att vara kvinna i minoritet sades vara, att de blivit ihågkomna genom att särskilja sig från massan av män, vilket exempelvis underlättat då de behövt hjälp av medarbetare internt. Att vara kvinna i minoritet har vidare för en av respondenterna medfört en möjlighet att utöva det chefskap hon själv kan identifiera sig med, en annorlunda sorts chefskap, som hon menade nästan förväntades genom hennes könstillhörighet.

”Fördelen är att jag kan sticka ut, jag kan göra grejer på mitt sätt. Jag hade kunnat vara man och jobba på samma sätt, men i och med att jag är kvinna och jobbar på ett lite annorlunda sätt, så är det helt ok. Man förväntar sig nästan att det ska vara lite annorlunda.”

En av respondenterna uppgav att en baksida av att vara i minoritet är att ständigt vara bevakad. Hon menade, att hon som kvinna inte får misslyckas då detta skulle kunna innebära att hon orsakar att andra kvinnor inte får en chans.

”Jag kan ibland känna att jag har så väldigt mycket ögon på mig bara för att jag är kvinna. Så det är väl nackdelen, jag får höra, och jag tänker ibland själv också, jag får inte misslyckas! För då spiller det över på andra tjejer som kanske inte får chansen för att jag har misslyckats.”

Hur ska andelen kvinnor på toppositioner öka?

Samtliga respondenter ansåg det vara viktigt att öka andelen kvinnor på toppositioner. För majoriteten var denna inställning så självklar att inga argument framfördes. Tre av respondenterna uppgav dock att skälet till denna inställning var de förbättrade affärsmässiga resultat, som kan uppnås genom blandade arbetsgrupper. De efterlyste en ökad mångfald totalt sett, förutom kön påtalade de ålder, kultur och etnicitet som viktiga faktorer.

Om kvotering. Under intervjuerna framkom många åtgärdsförslag för att åstadkomma en förändring i frågan, något som ingen såg som en fungerande lösning var dock kvotering. Den främsta anledningen till motstånd mot kvotering var, att respondenterna inte själva skulle vilja bli anställda på någon annan grund än sina meriter. Vidare trodde de, att kvotering skulle kunna bli ett bakslag mot kvinnor i allmänhet om någon skulle misslyckas. De menade, att anledningen till att hon misslyckats enkelt skulle kunna härledas till hennes kön om hon inkvoterats och inte till en bristande kompetens, vilken ej är könsbunden. På så vis menade respondenterna, att kvotering kan stjälpa det långsiktiga syftet, att få in så många kvinnor på toppositioner så att det ses som något helt naturligt. En av respondenterna uttryckte sina tankar om kvotering som följer:

”Jag funderar på om vi kanske har gått på en manlig myt. Det kan ju vara så att man går på en manlig myt, att man inte vill bli inkvoterad för att man är kvinna utan man vill ha det för referenser. Så det kanske är någon jättebra manlig strategi, det är en man som kommit på argumentet!”

Kvinnoinriktade insatser i övrigt. Två av respondenterna kunde tidigare under sina karriärer inte alls se behovet av kvinnoinriktade insatser, såsom nätverk inriktade enbart på kvinnliga ledare då det enligt dem inte rädde en bristande jämställdhet på arbetsmarknaden. Denna uppfattning har under årens lopp förändrats och idag delade dessa respondenter en mer positiv inställning till kvinnoinriktade insatser med tre andra respondenter. De menade, att kvinnliga nätverk kan vara värdefulla i den mening, att de ger möjlighet att diskutera och utbyta erfarenheter från perspektivet att vara kvinna och ledare.

En av respondenterna berättade om ett kvinnligt nätverk hon deltog i på 80-talet. Där fick hon möta andra yrkeskvinnor och få insikt i deras yrkesliv. Då hon under sin karriär sedan sextioalet befunnit sig i en extremt mansdominerad miljö och där varit en av ytterst få kvinnor hade hon antagit den kvinnobild hon menade manssamhället står för. Att sedan möta andra kompetenta kvinnor och därmed få ompröva sina värderingar blev för henne en genomgripande upplevelse.

”En fundamental omprövning av mitt förhållningssätt till kvinnor och tilltro till kvinnors kompetens.”

Två respondenter delade inte den positiva inställningen till kvinnliga nätverk, då de ansåg att just detta perspektiv skulle vara för smalt och önskade i stället en blandad könssammansättning. Då tiden på topposition är knapp och dyrbar var dessa respondenter noga med att nätverkande skall vara meningsfullt och givande.

”Jag är inte intresserad av kvinnliga nätverk som suckar över tingens elände. Det har jag inte mitt liv till”.

Det som alla ovannämnda respondenter sa sig behöva och trodde de skulle kunna erhålla via nätverkande totalt sett, var ett stort kontaktnät samt möjligheten att diskutera sakfrågor ur en mer objektiv synvinkel än vad som skulle kunna uppnås inifrån respektive organisation.

Mäns förhållningssätt till kvinnors kompetens. Sex av åtta respondenter menade, att mycket finns att vinna genom att påverka män och då framför allt genom att lära män att se kompetens hos kvinnor. De menade, att det är viktigt att skapa en medvetenhet om att män i nuläget inte kan se att det finns kompetenta kvinnor. Detta menar respondenterna inte vara av illvilja, snarare handlar det om mäns ovana att känna igen kompetens, när den finns hos en kvinna. En anledning till att det förhåller sig på detta sätt menade två av respondenterna var, att urvalet i toppen är litet och består främst av män vilket gör att män väljer sina likar.

”Vi måste försöka få män att fatta att i realiteten så sitter dom ju och kvoterar in män på toppositioner”.

Vilja. Tre av respondenterna ansåg att avsaknad av vilja är en anledning till varför det finns så få kvinnor på toppositioner. Avsaknaden av vilja menade de kan härledas till att flickor i tidig ålder inte får lära sig att ta för sig och därmed vilja vara duktiga eller till och med bäst. Denna vilja bör skapas hos flickor redan i skolåldern och respondenterna betonade att det därför är ett långsiktigt projekt att få kvinnor att vilja mer. När denna vilja sedan finns blir förhoppningsvis kvinnor mindre benägna att kritisera och censurera sig själva för att istället ägna sig åt självbejakande, vilket i sin tur kan leda till att de tackar ja till arbeten på toppositioner i större utsträckning, menade respondenterna.

”Jag tror att det är ett ganska långtgående arbete. Jag tror att man får börja med sina egna barn, som mamma, och fundera lite grann över så att säga, vad matar jag dom med? Nu är det skillnader mellan killar och tjejer, men jag tror att om vi kan hantera barnen på ett annat sätt. Att tjejerna då får ett annat självförtroende och tar för sig, inte tvekar utan tror på sig själva och liksom tycker, att ett misslyckande, det är i varje fall en erfarenhet.”

Förebilder. En annan viktig del i arbetet med att få in fler kvinnor på toppositioner ansåg respondenterna var att skapa kvinnliga förebilder. De uppskattade, att det riktas medial uppmärksamhet mot kvinnor på dessa positioner för att synliggöra dem för andra kvinnor som ämnar göra karriär. Vidare har flera av respondenterna själva deltagit i mediala arrangemang för att figurera som förebilder. Att som kvinna ha en förebild att identifiera sig med, menade dessa kunde skapa en vilja till att göra karriär.

”Jag har visst ansvar att vara ett gott föredöme för andra tjejer. Det kan i varje fall inte vara ett fel att andra ser att det går faktiskt även om man är tjej, så att säga, att komma vidare i karriären. Sen kan man tycka att det är lite löjligt att vara med i ”mäktigaste kvinnorna i Sverige”, men ok, om det kan hjälpa andra tjejer att komma vidare, då tycker jag att då bjuder vi på det.”

Kombinationen yrkes- och privatliv. Sex av respondenterna menade att en anledning till varför det finns så få kvinnor på toppositioner är de förhållanden, som rör privatlivet. Att inneha en topposition och att samtidigt åstadkomma en välfungerande lösning med hem och familj blir för många kvinnor en ohållbar situation, som resulterar i valet att inte välja ett karriärmässigt avancemang. En av respondenterna valde att beskriva problematiken som följande:

”Man blir motarbetad av sig själv på något sätt, för man vill så mycket, man vill gärna vara med sitt barn samtidigt som jag vet att jag har åtaganden gentemot ägarna att sköta företaget, det är liksom, det är alltid en stående konflikt, helt enkelt.”

En annan respondent menade att en lösning på detta problem skulle kunna vara en mer positiv politisk och allmän inställning till hemtjänster.

”Det ska inte vara fult att ha hemhjälp.”

För att kunna kombinera arbete med ett fungerande privatliv beskrev två av respondenterna hur de självmant gjort ett aktivt val. De bestämde sig för att även prioritera sina män och sina barn och för att kunna hålla det valet levande har de satt upp regler för sig själva angående exempelvis hur mycket resor de kan göra. De menade, att genom att göra detta val och ständigt ha det i åtanke har de kunnat undvika att privatlivet försummas.

Ytterligare en lösning till problematiken rörande kombinationen av yrkes- och privatliv menade en respondent kunna vara att se över vad det egentligen innebär att vara chef. Hon ansåg, att det i sådana positioner krävs en större flexibilitet än vad som finns idag. Att kunna gå tidigt för att hämta barn ska vara en självklarhet både för män och för kvinnor. På så sätt menade hon, att det viktigaste är att personen i fråga sköter sitt arbete på ett fullgott sätt, inte när på dygnet han eller hon väljer att göra detta. Vidare såg hon att hon i detta sammanhang kunde göra nytta genom att skapa medvetenhet om detta i sin företagsledning.

Diskussion

Studien har visat att det finns många intressanta aspekter kring att vara kvinna på topposition och att vägen dit kan ta sig många olika uttryck. Trots denna variation kan det sammanfattningsvis sägas att, snarare än stora karriärambitioner, har ett begåvat initiativtagande i den mening att respondenterna kunnat skapa möjligheter, varit av betydelse för deras respektive karriärer. Vidare har de många gånger haft stor nytta av sin förmåga att hantera en minoritetsposition. För att komma tillrätta med kvinnors underrepresentation på toppositioner, rekommenderade respondenterna utifrån sina erfarenheter ett antal åtgärdsförslag. De förordade balans mellan privat- och yrkesliv, fler kvinnliga förebilder och påtalade även vikten av att långsiktigt skapa en karriärvilja hos kvinnor. Kvotering förespråkades ej.

Respondenterna beskrev att de inte haft stora karriärambitioner i den mening att de strävat efter toppositioner. Detta förhållningssätt stämmer överens med vad publicerade studier visar (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004). Det har dock varit sparsamt med förklaringar till varför de i studierna intervjuade kvinnorna inte visat på tydliga ambitioner att göra toppkarriär. En tolkning skulle kunna vara att de under sin uppväxttid haft få kvinnor i karriären som förebilder. På så vis har de inte kunnat känna påtryckningar socialt sett, såsom deras manliga motsvarigheter kan ha gjort. Värdet i förekomsten av kvinnliga förebilder för de kvinnor som ämnar göra karriär, var också något som framfördes av respondenterna.

Några av respondenterna diskuterade ämnet makt och närmade sig inledningsvis begreppet med ett visst obehag. De var tydliga med att förklara att de frångått ett för dem negativt och traditionellt maktutövande för att i stället använda sin makt i en positiv mening. Detta förhållningssätt till makt är intressant och den laddning som tycks finnas mellan kvinnliga chefer och makt skulle vara fascinerande att utforska vidare. En möjlig förklaring till varför respondenterna närmar sig makt på det sätt de uppgav, kan vara att de känner olust inför att identifiera sig med maktens traditionella natur. En natur, som enligt min mening sedan långt tillbaka, av otaliga skäl, förknippas med det manliga könet. Att då kalla den makt de innehar för annat än just makt, kanske underlättar för dem, då de absolut inte vill associeras med makt av traditionellt slag. En sådan association kan kanske ses som en delförlust av kvinnlig

identitet. Att således ge makt en annan innebörd kan bli en utväg för att kunna hantera dessa komplicerade förhållanden.

Respondenterna har alla haft olika tillvägagångssätt för att avancera karriärmässigt. Något som de dock har gemensamt är ett brinnande intresse och engagemang som de ständigt strävat efter att tillgodose. I detta avseende finns hos samtliga respondenter en stor initiativrikedom, vilken har resulterat i en skicklighet i att skapa gynnsamma möjligheter, något som de haft oerhörd nytta av. Andra studier på området (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004) visar också att en sådan företagsamhet är ett vinnande koncept för ett karriärmässigt avancemang. Trots att forskare som Gibb och Bass (refererade till i Abrahamsson & Andersen, 1996) ej funnit klarhet vad gäller kopplingen mellan personliga faktorer och karriärmässigt framgångsrika personer, menar de att några egenskaper kan sägas vara av vikt. Respondenterna sade sig vara uthålliga, envisa och ambitiösa, egenskaper som också framhålls i nyss nämnda studier. Respondenterna uppgav vidare att stöd från äldre manliga chefer har haft stor betydelse för deras respektive karriärer. De förklaringar de angav till varför de just fått stöd från denna kategori stämmer överens med vad som framkommit av forskning presenterad i Kvande och Rasmussens studie (refererad till i SOU, 2003:16). Om utvecklingen leder till att andelen kvinnor på toppositioner ökar, kan man hoppas att även dessa kvinnor känner sig tillräckligt trygga och ohotade för att kunna utgöra ett gott stöd åt mindre erfarna aspiranter, och då både åt kvinnor och åt män.

Kring fenomenet att vara kvinna i minoritet framkom under intervjuerna många intressanta infallsvinklar som också finns påvisade i litteraturen. Respondenterna delade med intervjuade i andra studier (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004), uppfattningen om vissa negativa aspekter som följer av en minoritetsposition. Gemensamt var bland annat upplevelsen av utsatthet vid mottagande av kritik. Vidare utgör en av respondenterna ett tydligt exempel på användandet av den tidigare nämnda omvärldsstrategin (Wahl, 1992). Inte förrän hon blev medlem i ett kvinnligt nätverk, uppdagades det för henne att det fanns fler kompetenta kvinnor än hon själv. Tidigare hade hon sett sig själv som ett undantag och hennes förklaring till att hon avvek från mängden kvinnor var helt enkelt andra kvinnors bristande kompetens. Respondenterna utgjorde fler tydliga exempel på ytterligare en minoritetsstrategi som finns påvisad i litteraturen (Wahl, 1992) genom att påpeka de fördelar de åtnjuter som kvinnor i minoritet. Wahl menar att denna strategi används för att bevara självkänslan intakt. Kan det även vara så att användandet av den positiva strategin är ett sätt att visa tacksamhet och erkännande till den struktur som släppt fram dem?

En strategi för att hantera de aspekter, som medföljer mansdominerade miljöer, var för respondenterna att visa sig kompetenta, en lyckad strategi, som även finns presenterad i litteraturen (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004). Ur detta konstaterande kan en följdfråga ställas, skiljer sig denna strategi från det sätt män hanterar liknande situationer på? Det vore intressant att veta om de tillvägagångssätt män använder sig av inkluderar fler faktorer än uppvisande av kompetens, och vilka de skulle vara i sådana fall?

Vidare menade några respondenter att de inte anpassat sig till de mansdominerade miljöer de är verksamma i. Är det inte just anpassning det rör sig om då en kvinna väljer att inte reagera på vissa skämt och viss jargong som är vanligt förekommande i dessa miljöer? En respondent valde formuleringen "lyhördhet för vad som ligger bakom" för att förklara sitt ställningstagande i frågan. Denna formulering kan vara ett tecken på att hon egentligen har anpassat sig. Hon väljer dock att inte gå under rubriken anpassad för att enligt min mening, kunna bevara självbilden av att vara en kvinna som inte behöver ge avkall på sig själv och sina värderingar för att kunna hantera sin arbetsmässiga situation.

Respondenterna såg inte kvotering som ett alternativ för att öka andelen kvinnor på toppositioner. De grundade bland annat sin negativa inställning på att kvotering kan förknippas med en bristande kompetens, ett argument som även framkommer i SOU

(2003:16). Kan ytterligare en anledning till respondenternas ställningstagande vara att det motsatta skulle innebära att kritisera den struktur som de tagit sig fram i, som bekräftat dem och deras kompetens? Ytterligare en anledning till respondenternas avståndstagande från kvotering skulle kunna vara att de i sina nuvarande positioner inte konfronteras med de hinder som de kvinnor som idag befinner sig i början av karriären. Det vore därför intressant att undersöka de sistnämnda kvinnornas inställning till kvotering då den skulle kunna särskiljas från respondenternas.

Den av Arbetslivsinstitutet (2000) presenterade statistiken visar att kvinnor på höga positioner har mer utbildning än män i motsvarande positioner samt att kvinnor i större utsträckning än män är överkompetenta för sina arbeten. Med anledning av detta, kan mäns överrepresentation på de högre posterna ifrågasättas. Vidare visar statistiken att mäns argument för att välja andra män då de inte anser kvinnor som tillräckligt kompetenta är felaktiga. Detta tyder på att respondenterna hade insikt i problematiken, då de menade att det var viktigt att ändra mäns förhållningssätt till kvinnors kompetens, och på så vis komma åt den homosociala reproduktionen för att sedan kunna öka andelen kvinnor på toppositioner.

Ytterligare en del i arbetet med att öka andelen kvinnor på toppositioner, menade respondenterna vara att skapa vilja hos kvinnor att göra karriär. De menade, att detta skulle kunna leda till att kvinnor blir mindre självkritiska, en fråga som även i litteraturen framhölls som angelägen (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004). Respondenterna ansåg, att skapandet av vilja var ett långsiktigt projekt och att arbetet borde påbörjas redan i skolåldern. Att se förändringen ur ett långsiktigt perspektiv kan vara klokt i detta avseende. Emellertid kan det finnas en viss fara i det allmänna argumentet att förändring skall få ta tid. En sådan inställning skulle kunna leda till en passiv attityd med en tro på att problem kommer att lösa sig av sig själva. Som tidigare nämnts, finns i SOU (2003:16) statistik som visar att föreställningen om att en förändring kommer att ske med hjälp av de yngre generationerna inte är sann, vilket ger ytterligare anledning till att undvika ett passivt förhållningssätt.

Respondenterna gav tillsammans med studier av (Elwin-Nowak & Thomsson, 2004; Masui, 2004) uttryck för att den problematik som rör kombinationen yrkes- och privatliv försvårar för kvinnor som vill göra karriär. Det påvisades i ovan nämnda studier, att vissa kvinnor under sin karriär endast anlitat hemhjälp då de menade att det varit absolut nödvändigt och att de då inte haft dåligt samvete. Detta uttalande kan tyda på att ett anlitande av denna tjänst var något de tyckte att de borde känna skam för, vilket i sin tur talar för det förändrande förhållningssätt som en av respondenterna efterlyste just i denna fråga. Vidare är respondenterna överens med de intervjuade i nyss nämnda studier då de anser att det bör införas mer flexibilitet i chefskap. Att således låta kvinnor och män bestämma över sin egen arbetstid och göra sina arbetsuppgifter när de själva finner det lämpligt är viktigare än att vara den chef som tillbringar flest timmar på kontoret. För att möjliggöra en fungerande lösning för både kvinnor och män i rollen som chefer bör chefskap följaktligen vara resultatstyrt istället för detaljstyrt.

Studiens begränsningar, brister och förtjänster

Behandlingen av ämnet makt relaterat till kön, var relativt sparsam i den litteratur som kom att användas i denna studie. Forskning om kvinnor och makt avhandlade här ofta resonemang kring sexualitet eller skillnader på kvinnligt och manligt ledarskap. Dessa menar jag vara ämnen för egna studier i sig, därför hade jag ej för avsikt att avhandla dem i denna studie. Ytterligare en begränsning finns vad gäller teoretiska efterforskningar. Respondenterna uppgav sitt chefskap som bidragande faktor till innehavandet av toppositioner. Ett chefskap, som även av de i litteraturen intervjuade kvinnorna uppgavs vara betydande. Ett vidare utforskande av ett sådant chefskap har emellertid ej gjorts då det även här fanns en risk för att

diskussionen skulle övergå i skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Vidare har det stöd som respondenterna erhållit från familj och vänner, samt den roll deras föräldrars yrken har spelat, inte utforskats i någon vidare bemärkelse.

En av studiens brister som här skall påpekas är att andrahandskällor använts i viss utsträckning. Vidare kan min intervjuteknik ha kommit att påverka studiens resultat då den kom att förbättras ju fler intervjuer som genomfördes. De sista intervjuerna innehåller betydligt mer informationsrik data då jag vid det laget fått självförtroende nog att penetrera de för studien mest relevanta ämnesområdena. Vidare kunde fler paralleller dras mellan respondenterna, ju fler intervjuer som genomfördes. Detta förfarande skulle kunna ifrågasättas med tanke på att jag i mitt metodval betonat vikten av att som intervjuare ej vara styrd på förhand. Emellertid ansåg jag att vinsten av att sammanfoga de teman jag fann under intervjuerna var större än de metodmässiga brister förfarandet eventuellt skulle kunna ha medfört. Vidare skall det påpekas att en ensidig fokusering på kvinnor i studier som denna bidrar till att det inte går att dra könsrelaterade slutsatser då en jämförelse med män skulle behövas för ett sådant syfte. Med detta menas ej att resultatet inte skulle ha blivit ett annat om studien i stället baserats på intervjuer med män på toppositioner. Dock kan en sådan hypotes aldrig säkerställas om studier som försöker motbevisa den ej genomförs.

De jämföranden och tolkningar som framförts i diskussionen är subjektiva. Jag är fullt medveten om att sannolikheten för alternativa tolkningar är stor, men då jag ej eftersträvat någon generaliserbarhet har jag valt att låta min subjektiva tolkning bero.

Vad bidrar då denna studie med som inte redan påvisats i den uppsjö av forskning som finns på området? Förhoppningsvis finns i denna en ansats som inte har för avsikt att hitta "sanningen" om hur kvinnor bör gå tillväga för att komma till toppositioner. Här finns åtta bidrag som skildrar hur det kan gå till, därmed inte sagt att dessa skildringar kan sägas vara allmängiltiga. Det är också enligt min mening en av förtjänsterna med studien, jag har lyckats hålla den ambition som sattes inledningsvis och har således inte förlorat konceptet för vad som går att åstadkomma genom en studie som denna.

Framtida forskning

För att slutligen rekommendera vidare forskning inom området, föreslår jag, att fler studier med ansatsen att belysa positiva aspekter genomförs. Jag tror, att forskning inriktad på att utreda sådana positiva förhållanden, exempelvis kring de kvinnor som lyckats komma till toppositioner, kan leda till att den allmänna uppfattningen om frågans inbyggda tungroddhet kan komma att påverkas. Naturligtvis behövs även den forskning som exempelvis utreder omständigheter kring de kvinnor som ej lyckats avancera karriärmässigt. Dock behöver inte en sådan inriktning innebära ett negligierande av de effekter som positiva forskningsansatser skulle kunna medföra. Sådana forskningsansatser skulle kunna bidra till att ämnet som sådant blir mer tilltalande. Effekten av detta skulle kunna bli att fler kvinnor uppfattar sina utsikter som goda och därför blir mer villiga att satsa även till de översta karriärskikten.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. (1996). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods.
- Boschini, A. D. (2004). *Balans på toppen – Incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Elvin – Nowak, Y., & Thomsson, H. (2004). *Att ha kul och visa vad man går för – Kvinnors och mäns karriärberättelser*. Stockholm: SNS Förlag.
- Hur kan könsskillnader i arbets- och livsvillkor förstås?* Hämtad 2005-05-03, från http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2000/ah2000_15.pdf
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvinnliga chefer i näringslivet 2004 – Statistik och trendbarometer*. Hämtad 2005-05-06, från <http://www.sns.se/document/renstig2004.pdf>
- Masui, A. (2004). *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor – Kvinnliga toppchefer berättar*. Stockholm: Prisma.
- SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Betänkande av Utredningen om kvinnor och chefskap. Stockholm.
- SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring – om ledningsgrupper och styrelser*. Betänkande av Utredningen om kvinnor på ledande positioner i näringslivet. Stockholm.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Falkenberg: Ytterlids.
- Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. [Opublicerad doktorsavhandling], Handelshögskolan i Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Stockholm.

Bilaga

Intervjuguide

- Kan du berätta om din karriär?
- **Varför tror du att du befinner dig på den position där du är idag?**
- Vilka är dina motivationsfaktorer, vad är det som driver dig?
- Finns det någon som stöttat dig som du känner att du vill lyfta fram?
 - Om ja, vad har detta stöd tagit sig för uttryck?
- Har du funnit stöd i något annat än en person som du känner att du vill lyfta fram?
 - Om ja, vad har detta stöd tagit sig för uttryck?
- Finns det någon som motarbetat dig?
 - Om ja, kan du berätta om detta?
- Har du känt dig motarbetad av något annat än en person?
 - Om ja, kan du berätta om detta?
- Har det funnits viktiga vägskalet och händelser och därav följande beslut som du tror haft betydelse för din karriärväg?
 - Om ja, vad har detta tagit sig för uttryck?
- Tycker du att det är viktigt att få in fler kvinnor på toppositioner?
 - Om ja, vad menar du är viktigt i arbetet med att få in fler kvinnor på toppositioner?

Avslutande "kontrollfrågor":

- Har du barn?
- Har du en partner?
 - Om ja, vad arbetar han/hon med?
- Vad arbetar dina föräldrar med?
- Vad har du för utbildning?