

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatsuppsats 10 poäng
Handledare: Tommy Larsson
Höstterminen 2006

Kvinnligt chefskap – Utmaning eller problem?

En fallstudie om faktorer som påverkar kvinnor i sitt ledarskap

Författare:

Sofia Karimi

Sammanfattning

Idag är det många kvinnor som är verksamma inom arbetsmarknaden men dem ses inte så framgångsrika inom chefspositioner. Det är olika företagsfaktorer som är avgörande i det fallet. Syftet med det här arbetet är att kartlägga de mest viktigaste företagsfaktorer som gör det svårt för kvinnor till högre chefspositioner. För att uppnå syftet i det här arbetet, används en kvantitativ undersökning. Eftersom vissa yrke är stereotypiskt för män och kvinnor har respondenterna valts i ett teknik baserad företag (manlig stereotyp) och service och kultur baserad företag (kvinnlig stereotyp).

Resultatet av undersökningen visar att i Sverige finns fortfarande stereotypisering av yrke, den äldre generationen som sitter i företagets lednings grupper har en maskulin kultur, kvinnor förväntas inte att agera så auktoritära samt att svenska företagens kultur skiljer sig från den svenska nationella kulturen.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Syfte	7
1.3 Problemformulering.....	7
1.4 Avgränsningar	7
2. Metod.....	8
2.1 Undersökningsansats.....	8
2.2 Angreppssätt.....	8
2.3 Valda datainsamlingsmetoder	9
2.4 Urval.....	10
2.4 Notsystem.....	10
3. Teorier.....	10
3.1 Organisationsteorier.....	11
3.2 Genusteorier.....	13
3.2.1 Kön och de biologiska skillnaderna.....	13
3.2.2 Genus och de sociala skillnaderna.....	14
3.3 Ledarskapsteorier.....	16
4. Empiri	18
4.1 Presentation.....	18
4.1.1 företagsfakta.....	19
4.1.1.1 Ericsson AB.....	19
4.1.1.2 SKD Euroconf AB.....	19
4.1.1.3 Citat Journalistgruppen AB.....	19
4.1.2 Presentation av respondenterna.....	20
4.1.2.1 Respondenterna på Ericsson.....	20
4.1.2.2 Respondenten på SKD Euroconf AB.....	21
4.1.2.3 Respondenten På Citat Journalistgruppen	21
4.2 Resultat från intervjuerna.....	21
4.2.1 Självinsikt.....	21
4.2.2 Egenskaper hos en chef.....	22
4.2.3 Hur är jag som chef?	23

4.2.4 Kvinnligt och manligt chefskap. Skillnader?	25
5. Analys	29
5.1 Självsikt	29
5.2 Egenskaper hos en chef	29
5.3 Hur är jag som chef?	29
5.4 Kvinnligt och manligt chefskap. Skillnader?	30
6. Slutsatser	32
7. Diskussion	33
8. Källförteckning	35
9. Bilagor	

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har kvinnans närvaro på arbetsmarknaden varit under fokus. Debatten handlar inte bara om kvinnor på arbetsmarknaden, utan mer detaljerad, om kvinnors karriär och vidare, kvinnor inom högre chefspositioner.

Siffror hämtade från Statistiska Central Byrån (SCB) visar att 27 av 10 000 enskilda företag som gick i konkurs under år 2004 var ägda av män, motsvarande siffra för kvinnor under samma period var 9 av 10 000. I en jämförelse med år 2005 kommer det fram att 23 av 10 000 företag ägda av män och 8 av 10 000 företag ägda av kvinnor gick i konkurs. Det bör dock påpekas att överrepresentant förhållandet av män i förhållande till kvinnor är 2,9.¹ Det är ett tecken på att kvinnor, ekonomiskt sett, kan i stora drag vara lika effektiva företagsledare som män med hänvisning till det låga procenttalet för konkurs.

Enligt SCB finns inte så många kvinnliga chefer i Sverige i jämförelse med antal kvinnor som jobbar här. Siffrorna tyder på att inom den privata sektorn medverkar ca 7 % kvinnor och 67 % män. Av det totala antalet kvinnor, har 2,2 % av dem en chefsbefattning. Däremot av de totala manliga anställda inom sektorn har 8,3 % en chefsposition. I den offentliga sektorn är ca 74 % av anställda kvinnor och 26 % av dem är män. Av den totala antal kvinnor, har bara 2,17 % av dem en chefsposition och ca 5 % av män besitter en chefs plats.²

Det intressanta är att det finns en tydlig problematik inom arbetsmarknaden när det gäller tjänstfördelning av chefspositioner mellan könen, men hittills har ingen på ett sakligt sätt försökt att lösa den. I Sverige har man sedan länge och genom flera statliga åtgärder strävat efter jämställdhet i olika nivåer i samhället; d.v.s. både i det privata och offentliga rummet. Med tanke på den ställning som Sverige har i omvärlden när det gäller jämställdhet, känns det som om behovet av en jämställd tjänstfördelning mellan kvinnor och män i de högre chefspositionerna är stort. Därför ska fenomenet förklaras som problematiskt.

¹ www.itps.se sökväg: statistik/konkurser

² www.scb.se sökväg: statistiskdatabas, arbetsmarknad, lönestrukturstatistik hela ekonomin, genomsnittliggrund och månadslön samt kvinnors lön i procent av mäns lön efter sektor, yrke, kön och utbildning.

Management och chefskap inom IT, juridik och ingenjörers relaterade yrken är bland de yrkesområdena som identifieras som maskulina. Enligt normerna ska kvinnor inom just de arbetsområdena få ett stereotypbaserat arbete och få lägre löner, samt att deras möjlighet till en chefsposition är minimal och ofta är det endast några få kvinnor som kan uppnå den positionen i organisationer.³ Ett exempel är Ericsson AB som är ett ingenjörers fokuserat företag och VD: n är man. Nivån efter honom består av tolv chefer bland dem är det bara en som är kvinna vilket motsvarar 8,3 %. De två följande nivåerna har bara manliga chefer och i den femte nivån finns det 24 personer varav tre är kvinnor vilket har ett motsvarande procenttal på 8 %. Alla har ansvaret för olika divisioner runt om i världen.⁴

Det svenska samhället strävar efter jämställdhet vilket har resulterat i en jämställd världsbild av Sverige hos omvärlden. Denna bild ska bekräftas genom de svenska företag som agerar internationellt. Den sanna verkligheten är att de företag som är aktuella på världsmarknaden inte agerar så jämställt som det sociala samhället speglar i hemlandet Sverige. Det är nämnvärt att enligt Ericssons årsredovisning daterad den 31 december 2005 hade företaget totalt 20 498 personer anställda i Sverige varav 5 120 var kvinnor och 15 378 män. Siffrorna visar att ca 25 % av de anställda är kvinnor och 75 % är män. En jämförelse mellan antal kvinnligt anställda och kvinnliga chefer, visar att bara 8% av de kvinnor som jobbar på Ericsson representerar en hög chefsbefattning. Om man jämför talet med procenttalet för den totala antalet kvinnliga chefer i Sverige, ser man att Ericsson inte är ett undantagsfall, utan företaget har följt strömmen och har brist på kvinnliga chefer i högre positioner.⁵

I det här arbetet kan Ericsson utgöra ett intressant fall för jämförelse med några mindre nationella företag inom Sverige för att på så sätt kunna se vad man har för synpunkter om kvinnligt ledarskap hos just Ericsson. Med tanke på de ekonomiska effekter som Ericsson har på den svenska ekonomin och BNP samt hur företaget kan påverka organisationsklimatet i landet kan det vara värt att lägga tyngdpunkten i arbetet på just Ericsson.

³ Albertsson 1993, Appel 1996, Dovey 1994; Leffler and Mathews 1998; Loscocco and Roschelle 1991; Probert 1994; Wallace et al. 1995; Zieroth 1995)

⁴ www.ericsson.com, ericsson, corporate information, organization

⁵ Ericsson information, Bolagets årsredovisning för år 2005

För att kunna få ett bättre grepp om problematiken kan det vara bra om man går igenom de olika företags faktorer som kan påverka ett företags policy. Ett lyckat företag har tydliga mål och för att kunna uppnå målen väljer företagen olika strategier. I sin tur påverkas de här strategierna av olika företagsfaktorer. Bland de viktigaste kan finansiella faktorer, företagskultur och personalpolicy nämnas. Med hjälp av finansiella faktorer kan ett företag bestämma hur och på vilka sätt de bör investera sina medel, företagskultur är en avgörande faktor för företagets grundantaganden, val av symboler och ritualer samt dess olika policy; och personalpolicy är en avgörande faktor då företaget ska anställa personal och placera dem i olika enheter och verksamhet. I varje företag finns väldigt tydliga rutiner och oskrivna regler som är baserad på företagets kultur.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att kartlägga de företagsfaktorer som påverkar att det blir mindre andel hög uppsatta kvinnliga chefer inom den privata sektorn.

1.3 Problemformulering

Vilka företagsfaktorer påverkar kvinnors karriärutveckling inom den privata sektorn?

1.4 Avgränsningar

Eftersom företag som är verksamma inom den privata sektorn har ekonomiska målsättningar, kan det vara intressant att undersöka deras argument om kvinnligt chefskap, detta gör att arbetet kommer avgränsas till att endast fokusera sig på den privata sektorn.

Kvinnligt ledarskap är ett stort forskningsområde och man kan studera problematiken från olika synvinklar därför kommer uppsatsen mest fokusera på de olika synsätt som finns på kvinnligt chefskap och de faktorer som gör att kvinnor kan uppnå en viss nivå av chefskap. Eftersom tyngden av arbetet kommer att hamna på Ericsson som är ett ingenjörsbaserat företag, måste arbetet begränsas geografisk till Sverige och mer specifik till Stockholmsområdet. Då de andra två valda företagen ska ha samma sociala faktorer som Ericsson, har de valts mot bakgrund av att deras säten också ligger i Stockholm. De två företagen är inte ingenjörsbaserade, men däremot har eller har de haft kvinnliga VD:ar.

Det som är svårt, är att avgränsa sig till det mest intressanta inom området, vilket kan vara varierande från individ till individ. Eftersom det har förekommit förhållandevis mycket forskning inom området tidigare, finns det en stor mängd källlitteratur som man kan använda sig av. Detta innebär svårigheter då man ska försöka avgränsa mängden litteraturen men samtidigt få med den mest relevanta litteraturen. Uppsatsen blir baserad på de teorier som är relaterade till organisation, ledarskap och genus. Bland dessa teorier har de delar som är mest relevanta till kvinnligt ledarskap blivit utvalda.

2 Metod

2.1 Undersökningsansats

Arbetet är en fallstudieundersökning då man avgränsat studien till en grupp av mellanchefer anställda på Ericsson AB och två VD:ar för mindre bolag verksamma i Sverige. Den faktor som gör att arbetet beräknas som ett fallstudie är att Ericsson är undersökningsenheten och de andra bolagen används mest som ett mått för sina kvinnliga VD:ar. Det är tänkt att med hjälp av studien kunna veta respondenternas syn på chefskap och kvinnligt ledarskap. Eftersom fallen existerar redan före och efter undersökningen räknas inte arbetet som ” Experiment”.⁶

Eftersom författaren inte har utfört andra samtida undersökningar om ämnet räknas studien inte som en tvärsnittstudie.⁷

2.2 Angreppssätt

För att kunna uppnå syftet och besvara frågeformuläret ska det insamlade materialet analyseras med hjälp av redan existerande teorier, därför blir uppsatsen baserad på en referensram av de teorier som framkommit under tidigare forskning. Referensramen utgörs av organisations-, ledarskaps- och genusteorier. Eftersom det är planerat att resultatet ska vara baserad bara på de insamlade materialen och redan existerande teorier blir ett induktivt arbetssätt irrelevant i uppsatsen.

2.3. Valda datainsamlingsmetoder

Arbetet är baserat på primärdata då författaren via intervjuer har samlat in data (i det fallet empirin) själv. Senare ska insamlade data analyseras med hjälp av en

⁶Denscombe.M, 1998

⁷Johannessen.A, Tufte. P.A, 2003

referensram av olika teorier som är mest relevanta i ämnet. Då empirin inte består av redan befintliga informationer om företagen i form av skriftliga rapporter, årsredovisningar eller andra redan registrerade material, är då en sekundär data irrelevant här.

Det finns olika metoder att använda för datainsamling, några av dem är intervjuer, enkätundersökning, skriftliga källor och fallstudier. Materialet i arbetet har samlats in genom en kvalitativ undersökning vilken består av intervjuer. Genom att intervjua dem respondenter som är relevanta i ämnet blir chansen större att få en fördjupad information av fenomenet chefskap och kvinnligt chefskap.

Intervjuerna var personliga med syfte att få kunskap om hur olika personer i olika chefspositioner upplevt sin roll i den aktuella frågeställningen. Då det var semistrukturerade intervjuer var frågorna redan färdiga i förhand, men respondenterna gavs tid att så utförligt de själva ville besvara varje fråga. Om det dök upp frågor efterhand som inte fanns i frågeformulären utgjorde det faktum att intervjun var semistrukturerad inget hinder utan respondenterna kunde även svara på dem. I det här arbetet var en kvantitativ undersökning irrelevant då man hade valt en väldigt få antal respondenter och risken var inte minimal att i det fallet skulle man uppnå ett felaktigt resultat.⁸

Det var två olika frågeformulär som hade gemensamma grundfrågor som användes för intervjuerna: en för mellanchefer och en för VD: n. Frågorna bestod dels av personliga frågor, för att kunna få information om respondenternas bakgrund, och dels av allmänna frågor, det vill säga frågor om den speciella tjänsten i det aktuella företaget, synen på ledarskap och kvinnligt ledarskap samt om respondentens framtida vision för att på så sätt få veta om personerna kände sig trygga på sitt jobb och i företaget eller inte.

2.4 Urval

Undersökningsobjekten i uppsatsen är tre företag som är verksamma idag. Företagen är valda med syfte att se om synen på kvinnligt chefskap skiljer sig åt inom ett teknik och ingenjörsbaserat företag och företag som är verksamma inom andra branscher. De

⁸Denscombe.M, 1998

valda undersökningsobjekten blev därför Ericsson AB inom teknik och telekom branschen, SKD Euroconf AB inom service branschen och Citat Journalistgruppen AB inom journalistik branschen.

Meningen med valet av respondenterna på Ericsson var att kunna få veta mellanchefernas syn på kvinnligt chefskap. Tanken bakom att de andra bolagens respondenter var VD: ar var att uppvisa att det finns möjligheter för kvinnor att kunna uppnå höga chefspositioner, samt att samtidigt få reda på om det var av störst problematik för de att uppnå chefspositioner i höga nivåer.

2.5 Notsystem

För arbetet har Oxfords notsystem används på följande sätt:

- Not som sitter direkt på ett ord hänvisar till just det ordet.
- Not som är placerat direkt efter en punkt avser hela meningen.
- Not som är placerad med ett mellanslag efter punkt avser hela stycket ovan eller samtliga meningar i stycket från föregående not.
- Not placerad vid en rubrik avser alla där tillhörande stycken.

3. Teorier

De teorier som har använts i arbetet kan klassificeras i organisations-, genus- och ledarskapsteorier. Inom organisationsteorin finns många teorier som kan förklara problematiken. Men eftersom Sverige, kulturellt sett, är känt som ett jämställt land har organisationsteorierna i det här arbetet baserats på just kulturteorier. Med hjälp av den teorin i analysen eller slutsatsen, kan manliga respektive kvinnliga respondenters möjligheter/eventuella hinder för framtida framgångar i karriären identifieras och förklaras. Därför är tyngden av organisationsteorierna i arbetet för det mesta grundat på Hofstedes kulturteorier.

Inom ledarskapsteorin finns det olika författare som tagit fram varierande teorier som behandlar olika typer av chefskap/ledarskap samt de olika sätt som manliga respektive kvinnliga chefer använder för att driva sitt chefskap. I det här arbetet är mest Contingency teorier om chefskap som är mest relevanta då respondenterna analyseras

efter deras kompetens som chef, inte som en manlig eller kvinnlig chef. Därför har just de teorier som är relevanta inom detta område tillämpats.

Inom genusforskning har man lyckats ta fram intressanta teorier som behandlar kön och genus. Men många av dem kan inte användas i det här arbetet. För att kunna kartlägga de faktorer som påverkar kvinnliga chefer i sina avancemang har arbetet begränsats till de teorier som är väsentliga i frågan om kvinnligt chefskap och den sociala uppfattningen om chefskap.

De viktigaste nyckelbegreppen i arbetet är enligt följande: Auktoritet, genus, ledarskap, kultur, kön, könsmaktsordning och maskulinitet, vilka kommer att förklaras under tillhörande underrubrik.

3.1 Organisationsteorier

Varje individ bär med sig prototyper av olika beteenden. Vissa av dem är inlärd under barndomen då personen är förberedd att lära in nya saker och resten från det samhälle som han/hon bor i. För att kunna lära sig ett nytt beteende som inte är lik de gamla, ska personen bli av med de inlärd handlingsmönstren som han/hon bär med sig. De här prototyperna bestämmer hur individen ska visa sina känslor, hålla ett visst fysiskt avstånd från andra, älska, hålla sig ren och många andra dagliga handlingen. Helheten av de här inlärd uppförandena kallas för kultur. Kultur är en mängd oskrivna regler och rutiner som råder i alla samhällen och organisationer.⁹

Kultur är ett kollektivt fenomen eftersom det lärs in via det samhälle och den social som man lever i, och alla medlemmar beter sig samma när det gäller ett visst agerande. Man lär sig genom att bli påverkad av samhället som man bor i och andra individer som man lever tillsammans med i det samhället. Kultur återskapas via nya medlemmar som kommer in i det rådande kulturella samhället. Barn återskapas den genom inlärdning från sina föräldrar, lärare och vidare sina arbetskamrater.¹⁰

Man kan identifiera olika symboler, hjältar, ritualer och ett mått som moral och värdesättning som är i direkt relation till grundantagandena i varje kultur. Genom att

⁹ Hofstede.G, Hofstede.G.J, 2005

¹⁰Hofstede.G, Hofstede.G.J, 2005

studera symboler, ritualer eller värderingar i en kultur kan man få en bild av kulturens grundantaganden.¹¹

Kultur är inlärdd inte medfödd. Man ska skilja mellan individens kultur (den inlärda) och individens natur (den medfödda). Individens natur är gemensam mellan alla människor då alla kan bli arga, ha känslor och bli kära men individens kultur påverkar sättet att visa ovan nämnda känslor.¹²

Varje nation har sin egen kultur baserad på de rådande grundantagandena i det sociala samhället. I mindre skala har varje organisation i var och en nation sin egen organisations-/företagskultur som är baserad på organisationens/företagets mål. Om en organisations mål är i riktning med nationens antagande då tenderar organisationskulturen gå i samma riktning som nationens kultur. Men ibland kan organisationsmålsättningen vara i skarp kontrast med nationens grundantaganden. Detta gör att organisationens/företagets kultur skiljer sig markant från nationens kultur.¹³

I sina studier har Hofstede kommit fram till att kultur består av fyra dimensioner:

- 1- Undvikande av osäkerhet: hur individer har lärt sig att hantera osäkra situationer.
- 2- Individualism: hur individer i en kultur förväntas att agera oberoende ifrån varandra
- 3- Maktjämskhet: handlar om i vilken utsträckning varje medlem i en kultur är villig att acceptera en ojämn maktutdelning. Många organisationer bygger sin struktur enligt en ojämn maktfördelning vilket skapar hierarkiska organisationer.
- 4- Maskulinitet: redogör för en tydlig uppdelning mellan könen i en kultur. I maskulina samhällen förväntas att kvinnan ska vara vårdande och mannen ska vara rationell och bestämmande. I ett sådant samhälle lägger man stor vikt på mål som gynnar karriär och inkomst. Färre kvinnor arbetar inom professionella och tekniska områden. Hofstedes mätning av maskulinitet visar

¹¹Hofstede.G, Hofstede.G.J, 2005

¹² Hofstede.G, Hofstede.G.J, 2005

¹³Hofstede.G, Hofstede.G.J, 2005

att Sverige har en väldigt låg tendens för maskulinitet. Enligt denna förklaring hamnar Sverige längst ner i tabellen vilket visar att landet inte har en maskulin kultur.¹⁴

I vissa kulturer är en överordnad position förväntad av en person. Denna förväntade överordnads positionen kallas för auktoritet. Skillnaden mellan auktoritet och ledarskap är att resurser att skapa sig ledarposition används, och för att återskapa de resurserna ska man bekosta mer; men auktoritet förstärks medan den används och man behöver inte ersätta de utnyttjade resurserna.¹⁵

3.2 Genusteorier

För att kunna få en tydligare föreställning om begreppen kön och genus och dess påverkan på visst beslutsfattande ska man gå igenom skillnaderna mellan kvinna och man, som har förklarats i två olika termer dvs. biologiska och sociala skillnader. Sociala skillnader beror på den kulturella miljö som man befinner sig i. Samtidigt är det sociala könet bundet till det biologiska könet. Eftersom det finns två olika synsätt på kön och genus blir genusteorierna uppdelade i två underrubriker för att läsaren ska kunna få ett bättre grepp om dem.

3.2.1 Kön och de biologiska skillnaderna

Skillnaderna mellan man och kvinna har sin grund i biologin och de inlärda beteendena. Det är könet som avgör om en individ är kvinna eller man och vilka beteende som han eller hon ska ha. Den avgörande faktorn är hormonet testosteron som börjar produceras i fostrets kropp under åttonde veckan. Då det produceras blir fostret en pojke och om det inte produceras blir det en flicka. Detta resulterar i en rad andra skillnader i barnets inre, bland annat hjärnan. Det sägs att kvinnor är bättre på att kommunicera och formulera sig, däremot är män bättre på att lösa uppgifter om linjers och ytters förhållande till varandra.¹⁶

¹⁴Hatch.M.J, 1997

¹⁵ Hatch.M.J, 1997

¹⁶ Börjesson, L. 1992

Enligt detta synsätt är könet avgörande för att en kvinna ska vara en kvinna och en man ska vara man, vilket får till följd att de ska lära sig uppgifter som är relaterade till deras biologiska kön.¹⁷

3.2.2 Genus och de sociala skillnaderna

Det sociala könet som man blir uppfostrad till kallas för Genus m.a.o genus är en serie iscensättelse som är relaterade till individens kön. Samhället förväntar sig att medlemmarna ska, beteendemässigt, vara enligt det kön som de är födda med. De här beteendena är baserade på dikotomin kvinnlig/manlig. Individen som är född som man ska agera manligt annars betraktas han som en avvikelse i det sociala samhället, detsamma gäller för kvinnan. Individerna har speciella uppgifter och yrken, som är grundade enligt deras medfödda kön.¹⁸

Yvonne Hirdman som är en av de forskarna inom ämnet redogör för genussystem som en ordningsstruktur av kön. Hon menar att människor utformas till flickor och pojkar i sina tidiga åldrar vilket gör att de blir kvinnor och män i sina mogna åldrar. Konsekvensen blir att de skaffar sig olika livserfarenheter på grund av sina kön. Enligt henne består genussystem av en könsmaktsordning där det finns tydliga skillnader mellan man och kvinna och deras livsuppgifter och vidare deras förmåga. I den här könsmaktsordningen är det mannen som står högt upp och är överordnande och kvinnan som är underordnande. Enligt Hirdman finns ett genuskontrakt mellan man och kvinnan. Kontraktet är underskrivet av mannen då kvinnan historiskt inte har haft rätten att skriva under något kontrakt. Enligt det osynliga kontraktet är det mannen som ska försörja kvinnan och det är kvinnan som ska ge mannen kärlek och omvårdnad.¹⁹

Forskaren Anna Wahl som i sin forskning har fokuserat på kön och ledarskap menar att det biologiska könet gör att kvinnan får en underordnande ställning gentemot mannen. Detta p.g.a. att kvinnan blir gravid och historiskt sett kan hon inte försörja sig under den sista månaden av graviditeten och de första månaderna efter

¹⁷ Järvinen.M, 1996

¹⁸ Järvinen.M, 1996

¹⁹ Hirdman.Y, 2001

barnafödandet. Därför blir hon ekonomiskt beroende av mannen och i följden underordnad mannen.²⁰

Enligt Wahl är både kön och ledarskap socialt konstruerade. Hon menar att män har skapat normerna i samhället. Enligt de här normerna har ledarskap alltid varit sammanknutet med manlighet, och enligt normen blir kvinnliga chefer avvikelser både i samhället och organisationer. I undantags fall då en kvinna blir chef, ska hon anpassa sig efter männens norm, eller prestera mer, för att hävda sig och bli accepterad som chef.²¹

Det har visat sig att det är väldigt svårt för kvinnor att lyckas med att uppnå chefspositioner. Fenomenet är ett resultat av att kvinnor inte är lika efterfrågade i chefspositionen som män och så länge en kvinna besitter en chefsposition är rollen som chef mindre favorit från de andras perspektiv. Stereotypisering av arbetsuppgifter under flera år är orsaken till att kvinnor har haft mindre möjligheter jämfört med män.²² Ledarskap är identifierat med män, och kvinnor har inte lika mycket tillgänglighet som män till ledarskap och chefskap.²³

Wahl påpekar att stereotypisering i samhället orsakar att man behandlar konstruktionen av kön på både medvetet och omedvetet sätt. Genom den här stereotypiseringen ska kvinnan vara den vårdande karaktären och mannen den karriärfokuserade personen. Detta gör att kvinnor och män behandlas och bedöms på ett felaktigt sätt. Enligt stereotypen ska mannen vara chef; däremot dagens kvinna måste tillbakavisa den manliga respektive kvinnliga stereotypen i samhället och bevisa att om hon inte är bättre än den manliga kollegan är hon lika bra som honom.²⁴

3.3 Ledarskapsteorier

Det finns olika förklaringar för hur en bra ledare/chef är och agerar. Variationen beror på den rådande kulturen i det samhälle eller organisation. Enligt den kognitiva teorin är ledarskap ett resultat av samspelet mellan ledare, medarbetare och situationen och

²⁰ Wahl. A, 2001

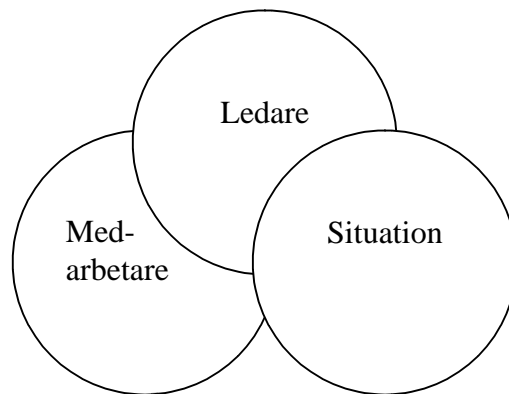
²¹ Wahl.a, Holgersson.C, Höök.P, Linghag.S, 2001

²² Charters & Jovik, 1981; Shakeshaft, 1987; Van Engen et al., 2001; Young & McLeod, 2001; Eagly et al., 2003)

²³ Kruger.M.L., E. Van Eck and Vermeulen, 2005.

²⁴ Wahl.A. 1992

ledarskapsprocessen är en funktion av alla dessa tre element. Ledarskap är ett verk av en komplex sammansättning, så länge samspelet mellan ledare och anhängare är på ett fungerande sätt kan de behandla olika situationer.²⁵



Figur 3.1

Hughes, Ginnett & Curphy, (2006) "Leadership enhancing the lessons of experience", sid 114, "Sources of leader power in the leader-follower-situation framework".

Five Factor Model (FFM)

I stora drag grundar sig FFM på positiva egenskaper och gör det möjligt att kategorisera personlighet. De flesta egenskaper som man skulle beskriva någon med, finns med i FFM. De fem övergripande dimensionerna innefattar "Surgency" (självförtroende/maktbehov), "Agreeableness" (samförstånd), "Dependability" (förtroende/försiktighet), "Adjustment" (anpassningsbar/lugn) "Openness to Experience" (nyfikenhet att lära nytt).²⁶

Surgency: Personer med stark/hög surgency karaktäriseras av dominans, självsäkerhet, har behov av makt eller dynamik, är beslutsamma, tävlingsinriktade och gör ett starkt intryck. Personer med svag/låg surgency föredrar att jobba för sig själva och har inga ambitioner att påverka eller tävla med andra.²⁷

Agreeableness: Personer med hög agreeableness tenderar att vara empatiska, öppna, vänliga och har ett behov av att tillhöra en gemenskap. Har en individ låg

²⁵ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

²⁶ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

²⁷ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

agreeableness är han/hon benägen att framstå som intensiv, avståndstagande och pessimistisk.²⁸

Dependability: Det handlar om självinsikt i relation till arbetet. Ledare med hög dependability har en fallenhet att vara strukturerad och arbetsam, fullföljer sina löften och hamnar sällan i trubbel. Att vara spontan, tänja på regler och att inte hålla så hårt på att fullfölja löften, tyder på att man har låg dependability.²⁹

Adjustment: En sådan ledare påverkas inte av stress, misslyckanden och personlig kritik. Har man en hög grad av adjustment är man lugn och tar inte misslyckanden personligt, medan om man har låg adjustment så blir man spänd, nervös eller ger utlopp för känsloutbrott när han/hon blir stressad eller kritiserad. Medarbetare tar ofta efter ledarens beteende under stressade perioder, är man en lugn ledare kan man ofta hjälpa medarbetare att hålla fokus och ta sig igenom svåra situationer.³⁰

Openness to Experience (Intellectance): Den här dimensionen förklaras med en öppenhet till erfarenheter. Ledare med hög grad av openness/intellectance kan ofta vara påhittiga, vidsynta, nyfikna och söker ny erfarenhet genom resor, konst, film, sport, böcker, besök på en ny restaurang eller nya kulturer. Har man låg intellectance är man mer praktisk, har ett snävt intresse för saker och ting och gör saker de känner igen.³¹

Den här modellen och forskning kring egenskaper förser forskare och ledare med värdefulla verktyg och insikter. Forskning kring egenskaper tillhandahåller en förklaring för ledare och medarbetares benägenheter att agera på ett konsekvent sätt. Det ger förklaringar till varför ledare är dominanta kontra hänsynsfulla, utåtriktade kontra tysta/introverta, strukturerade kontra spontana etc. Personliga egenskaper är något som utageras utan någon medveten tanke och gör att individer agerar på ett specifikt sätt. Men man kan modifiera sitt beteende genom erfarenheter, feedback och reflektion, vilket är extremt viktig för ett gott ledarskap. En ledare som saknar

²⁸ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

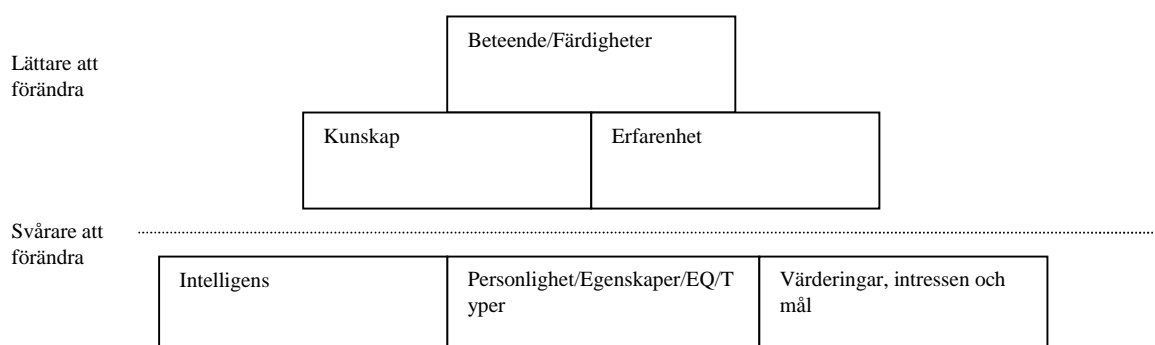
²⁹ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

³⁰ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

³¹ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

självinsikt kommer förmodligen att göra sämre val och har svårare för att handskas med de krav positionen innebär.³²

Varje individ består av olika byggstenar som är lättare eller svårare att förändra. Då de nedersta byggstenarna är svåra att förändra, är det viktigt att försöka hitta ledare och medarbetare vars personlighet, egenskaper, värderingar, intressen och mål överensstämmer med organisationens/företagets värderingar och mål.³³



Figur 3.2

Hughes, Ginnett & Curphy, (2006) "Leadership enhancing the lessons of experience", sid 166, "The building blocks of skills"

4. Empiri

I detta avsnitt redovisas resultat av intervjuer. För att det ska bli lättare att följa respondenternas svar har fyra olika teman valts, då under varje tema kan alla respondenternas sammanfattade svar till respektive ämne bli läst.

4.1 Presentation

Nedan följer en presentation av de företag vilka respondenterna jobbar hos, samt en kort beskrivning om respondenterna och deras respektive ansvarsområde. Genom att få information om respondenternas arbetsplats och arbetsuppgifter blir det lättare att få en rätt uppfattning om deras svar till intervjufrågor.

³² Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

³³ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

4.1.1 Företags fakta

4.1.1.1 Ericsson AB

År 1876 grundades företaget av Lars Magnus Ericsson. Idag är Ericsson det enda företag som erbjuder system för alla typer av mobila kommunikationer, utvecklar kommunikation system och producerar mobiltelefoner och telefoner.³⁴

Företagets ansvar grundas på tre huvudprinciper: Ekonomiskt välstånd: Långsiktigt hållbar utveckling baserad på sunda ekonomiska principer. Ericsson bidrar med tillväxt i de samhällen företaget verkar; minskar kundens driftskostnader med en energisnål produktportfölj; överbrygger det "digitala gapet" genom att göra kommunikation ekonomiskt möjlig för alla.

Sammanlagt har företaget 54 195 personer anställda över hela världen, varav 20 498 personer av dem jobbar i Sverige. Sedan april 2003 har Carl Henric Svanberg varit bolagets VD.³⁵

Under år 2005 ökade företagets försäljning med 15 % vilket resulterade en ökning av företagets tillväxt med 37 %. Ericsson redovisade ett resultat på 24,3 miljarder SEK för år 2005.³⁶

4.1.1.2 SKD Euroconf AB

SKD Euroconf AB är en konferensbyrå som erbjuder totallösningar inom konferens- och kongressområdet. Företaget etablerades 1985 och är verksam i tre regioner i Sverige: Stockholm, region syd och region väst. Sammanlagt har företaget 35 anställda.³⁷

4.1.1.3 Citat Journalistgruppen AB

1989 etablerades Journalistgruppen. Syftet med verksamheten var att grunda en kommunikations byrå som är byggd på medarbetarnas engagemang för att så länge företaget hade nöjda medarbetare, hade det goda kundrelationer. Företaget arbetar huvudsakligen med tre områden: redaktionell produktion och utbildning och rådgivning. År 2005 tillträder Henrik Johansson som ny vd och Journalistgruppen

³⁴<http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/compfacts/history/index.shtml>

³⁵<http://www.ericsson.com/ericsson/corpinfo/organiz.shtml>

³⁶http://www.ericsson.com/ericsson/investors/financial_reports/2005/annual05/summary_downloads/summary2005_sv.pdf

³⁷http://www.konferens.se/om_skd/om.asp

byter namn till Citat Journalistgruppen. I dag har Citat Journalistgruppen drygt 90 medarbetare.³⁸

4.1.2 Presentation av respondenterna

Intervjuerna är uppdelade bland mellanchefer på Ericsson och VD: ar på två mindre bolag. Respondenterna från Ericsson är uppdelade i två grupper. För personligintegritet presenteras respondenterna på Ericsson som anonyma och namnen är inte deras riktiga namn.

4.1.2.1 Respondenterna på Ericsson

1. Gruppen består av två mellanchefer varav en kvinna och en man samt deras manliga chef.

Anna har personalansvar. Hon är 32 år och har fått befattningen under 2006. Innan det jobbade hon med andra frågor inom samma område på Ericsson. Hon har en grupp som består av åtta kvinnliga medarbetare.

Andreas är linjechef och har också personalansvar. Han är 31 år och fick tjänsten under år 2006. Innan det hade han olika chefsbefattningar inom Ericsson. Hans homogena grupp består av tre kvinnor och fem män.

Göran är chef för säljgruppen. Han är 33 år och 2006 fick han tjänsten. Innan det hade han haft olika chefspositioner på Ericsson. Hans grupp består av 25 personer som är spridda i Sverige (Kista) och utomlands. Han är chef till Anna och Andreas.

2. Gruppen består av två mellanchefer varav en kvinna och en man och deras kvinnliga chef.

Helena som idag agerar som projektledare. Hon är 34 år och under 2006 började hon med tjänsten som nuvarande tjänsten. Hennes projektgrupp består av fyra personer. Innan dess hade hon haft olika befattningar inom samma koncern.

Mikael som är 32 år och började sin karriär på Ericsson 1999. Hans bana som chef började redan året efter. Han har haft flera chefspositioner på Ericsson.

³⁸<http://www.journalistgruppen.se/index.php?pid=54>

Sara är chef till *Helena* och *Mikael*, är 36 år och har varit på Ericsson sedan åtta år tillbaka. Tjänsten fick hon för ca 3 år sedan. Hennes grupp består av sammanlagd åtta personer.

4.1.2.2 Respondenten på SKD Euroconf AB

Kristina Tannlund och är VD för SKD Euroconf AB. Hon är 57 år och har haft tjänsten som bolagets VD sedan 1985 då det startades. Hon har 34 anställda.

4.1.2.3 Respondenten på Citat Journalistgruppen AB

Yvonne Kaplan var VD för journalist gruppen men under nedskärningen som bolaget hade mellan 2001 och 2004 lämnade hon företaget. Hon är 61 år och under sina sista två år på Journalist gruppen var hon VD och hade 130 anställda. Idag är hon egenföretagare och arbetar som konsult inom kommunikation.

4.2 Resultat från intervjuerna

För att lättare kunna följa de åtta respondenternas synpunkter, har deras intervjusvar delats upp i olika teman där läsaren kan läsa allas åsikter om just det temat.

4.2.1 Självsikt

Anna tycker att hon har fått jobbet för att hon är rätt duktig på just det området. Hon är en bra och duktig chef/ledare och har ett bra sätt att engagera andra.

Andreas har rätt kompetens för sin nuvarande tjänst samt att hans sätt att vara med människor har påverkat hans chans för att få jobbet.

Göran förklarar sig som en bra chef och anser sig vara rätt duktig inom marknadsföring.

Helena säger att hon är lättsam, har fokus på saker och ting samtidigt som hon vill komma fram till resultat och inte stanna kvar i problemen utan att göra något åt dem. Hon är en entusiast som på ett bra sätt kan motivera andra.

Mikael berättar att hans breda bakgrund inom marknadsföring och säljning har ökat hans kompetens vilket var en avgörande faktor för att uppnå dagens chefsposition.

Sara menar att hon har rätt kompetens inom marknadsföring samt att hon hade marknadsfört Ericssons produkter för ett annat bolag redan innan hon skulle börja på Ericsson. Som person känner hon sig kreativ och resultatinriktad.

Kristina är en person med stor ansvarskänedom. Hon tycker om att jobba självständigt och vill att både hon själv och andra i hennes krets ska utvecklas. Hon tycker om innovation och öppna dialoger.

Yvonne menar att hon har (har haft) en helhetssyn, samt intresse för affärer. Det var de viktigaste faktorerna som var avgörande för att hon blev VD.

4.2.2 Egenskaper hos en chef

Anna tror att en chef är bra då den lyssnar, vågar ta beslut, motiverar och lever som den lär av sina erfarenheter.

Andreas relaterar en bra chef till sin egen chef som är öppen, kommunikativ, förmedlar information, och hanterar både människor och affärer på ett bra sätt.

Göran ser en bra chef som en person som har helhetssyn. Chefen ska ha fokus på människor och individer och veta hur de mår samtidigt som den ska ha distinkta mål och kunna motivera sina medarbetare att uppnå målen.

Helena tror att en bra chef ska kunna delegera och kunna lita på sina medarbetare att de kan utföra sina arbetsuppgifter. En bra chef ska kunna analysera kompetensen hos sin medarbetare och lyfta fram den. Hon försöker att på så sätt vara en bra chef även om hon inte alltid lyckas med det.

Mikael menar att en bra chef ska se saker och ting i olika perspektiv, kontinuerligt optimera balansen mellan arbetet och sina medarbetare. Enligt honom behövs olika chefskap i olika situationer därför ska man anpassa sitt sätt efter medarbetarnas kompetens och skillnader.

Sara ser en bra chef som en ansvarstagande person som måste finnas där då problem uppstår. Samtidigt ska chefen delegera enligt medarbetarens individuella kompetens.

Enligt *Kristina* ska en bra chef vara tydlig, ha klara mål, informera sina medarbetare om förändringar och känna sig delaktig i arbetet.

Yvonne tycker att det finns olika chefer i olika skeden i företaget, men rent allmänt ska en chef vara tydlig, medveten om sig själv, kommunikativ och stödjande.

4.2.3 Hur är jag som chef?

Anna förklarar sig som en engagerad person på jobbet. Hon vågar fatta beslut och omvärdera besluten genom uppföljning men hon ska förbättra sig på att kommunicera Ericssons mål med sina medarbetare. Det är svårt att vara chef samtidigt som det är utmanande och roligt. Att vara lyhörd och anpassa sig efter gruppen och individerna är ett måste.

För henne är både relationen till medarbetare och arbetsuppgifter viktiga. Hon menar att relationen till sina medarbetare är oerhört viktigt för att de ska kunna våga komma fram och må bra samtidigt som man ska veta att arbetsplatsen är ingen ”mys plats” och folk är där för att jobba.

Andreas tycker att det är intressant att vara chef för att man måste ständigt planera men han vet inte hur hans medarbetare upplever honom som en chef. Han kompletterar att det ska vara en balansgång mellan relationen till medarbetare och arbetsuppgifterna. Som individ är relationen till människor viktigast för honom men som ledare är det organisationen och dess mål som ska prioriteras.

Göran ser chefskapet som jobbigt och väldigt emotionellt krävande då han talar om att chefen har mycket att göra med människor. Samtidigt kan det vara fantastisk roligt och otroligt stimulerande Han ser sig som en person som har empati och bryr sig om människor, är kommunikativ och hjälper sina medarbetare att utvecklas.

Han tycker att relation är en viktig dimension för då man jobbar tillsammans ska alla må bra för att kunna driva fram jobbet.

Helena säger att det är roligt att vara chef. Man har möjligheten att påverka resultat. Hon känner sig som en person som är engagerad och tycker om att ha ansvar och jobba mot speciella mål med andra samt att lätt kan formulera uppsatta mål. Något

som hon ska förbättra sig i är att kunna ha förståelse till varför vissa medarbetare inte är motiverade. Om chefen vet orsaken till det blir det lättare att motivera dem.

Hon tillägger att arbetet blir tråkigt för alla då det inte finns en relation mellan chef och medarbetarna. Genom relationen blir arbetet roligare.

Mikael tror att det är stimulerande och intressant att vara chef. En chef kan påverka och utveckla sig och andra. Han ser relationen till medarbetare som en drivkraft för arbetet. Genom att ha bra relation med sina medarbetare och låta dem vara delaktiga i utveckling av arbetet engageras individerna på arbetet och då kan man utföra arbetsuppgifterna på ett bra sätt.

Sara har både positiv och negativ syn på chefskap. Det positiva är att man har inflytande och man hjälper andra att utvecklas. Det negativa är att det alltid händer något. Man ska hjälpa sina medarbetare om de har något personligt problem samtidigt som man måste styra jobbet. Man ska hjälpa till och vara tillgänglig när det behövs. Hon brukar delegera och är en öppen person, är rak på sak, ger konstruktiv kritik, hjälper andra att uppnå målen och i allmänt förklarar hon sig som en bra chef.

Hon fortsätter att relationen till sina medarbetare är viktigast för henne. Då man inte har rätt personer runt omkring sig mår man inte bra och arbetet känns tråkigt. Rätt sällskap på jobbet hjälper, även om man har ett dåligt jobb kan man utföra det på ett bra sätt.

Kristina upplever sig som självständig samtidigt som hon vill delegera och utveckla sina medarbetare. Hon tycker att driva företag är väldigt viktigt men samtidigt ska en VD/chef ha en god relation till sina medarbetare, då mår alla bra på jobbet.

Yvonne ser en stor skillnad mellan att vara gruppchef och VD. Som gruppchef har man ansvar för arbetet eller projektet och alla i gruppen har gemensamma mål och man inför inte lönesamtal eller konfliktsamtal. Men det är svårt att vara VD då man ska tänka på affärsmässiga mål och åtgärder.

För henne är det svårt att sätta relationen till medarbetarna och arbetsuppgifterna mot varandra. För att kunna uppnå resultat ska det finnas en relation mellan medarbetare och VD/chef annars går inte arbetet framåt. Hon tycker att affärsmässigt är det omöjligt att uppnå resultat utan en relation till de anställda.

4.2.4 Kvinnligt och manligt chefskap. Skillnader?

Anna tycker att synsättet på kvinnligt och manligt chefskap beror på ålder och att den traditionella synen håller på att vända. En äldre manlig chef ser det som en självklarhet att bara män ska vara chefer, i så fall ska den person som de själva litar på och som har samma tankesätt som dem själva bli chef. Det resulterar i att innovation försvinner från organisationen.

Kvinnor går mest efter känslan däremot vill män helst ha svart på vitt på papper. En kvinnlig chef ska vara en superkvinna genom att vara extremt duktig och arbeta hårt parallellt med att hon tar hand om barnet/barnen, sköter hem och går på gymmet.

När det handlar om kvinnliga chefer på Ericsson tycker hon att om företaget ska fortsätta i samma takt är det illa med Ericsson.

Andreas tycker att förut har kvinnor haft en mansroll då de skulle vara chef för att de då skulle handla på ett mansdominerat chefskap. Det var naturligt att de skulle bete sig som män. Kvinnor är mjukare och om de ville vara drivande skulle de vara hårdare för att chefskap handlar om att vara hård och bete sig som en man. Det är i kontrast med kvinnor och deras natur. Idag är kvinnor och män ganska lika och yngre generationer är mest naturliga.

Men om man tittar på Ericssons ledning ska man säga att det är en generationsfråga då det finns en traditionell syn på ledarskap. Det finns inte så många kvinnliga chefer högst upp i ledningsgrupperna. Alla på Ericsson behandlar just den här frågan nu och det är på förbättrings väg idag. Förhoppningsvis kommer läget att förändras helt inom de kommande 10 åren.

Göran tycker att det är människor som skiljer sig åt när det gäller hur man leder grupper. Därmed skiljer det sig mellan olika kvinnliga ledare eller hos individ om hur de leder en grupp. Men att uttrycka sig i generella termer i det läget är att göra en komplex fråga alldeles för enkel. Det finns kulturer och traditioner och olika organisationer som gör att människor och team leds på vissa sätt. Det finns omedvetna värderingar och regler om hur man gör. Om man tänker på ett sjukhus eller på ett regemente hos militären eller hur det fungerar här eller på en reklam byrå så är det väldigt annorlunda.

Han tycker att Ericsson har traditionellt sett varit ett ingenjörers fokuserat företag med rätt så kallad manlig kultur vilken alla tillsammans försöker ändra på idag. Frågan handlar om olika generationer. Det har hänt mycket i samhället jämfört med 20 år sedan vad det gäller jämställdhetsfrågor. Det tar tid tills det ändrar sig i näringslivet också. Det handlar om att se män och kvinnor på ett jämlikt sätt. Att själv som man har haft kvinnliga chefer och anställa kvinnliga chefer hjälper till att acceptera kvinnor som chef. Ju mer det där ändrar sig desto större effekter kan man se i hela organisationen och kulturen. Ericssons ledning är inte så speciellt traditionell. Det enda är att det tar tid att ändra på saker och ting.

Upp till två nivåer ovanför honom har han manliga chefer.

Helena tror att kvinnor är mer moderliga, mår bra så länge deras medarbetare mår bra medan män har lättare att delegera. Det har att göra med hur kvinnor generellt är. De är mer noggranna men killar har mer stora drag, men både kvinnor och män är ansvarstagare.

Hon tycker att det finns få kvinnliga chefer inom Ericssons ledning för att högsta ledningen har en viss kvinnosyn. De vill ha ett manligt kompisgäng. De känner sig trygga så länge det inte finns kvinnor ibland dem. De tror att jobbet går snabbare utan kvinnor i gruppen. Hon tror att högsta ledningen har den åsikten att kvinnor inte vill och kan jobba lika som dem. När det gäller kvinnligt chefskap har läget, enligt henne blivit sämre jämfört med det året hon började på Ericsson och detta med hänvisning till att det finns flera utbildade och kompetenta kvinnor idag i jämförelse med då. Det finns många kompetenta kvinnor som konkurreras ut så fort en manlig kandidat presenteras.

Mikael tycker att det finns många olika typer av chefskap. Man kan se väldigt stora skillnader mellan olika chefer t.ex. hur man tar sig an saker och vad man lägger vikt på. Det är självklart att det finns olikheter mellan kvinnliga och manliga chefer, kanske det finns en uppfattning om vad det innebär att vara chef och ofta tenderar det att vara mans orienterat och det finns vissa föreställningar som bygger på stilar som man förknippar med manligt attribut och det är en utmaning för både kvinnor och män. Formen för chefskap ska inte vara så begränsad, det finns många olika sätt att

agera på som en bra chef, och det kan vara både på mer auktoritära stilar eller samarbetsorienterade stilar som har med manligt och kvinnligt ledarskap.

På Ericsson läggs stor energi och vikt vid chefskap. Man har under lång period jobbat med chefskap men nu ser man ett tydligt sätt och en stark ledning som arbetar på ett väldigt tydligt sätt och poängterar chefskap samt att kontinuerligt arbetar med den. Ett tydligt exempel är VD: n som på ett personligt plan visar engagemang vilket är viktigt. Ericsson, precis som andra hög teknologiska företag, går mot att vara mer resursorienterade där individerna är extremt viktiga. När man tittar bakåt i historien då företag inom teknik och industri mer handlade om tekniska frågor och tillverkning. Ju mer komplicerad världen blir desto mer individ orienterade blir företagen. Det handlar inte längre om produkter och saker utan resurser som man har på företaget.

Frågan om manligt och kvinnligt deltagande i styrelser och ledning har blivit en debatt diskussion både i Sverige och internationellt. Det är inget nytt för Ericsson utan man har haft många diskussioner även från politiskt perspektiv. Ska man kvotera eller inte? Hos Ericsson är det viktigt att arbeta med diversifiering på alla plan inte bara på chefskapsplan. Det gäller inte bara manligt och kvinnligt men definitivt manlighet och kvinnlighet, man ska försöka hitta homogena grupper, kön spridning, nationell spridning och ålder spridning ska vara jämn i företaget. Det är absolut viktigt på arbetsnivåer inom grupper och på chefskap att återigen få balans i organisationen. Det är tydligt att det finns otroligt stor mängd olika styrkor som man bör använda och ta fram om man har en bred bas. Det är något som Ericsson tittar på och kontinuerligt förbättrar att ta fram kvinnor som har kompetensen. Frågan har varit absolut öppen och tydlig. Det finns möjligheten för kvinnliga ledare att ha kvinnligt nätverk och på olika sätt stödjer företaget kvinnor.

Sara tycker att kvinnor är mer ansvarstagare, de gör sina åtgärds punkter perfekt. De är så perfekta att de blir irriterande för män. Enligt feedback som kommer från manliga kollegor är kvinnor överambitiösa.

Kvinnliga chefer är mera personliga. De vågar säga och visa sina sidor men inte män trots att alla har ett modernt perspektiv på jobbet. De här skillnaderna är något genetiskt. Kvinnor är kvinnor och män är män. Idag har kvinnliga chefer haft manliga chefer, det resulterar i att deras chefsstil är på det manliga sättet, m.a.o kvinnor blir män.

Hon lägger till att Ericsson inte har behandlat frågan om att ha högt uppsatta kvinnliga chefer på ett rätt sätt. Fortfarande finns det s.k. bastu diskussioner i organisationen. Det som kallades killnätverk (manlig klubb på KTH) fungerar här på Ericsson också. De som inte har läst på KTH, kvinnor och folk med utländsk bakgrund hamnar på sidan av såna grupperingar och nätverk. Killar och män är dåliga på att hjälpa, de har acceptans för hierarkiska relationer, däremot är de villiga att ta in sina kretsar på jobbet och skaffa dem jobbplats, vilket kvinnor är dåliga på. För att åtgärda utanförskapet har kvinnor bildat nätverket Ericsson där kvinnor utbyter information och erfarenhet (vilket VD:n inte var medveten om). Så länge kvinnor står utanför såna nätverk händer inget. För att bryta upp mönstret ska man kvotera kortsiktigt, som får fart på frågan. Genom en kortsiktig kvotering bryts ohälsosamma nätverk upp. Det ska ställas krav på att ha både kvinnliga kandidater och kandidater med utländsk bakgrund. Men kvotering ska inte vara långsiktigt.

Hennes chef är en man och efter honom är det också en man som står som chef.

Kristina ser på frågan som något genetisk som man ska tänka på. Kvinnor och män skiljer sig från varandra i sitt sätt att vara chef precis på samma sätt som de skiljer sig biologiskt. Hon menar att män är mest rakt på sak medan kvinnor är mån om andra och vill vara säkra på att alla är med på banan.

Yvonne tycker att det är något kulturellt. I den manliga kulturen råder det hierarkiska placeringar och prestation belånas mest. I den kvinnliga kulturen är det mjuka värdesättningar som står i fokus. Ledarskap och chefskap kan vara både manligt och kvinnligt. Det finns kvinnor som har manliga egenskaper och män som har kvinnliga egenskaper. Det finns kvinnor som är auktoritära och prestations motiverade vilket motsvarar manligt chefskap. Däremot är det kvinnliga ledarskapet/chefskapet mest relations inriktat och baserat på humanistiska värderingar. Trots det kan man ändå vara affärsmässig. Om kvinnor tänker i relation och känslomässiga termer betyder det inte att de inte är resultat inriktade. Kvinnor har en helhetssyn och vill veta hur saker och ting interagerar. Det finns också män som har en ledarstil på samma sätt som kvinnor.

Idag behöves båda två ledarstilarna, kvinnor som är hårda och män som är mjuka.

5. Analys

5.2.1 Självisikt

Av intervjuerna kommer det fram att alla respondenterna är medvetna om sina kompetenser. Det hjälper dem att utveckla sina starka sidor och behandla de svaga sidorna för att bli mer effektiva på jobbet. Genom det kan de utveckla sina erfarenheter och förbättra sig som chef.³⁹

5.2.2 Egenskaper hos en chef

Av respondenternas svar kommer det fram att i deras syn har en bra chef minst en av de fem egenskaperna som en chef ska ha.⁴⁰ Båda kvinnliga och manliga respondenter hade samma uppfattning om en bra chefs egenskaper och det märktes inte någon tydlig skillnad mellan deras syn. Då de vet hur de själva är som individ och hur en individ ska vara för att bli en bra chef, blir banan kortare för dem för att utvecklas mer inom chefskapet. Detta visar att både de manliga respektive kvinnliga respondenter (chefer) har samma uppfattning om chefskap och en chefs egenskaper, vilket gör att skillnaderna mellan deras sätt att leda sin grupp och agera som chef minskar. Resultatet blir att i teorin ska de ha samma möjlighet och chans för att kunna uppnå en högre chefspositions nivå.

5.2.3 Hur är jag som chef?

Båda de kvinnliga respektive manliga respondenterna har skapat en balans mellan att vara en relationsorienterad och arbetsuppgiftsorienterad chef, då både relationen till medarbetarna och arbetsuppgifterna är viktiga för dem. De har ett situationsanpassat ledarskap då alla i sitt arbetssätt och vidare i beslutsfattandet anpassar sig med sina medarbetarnas kompetens och egenskaper, samt den förekommande situationen som gruppen befinner sig i.⁴¹ Enligt det som de beskriver sig med, har alla respondenterna minst tre egenskaper av dem som en bra chef ska ha. Det visar att de har lyckats med att utveckla sin karriär inom det område som de jobbar med⁴² samt att de har nästan samma möjligheter för utveckling av sin karriär inom chefskap.

³⁹ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

⁴⁰ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

⁴¹ Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

⁴² Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006

5.2.4 Kvinnligt och manligt chefskap. Skillnader?

Av Ericssonrespondenternas svar kommer det tydligt fram att män och kvinnor på företaget har två olika synsätt på kvinnligt chefskap. Män tycker att frågan har behandlats på en hög nivå och på ett väldigt bra sätt, vilket kvinnorna har motsatt syn på. Det kan tolkas (från männens perspektiv) som att kvinnor har uppnått en viss nivå av karriär (fram tills mellannivå på företaget) som är lämpligt för dem vilket har överstigit gränsen för de stereotypiserade arbetsuppgifterna för kvinnor⁴³. Detta motsätter sig kvinnorna till.

De flesta respondenterna menar att den äldre generations syn (speciellt mäns) på chefskap är det traditionella synsättet. Enligt detta synsätt är det män som har förmågan att vara överordnande i grupper och den här fallenheten fattas i kvinnor.⁴⁴ Detta paradig gör det ännu svårare för kvinnor att kunna uppnå en högre chefsposition då detta synsätt finns bland de äldre generationer som sitter i ledningen. Resultatet blir att chefskap blir stereotypiserad och kännetecknas med manlighet som i sin tur gör det ännu krångligare för kvinnor att uppnå det.⁴⁵

Respondenterna menar att kvinnliga chefer ska vara super kvinnor för att klara av jobbet. Det betyder att kvinnor måste prestera i större utsträckning mer än män för att kunna hävda sig, sin kompetens och sin ställning.⁴⁶

Då det sägs att den äldre generationens kvinnor som var chef hade bytt roll genom att bete sig som män kan det uppfattas som att chefskap är sammanknuten till manlighet. Enligt respondenterna agerar kvinnliga chefer som män. Det kan bero på att enligt normerna är det män som ska vara chefer och för att en kvinnlig chef ska bli accepterad ska hon bete sig som män. En kvinnlig chef som betar sig som kvinna är en avvikelse inom chefskap, därför ska hon bete sig som män för att både hävda sig och bli accepterad. Chefskap är relaterad till män och manliga normer, därför ska kvinnor anpassa sig efter de normerna.⁴⁷ Å andra sidan då det är män som ska vara överordnande, ändras hela det genussystem som Hirdman har beskrivit, där kvinnan

⁴³ Wahl.A,1992

⁴⁴ Wahl.A.1992.

⁴⁵ Kruger.M.L, E. Van Eck and Vermeulen, 2005

⁴⁶ Wahl.a, Holgersson.C, Höök.P, Linghag.S, 2001

⁴⁷ Wahl.a, Holgersson.C, Höök.P, Linghag.S, 2001

är underordnad. För att inte röra om genussystemet måste kvinna som nu har blivit chef(överordnad) bete sig med manliga drag och ta på sig en manlig roll.

Enligt respondenterna på Ericsson, finns fortfarande det traditionella synsättet som man hade på chefskap. När det sägs att det handlar om en generationsfråga betyder det att Ericssonsledning omedveten, använder sig av Hirdmans genussystem där män ska vara överordnade, när de väljer chefer. ⁴⁸ Det visar tydligt att Ericssonledningens syn på kvinnligt chefskap skiljer sig markant från den jämställda synen. Det kan bero på den inlärd patriarkala kulturen som ledningen bär med sig. Det är svårt för dem att lära sig det nya jämställda tankesättet; för att ledningen med den traditionella synen på chefskap, måste först ”avprogramera” det som de har lärt sig under sitt liv (patriarkala kulturen). Eftersom ”avprogrameringen” är svårare än att lära sig nya beteenden blir det nästan omöjligt för dem att ändra på sitt tankesätt som de har burit med sig hela livet. ⁴⁹

I empirin nämns att det finns olika former av chefskap; kvinnors sätt att leda sin grupp är mest ”team work” stilen . Däremot har män en hierarkisk uppfattning om ledarskap, vilket resulterar i manliga chefs auktoritär i sin grupp. Kvinnornas sätt att leda sin grupp kan bero på att med tanke på den beroende relationen som kvinnor har haft till män, gör att de inte är vana att vara auktoritära, samt att män inte är vana att se auktoritära kvinnor. Det gör att kvinnor mest leder sin grupp med hjälp av ” team work”. Mot det för män som förväntas att ha en auktoritär position är det lättare att agera auktoritärt. ⁵⁰

Den sociala konstruktionen gör att vissa yrken blir relaterade till kön, speciellt då ingenjörsyrket blir relaterad till män (på Ericsson) och servicebranschen blir sammanknuten till kvinnor. VD: n på SKD försöker att rekrytera fler män i företaget för att slå sönder den allmänna uppfattningen om servicejobbet. ⁵¹ Detta ger en tydlig signal att arbetsuppgifter är könsrelaterade, alltså kvinnor ska vara inom tjänstesektorn och vara vårdande och män ska vara aktiva inom branscher som skiljer sig från kvinnornas arbetsuppgift. Hirdmans teori om en köns maktordning i både samhälle och arbetsmarknad och Wahls påpekande om konstruktionen av kön i

⁴⁸ Wahl.A.1992

⁴⁹ Hofstede.G, Hofstede. G.J, 2005

⁵⁰ Hatch.M.J, 1997

⁵¹ Wahl.A, 1992

samhället och stereotypisering av kön och arbetsuppgifter visas bokstavligen här.⁵² Kvinnor ska mest vara den vårdande aktören därför kan det vara lättare för en kvinna att vara företags VD inom servicebranschen, eller bara mest kvinnor som ska söka sig till jobb i just den branschen. Däremot behöver inte ledningen inom teknik branschen kvotera män i sina företag, då män automatisk söker sig till såna arbetsuppgifter. De branscher som behöver kvotering av män är just inom service.⁵³

6. Slutsatser

Trots att staten ville uppnå jämställdhet i samhället finns fortfarande stereotypisering av arbetsuppgifter och kön kvar, dvs. vissa arbetsuppgifter är kvinnliga och vissa är manliga. En tydlig fördelning av tjänster är att kvinnor blir sysselsatta inom de branscher som inriktar sig mot service och män är orienterade inom teknik. Detta gör att kvinnor som söker sig inom teknik har mindre möjlighet att uppnå högre chefspositioner där män är mest representanter för arbetsuppgifterna. I motsatsen är män som inte söker till tjänster som karakteriseras som kvinnligt.⁵⁴

Av det som respondenterna har berättat kan man ta slutsatsen att synen på kvinnligt chefskap hos ledningen på Ericsson, skiljer sig markant från det moderna jämställda perspektivet, d.v.s. ledningen har en traditionell syn på kvinnor och chefskap. Man kan tolka det som att de har ett maskulin tankesätt på chefskap. Med tanke på att deras ställning i företaget har ett avgörande roll, spelar detta syn en stor roll på de beslut som fattas av dem, vidare ökar möjligheten att rikta företagskulturen i samma riktning som deras tankesätt ligger. Detta gör att risken för att företagskulturen blir en s.k. manlig företagskultur ökar. Resultatet blir att män prioriteras i första hand och kvinnor utkonkurreras då det handlar om val av anställda/utomstående, till högre chefspositioner.

Vidare kan man med hänvisning till respondenternas svar notera att Ericssons företagskultur hamnar i stark kontrast med den nationella kulturen, m.a.o. företaget som har etablerat sig i den icke maskulina svenska kulturen(enligt Hofstede) , har själv en

⁵² Wahl.A.1992

⁵³ Charters& Jovik, 1987,; Shakeshaft, 1987; Van Engen et al; 2001; Young & McLeod, 2001; Eagly et al, 2003

⁵⁴ Wahl.A. 1992

maskulin kultur. Det kan vara en viktig dimension i problematiken om kvinnornas möjlighet till högre chefspositioner inom den privata sektorn och kan vara en av de viktigaste faktorerna som hindrar kvinnorna att uppnå högre chefspositioner just på Ericsson.

Historiskt sett har kvinnor varit i beroenderelation till män vilket gjorde att de inte hade makten att delta i beslutsfattande, även om det handlade om beslut på mikronivå. Det resulterade i en auktoritär position för män.⁵⁵ Med tanke på reproduktion av genus och den sociala konstruktionen som Hirdman och Wahl har talat om samt den förväntade manliga chefskapet⁵⁶, reproduceras en manlig auktoritet och en kvinnlig underordnad position i kulturen. Då kvinnor inte förväntas uppvisa en auktoritär ställning, minskar deras chans att uppnå en hög chefsposition i företag med manligkultur.

7. Diskussion

I slutsatsen är det fyra faktorer som är noterade som de viktigaste svaren till frågeställningen:

- 1- Det finns fortfarande stereotypisering av kön och arbetsuppgifter i Sverige, vilket gör det svårt för kvinnor att uppnå till högre chefspositioner.
- 2- Ericsson med en äldre generation i ledningen, har en maskulin kultur.
- 3- Ericssons företagskultur skiljer sig från den nationella kulturen.
- 4- Eftersom kvinnor inte förväntas använda auktoritet, har de möjligheten att utveckla sin karriär inom chefskap bara till en viss nivå. Efter den nivån (som i det mesta brukar vara upp till mellanchefsnivå) är det svårare för dem att uppnå högre positioner.

Tanken med arbetet är att kunna kartlägga de faktorer som påverkar att kvinnor får det svårare att uppnå högre positioner på arbetsplatser. Arbetet har inte haft till syfte att särskilja män och kvinnor eller göra det befintliga gapet ännu större mellan dem, utan intentionen var uppvisandet av de faktorer som gör Sverige till ett icke jämställt land när det handlar om högre positioners tjänstfördelning. Det önskas att med framtida

⁵⁵ Hatch.M.J, 1997

⁵⁶ Albertsson 1993, Appel 1996, Dovey 1994; Leffler and Mathews 1998; Loscocco and Roschelle 1991; Probert 1994; Wallace et al. 1995; Zieroth 1995)

forskningar inom ämnet och vidare åtgärder, åstadkomma ett land där alla har samma möjligheter.

Problemet med arbetet är att resultatet kunde vara mer generellt om författaren hade möjligheten att kunna intervjua flera företag inom den privata sektorn. För att kunna uppnå ett mer realistiskt resultat kunde det vara bättre om författaren hade intervjuat flera respondenter på Ericsson och andra teknikbaserade företag. En variabel för att kunna mäta maskulinitet i ett företag är dess kvinnliga och manliga anställdas årsinkomst men frågan om årsinkomst kändes känslig och författaren ångrade sig för att ställa den. Det skulle vara intressant om Ericssons VD hade möjligheten att ställa upp för en intervju, då kunde arbetet ge en ledtråd till läsaren om VD: ns motivering för val av sin ledningsgrupp som består mesta dels av män.

Validitet innebär att data och metoder i stora drag är ”riktiga” i ett forskningsarbete. I detta arbete kan validiteten vara låg då insamlade data är hämtade från respondenter som berättade om sina arbetsplatser och arbetsuppgifter. Då risken finns att man inte vill nedvärdera sitt jobb eller sin position kan risken finnas att respondenterna inte talar sanning eller ger den rätta uppfattningen om vissa begrepp. Samtidigt finns potentialen att respondenterna inte ville nervärdera företaget i förhållande till dagens värderingar.

Reliabiliteten är beroende av att undersökningen genomförs på ett tillförlitligt sätt. Denna uppsats reliabilitet kunde vara låg eftersom analysen som har utförts med hjälp av olika teorier kan ha påverkats av uppsatsskrivarens referensramar. För att höja uppsatsens reliabilitet har man försökt att analysera empirin på ett objektivt sätt och därmed har det undvikits att lägga in egna värderingar och fördomar.⁵⁷ Uppsatsens insamlade material kan dessutom ha feltolkats och därmed sänks reliabiliteten för uppsatsen.⁵⁸

Man kan analysera problematiken med så få kvinnliga chefer i Sverige från olika synvinklar bl.a. frågan om det glastak som finns i hierarkier vilket hindrar kvinnor att uppnå högre positioner i sina karriärer. Idag ses kvinnor som ekonomichefer,

⁵⁷ Svenning, 1999

⁵⁸ Svenning, 1999

presschef t.o.m. personalchef men det är inte så många kvinnor som sitter i någon ledningsgrupp eller är VD för de större eller börsnoterade bolagen.

En annan synvinkel kan vara problematiken för invandrarkvinnor att uppnå chefspositioner även i lägre nivåer i hierarkier. Det är väldigt få kvinnor med utländsk bakgrund som jobbar som en chef (oavsett som en mellanchefer eller en högt uppsatt chef).

Man kan diskutera de problem som kvinnor måste brottas med för att uppnå en chefsposition eller varför man är van med att beskriva en chef som en man i mörk kostym. En annan intressant studie kan vara sättet att tala. Man kan undersöka om det finns skillnader mellan en kvinnligchefer respektive en manligchefer sätt att tala.

7. Käll- och litteraturförteckning

Albertsson.M,1993, *Progress of women in the Forest Service*. Women Nat. Resources 15(1):4-5.

Appel.D.D,1996, *Changing the social and legal forces affecting the management of national forests*. Women Nat. Resources 18(1):4-10

Börjesson.L, 1992, *Kvinnligt ledarskap*, CE Fritzes AB

Charters.W.W. & Jovick. T.D 1981, *The Gender of principals and principal-teacher relations in elementary schools*, in: P.A. Schmuck, WW. Charters & O.R. Carlson (Eds) *Education policy and management: sex differentials*(New York, Academic Press)

Davidson.P, Black.R, 2001,*Womwen In Natural Resource Management: Finding a more Balance Perspective*. Charls Stuart University Albury New South Wales Australia.

Denscombe.M, 1998, *Forskningshandoken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Open University Press, Buckingham and Philadelphia.

Dovey.L,1994, *Executive women in the NSW Public Service:A report on a project undertaken as part of the executive Development Course for Women 1993*, Queanbeyan:NSW National Parks And Wildlife Service.

Eagly.A.H, Johannesen- Schmidt. M.C.& Van Engen. M.L 2003, *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta- análisis comparing women and men*, Psychological Bulletin, 129(4), 569-591.

Hatch.M.J, 1997, *Organization Theory.Modern Symbolic and Postmodern Perspective*, Oxford University Press, Oxford, UK.

Hirdman.Y, 2001, *Genus- om det stabile föränderliga former*,

Hofstede.G, Hofstede.G.J, 2005, *Culture and Organization: Software of the mind*, McGraw.Hill

Hughes R, Ginnett R.C & Curphy G.J 2006, *Leadership: Enhancing The Lessons Of Experience*, s 162-165

Johannessen.A, Tufte.P.A, 2003, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*
Kruger.M.L., E. Van Eck and Vermeulen, , *Why principals leave: risk factors for premeature departure in the 2005Netherlands compared for women and men*, School Leadership and Management, vol 25, No.3, 241-261.

Järvinen.M, 1996, *Foucault- a- go- go- om konstruktivistisk könsforskning*, red. Bergenheim.Å, Lennerhed.L, *Seklernas sex*, 1997, Carlsson bokförlaget

Leffler.M and Mathews.N,1998,*Women in wildlife*. Women Nat.Resources20(1):9-12.

Loscocco.K.A., and Roschelle.R1991, *Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review*,*J.Voc. Behav.* 39:182-225

Probert.B,1994, *Women`s working lives. In Contemporary Australian feminism*, ed. K.Pritchard Hughes, 153-157, Melbourne: Longman Cheshire.

Shakeshaft.C , 1987, *Women in educational administration* (Beverly Hills, CA, Sage)

Svenning.C, 1999, *Metodboken*

Van Engen. M.L, Van der Leden.R. & Willemsen, T.M. 2001, *Gender, context and leadership styles: a field study*, journal of occupational and organizational Psychology, 75(5), 581-598.

Wallace.A, Schwartzcopff.J, and Egger. S, 1995, *Research on gender bias and women woking in the legal system*. Sydney: Prepared for the Department for Women, NSW.

Young, M.D. & Mc Leod,.S, 2001, *Flukes, opportunities, and planed interventions: factors affecting womens decisions to become school administrators*, Educational Administration Quarterly, 37(4), 462-502.

Zieroth.E, 1995, *Affirment employment in the US Department of the Interior*. Women Nat.Resources 17(1): 31-32

Wahl.A, Holgersson.c, Höök.P, Linghags. S 2001, *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur, Lund

Wahl.A, Holgersson.C, Höök.P 1998, *Ironi och sexualitet. Om ledarskap och kön*, Carlsson bokförlag

Wahl.A 1992, *Könsstruktur i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskola(EFI)

www.journalistgruppen.se

www.ericsson.com

Ericsson information, Bolagets årsredovisning för år 2005

www.konferens.se

www.itps.se

www.scb.se

8. Bilagor

8.1 Intervju frågor

8.1.1 VD frågor

1. Hur gammal är du?
2. Vilken utbildning har du?
3. Vilken befattning har du?
4. Hur länge har du haft den här tjänsten?
5. Vad gjorde du innan?
6. Varför tror du att just du fick det här jobbet?
7. Kan du beskriva din grupp?
8. Hur är det att vara chef?
9. Hur upplever du dig som chef? (beskrivning)
10. Vad är viktigast för dig: relationen med dina medarbetare eller arbetsuppgifter?
11. Hur går beslutsfattandet fram?

12. Brukar du delegera?
13. Vad är det som utmärker en bra chef?
14. Har du alla dem bemärkelsen som du har nämnt?
15. Upplever du att män och kvinnor skiljer sig i sitt chefskap?
16. Vad är det som skiljer kvinnor och män ifrån varandra när det gäller deras sätt att organisera och deras ledarstil?
17. Om det finns skillnader, vad kan de bero på?

8.1.2. Mellanchefs frågor

1. Hur gammal är du?
 2. Vilken utbildning har du?
 3. Vilken befattning har du?
 4. Hur länge har du haft den här tjänsten?
 5. Vad gjorde du innan?
 6. Varför tror du att just du fick det här jobbet?
 7. Kan du beskriva din grupp?
 8. Hur är det att vara chef?
 9. Hur upplever du dig som chef? (beskrivning)
 10. Upplever du att bli behandlad olika jämfört med dina manliga chefskollegor som är män?
 11. Hur blir du behandlad av sina manliga chefskollegor?
 12. Vad är viktigast för dig: relationen med dina medarbetare eller arbetsuppgifter?
 13. Hur går beslutsfattandet fram?
 14. Brukar du delegera?
 15. Vad är det som utmärker en bra chef?
 16. Har du alla dem bemärkelsen som du har nämnt?
 17. Upplever du att män och kvinnor skiljer sig i sitt chefskap?
 18. Vad är det som skiljer kvinnor och män ifrån varandra när det gäller deras sätt att organisera och deras ledarstil?
 19. Om det finns skillnader, vad kan de bero på?
 20. Vilka visioner har du för framtiden?
- Hur ser framtiden ut för dig? Finns det möjligheter för dig att uppnå högre chefspositioner?