

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA
Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats, 10p
Handledare: Karin Winroth
HT-06



Kvinnors karriärutveckling

- en studie om kvinnliga VD:ar

Författare: Sofie Koskiranta
Charlotte Olsson

Abstract

Despite the fact that women become more and more present in the private sector they still are heavily underrepresented in top positions. The cause has been debated and several explanations have been discussed. Although, many women have succeeded to reach top positions by making some more or less deliberate decisions that might have been decisive for their careers.

The main purpose of this study is to analyse what women who aim for a successful career should be aware of regarding their choices of education and profession. Moreover, the importance of different circumstances for the development of women's career opportunities has been inquired into. The study is based on interviews with nine female managing directors.

The study is based on qualitative data in order to depict the experiences of these successful women. Their depictions have made it possible to apprehend what women who aim at a career should be aware of and bear in mind. The personal interviews have been analysed towards a number of theories.

The outcome shows that a degree from a School of Economics might give good opportunities in a future career. However, to have specific goals regarding one's education or one's career has shown not to be necessary. It is of great importance to choose a good manager who encourages the employees and gives them the opportunity to develop in their profession. The conclusion can be drawn that the informal networks are significant to advance in the professional life. Further, it is essential to find a balance between one's professional and private life and for those with a family, it is required that the spouse does his part of the household duties. To make a successful career it is favourable to have the following qualities: To be persistent, purposeful and open for changes. According to this study, women have a tendency to demand too much of themselves. On the other hand, the demand from others does not seem to be higher on women than on men. Finally, it is highly important to put trust in oneself and to have the courage to take risks and one of the main conditions to develop and make a career is to get on well at work.

Sammanfattning

I medierna debatteras det om jämställdhet mellan könen i yrkeslivet, trots att kvinnor tar allt mer plats i näringslivet är de fortfarande kraftigt underrepresenterade på de högsta positionerna. Orsakerna till detta har diskuterats och det har getts ett antal olika förklaringar. Ändå har många kvinnor lyckats ta sig till höga befattningar genom att ha fattat ett antal, mer eller mindre medvetna val som kan ha varit avgörande för deras karriärer.

Syftet med denna uppsats är att få fram vad kvinnor som vill satsa på en framgångsrik karriär bör ha i åtanke samt att analysera vilken betydelse olika omständigheter har för kvinnors karriärutveckling. För att uppfylla detta syfte baseras studien på intervjuer med kvinnliga VD:ar.

Studien är kvalitativ för att ge en bild av dessa framgångsrika kvinnors egna erfarenheter och upplevelser. Utifrån deras berättelser skapas en bild av vad en kvinna som strävar efter att göra en karriär bör vara medveten om och ha i åtanke. De personliga intervjuerna har sedan analyserats mot ett antal olika teorier.

Slutsatsen visar att en examen i ekonomi kan ge goda förutsättningar. Däremot är det inte nödvändigt att ha tydliga mål med sin utbildning eller att planera sin karriär. Att välja en bra chef och att trivas med sitt arbete är viktigt för att utvecklas och göra karriär. Det har visat sig att framförallt de informella nätverken kan vara betydelsefulla för att avancera i yrkeslivet. Samtidigt är det nödvändigt att hitta en balans mellan yrkesliv och privatliv och för de kvinnor som har familj är det en förutsättning att de har en man som tar sin del av ansvaret i hemmet. För att bli framgångsrik i sin karriär är det fördelaktigt att ha egenskaper som att vara envis, målmedveten och öppen för förändringar. Enligt denna studie har kvinnor en tendens att ställa för höga krav på sig själva. Däremot tycks inte kraven från omgivningen vara högre på kvinnor än på män. Slutligen är det av stor vikt att tro på sig själv och att våga ta risker.

Nyckelord: karriärutveckling, kvinnor, karriär, kvinnliga VD:ar

Innehållsförteckning

INLEDNING	6
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	6
1.1 PROBLEMFÖRMULERING.....	7
1.2 SYFTE.....	7
1.3 AVGRÄNSNING.....	8
METOD	9
2.1 METODVAL.....	9
2.2 URVAL.....	9
2.1 INTERVJUER.....	10
2.3 VALIDITET.....	10
FORSKNING OM KVINNOR I YRKESLIVET	12
3.1 FYRA PERSPEKTIV PÅ ÄMNET KVINNOR OCH ORGANISATIONSLEDNING.....	12
3.2 KARRIÄRUTVECKLING UTIFRÅN MUHONENS PERSPEKTIV.....	14
3.3 LIKALINJEN OCH OLIKALINJEN.....	16
3.4 STRATEGIER I KARRIÄREN ENLIGT COOPER & DAVIDSON.....	17
3.5 KANTERS MÖJLIGHETSSTRUKTUR.....	18
3.6 WAHL OM KÖNSSTRUKTUR I ORGANISATIONER.....	19
KVINNORNA OM SINA KARRIÄRER	20
4.1 PRESENTATION AV INFORMANTER.....	20
4.2 TEMAFÖRKLARING.....	23
4.3 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUSVAR.....	24
4.3.1 Utbildning.....	24
4.3.2 Yrkesliv.....	26
4.3.3 Möjligheter.....	30
4.3.4 Motgångar.....	34
4.3.5 Familjeförhållanden.....	38
4.3.6 Personlighet.....	42
4.3.7 Råd till kvinnor i karriären.....	45
4.4 SAMMANFATTNING AV INTERVJUER.....	47
TEORETISK ANALYS	49
5.1 UTBILDNING.....	49
5.2 YRKESLIV.....	50
5.3 MÖJLIGHETER.....	51
5.4 MOTGÅNGAR.....	52
5.5 FAMILJEFÖRHÅLLANDEN.....	53
5.6 PERSONLIGHET.....	54
5.7 RÅD TILL KVINNOR I KARRIÄREN.....	55
5.8 KRITIK AV TEORIER.....	57
5.9 SAMMANFATTNING AV ANALYS.....	57
SLUTDISKUSSION	60
KÄLLFÖRTECKNING	62

BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	64
BILAGA 2: RÅD TILL KVINNOR	66

Figurförteckning

<i>Figur 1. Karriärutvecklingsmodell</i>	15
<i>Tabell 1. Sammanställning av information om informanterna</i>	22

Inledning

Betydelsen av könsrollerna har i takt med samhällets utveckling genomgått stora förändringar. Kvinnans roll var förr att ansvara för hemmet och barnen medan mannen stod för den ekonomiska försörjningen. I Sverige har denna syn gradvis förändrats och idag är det vanligare att båda två delar på ansvaret för hemmet och ekonomin.¹ Trots det debatteras det idag om jämställdhet och lika möjligheter för män och kvinnor i arbetslivet. Även om kvinnor idag arbetar i lika stor utsträckning som män och är lika högutbildade syns de trots det sällan på de högre positionerna i företagen.² Eftersom en stor del av företagen har fler män än kvinnor i ledningen kan detta förväntas bidra till att företagskulturen präglas av män och mäns normer. Andelen kvinnor på chefspositioner skiljer sig naturligtvis från bransch till bransch, men generellt sett är de underrepresenterade på de högsta positionerna. Detta är särskilt tydligt i den privata sektorn där knappt var fjärde chef är kvinna,³ medan endast fem procent av toppcheferna är kvinnor.⁴ Ser man på mellanchefernivåer finns det fler kvinnliga chefer, däremot innehar kvinnor till största delen mellancheferpositioner inom områdena personal och marknad där det är svårt att arbeta sig vidare upp till toppen.⁵ De mellancheferpositioner med operationellt ansvar som kan leda till ledande befattningar på högsta nivå är fortfarande kraftigt mansdominerade.

1.1 Problemdiskussion

Vägen till att bli VD inom ett företag är ofta lång och kraven på en blivande VD är höga både för män och för kvinnor. Tittar man på andelen kvinnor på VD-positioner inom näringslivet är det en långtifrån jämlik fördelning av posterna. Enligt tidigare undersökningar kan detta bero på en rad olika faktorer.⁶ En manlig dominans inom företagsledningen kan innebära att det blir svårare för kvinnor att passa in då de blir tvungna att anpassa sig till den manliga normen.

¹ Frankenhaeuser, 1993

² Frankenhaeuser, 1993

³ SCB, 2006

⁴ Göransson, 2003

⁵ Renstig, 2003

⁶ Göransson, 2003

Det har visat sig vid rekrytering att det är vanligt att man gärna anställer personer som man kan identifiera sig med och har gemensamma intressen med.⁷ Det kan få som konsekvens att män gärna anställer män, något som kan vara ofördelaktigt för kvinnor. En annan faktor kan vara att många kvinnor har en tendens att undervärdera sin egen förmåga samtidigt som män gärna övervärderar sin kompetens. Effekten av detta kan bli att kvinnor inte ser sig själva som tillräckligt kompetenta för en ledande befattning. Svårigheten att kombinera familjeliv med en tidskrävande VD-tjänst kan också vara ett hinder i karriären. Trots att delat ansvar i hemmet blivit vanligare tar kvinnan fortfarande en större del av ansvaret vilket kan påverka de val hon gör i yrkeslivet.⁸

Även om kvinnor är underrepresenterade på de högre chefsposterna finns det ändå de som har gjort en framgångsrik karriär. Att många kvinnor lyckats ta sig till höga befattningar kan bero på att de har fattat ett antal, mer eller mindre medvetna val som kan ha varit avgörande för deras karriärer.

1.1 Problemformulering

- Vad bör kvinnor som strävar efter att göra en framgångsrik karriär ha i åtanke?

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att få fram vad kvinnor som vill satsa på en framgångsrik karriär bör ha i åtanke samt att analysera vilken betydelse olika omständigheter har för kvinnors karriärutveckling.

⁷ Wahl, 2001

⁸ År 2000/01 ägnade kvinnor 4:08 tim/dag åt hemarbete och män 2:46tim/dag. Henrekson 2004.

1.3 Avgränsning

Uppsatsen avgränsas till att se hur kvinnliga VD:ar har tagit sig till sina positioner. Anledningen till detta val är att de som har tagit sig till en VD-position kan förmodas ha den kunskap och de erfarenheter som kan leda oss fram till svaret på denna undersökning. Vidare avgränsas uppsatsen till ett antal teman som berör utbildning, yrkesliv, familjesituation och personlighet.

- 2 - Metod

I metodavsnittet kommer vi att redogöra för den valda metoden och hur vi har gått tillväga i undersökningen. Här motiverar vi även våra tillvägagångssätt och tar upp metodkritik.

2.1 Metodval

Denna undersökning baseras på en kvalitativ studie då vi anser att den lämpar sig bäst för vår studie. I en kvalitativ studie ser man på olika företeelser i ett sammanhang, hur de kopplas samman och på vilket sätt de är beroende av varandra.⁹ Djupintervjuer har fördelen att de kan ge mer detaljerade beskrivningar av hur kvinnor har burit sig åt för att nå sina VD-positioner. Anledningen till valet av djupintervjuer är att vi i förväg inte kunnat veta vilka faktorer som har varit viktigast i deras karriärer. En djupintervju ger kvinnorna möjlighet att själva lyfta fram och beskriva det de anser har haft störst betydelse för dem. Ytterligare en orsak till valet av djupintervjuer är för att få fram data baserad på upplevelser och personliga erfarenheter. Djupintervjuer kan vara fördelaktiga då man behandlar känsliga områden. En del av våra frågor rör informanternas privatliv vilket kan upplevas som ett känsligt ämne.

2.2 Urval

Med *Veckans Affärers* lista¹⁰ över de 125 mäktigaste kvinnorna i Sverige som urvalsram har vi fått fram nio informanter. Listans kriterier avser kvinnans position vad gäller makt och inflytande, hennes ekonomiska ansvar, branschens framtidsutsikter och den senaste tidens tillväxt samt hennes framtida karriärpotential. Denna lista består inte enbart av VD:ar utan även av olika verksamhetschefer som inte är relevanta för vår uppsats. Informanterna har valts ut från olika branscher av den anledningen att vägen till att avancera i ett företag kan te sig olika beroende på bransch. Valet av informanter var således subjektivt då vi valde att söka upp de personer som kan förmodas ge den mest relevanta informationen. Anledningen till varför vi har valt att fokusera på endast VD:ar grundar sig i att de kan förmodas ha en lång

⁹ Denscombe, 2000

¹⁰ Veckans affärer nr 8, 2006-02-20

arbetslivserfarenhet, från att ha suttit på flera positioner i olika företag till att ha tagit sig ända till VD-posten. Trots att listan är från i år är den till viss del inaktuell då ett antal VD:ar redan hunnit avgå. Det fanns anledning att tro att accessibiliteten skulle kunna utgöra ett problem då de utvalda kvinnorna kunde förmodas vara svårtillgängliga. Därför valdes till en början ut 20 kvinnor från olika branscher och i olika åldrar. Det har visat sig gå över förväntan då nio av de kontaktade kvinnorna tackade ja till att ställa upp på en intervju. Detta ansåg vi vara ett tillräckligt antal för att påvisa ett mönster i informanternas berättelser då denna kvalitativa studie inte har som syfte att vara representativ för samtliga kvinnliga VD:ar i Sverige. Av de 20 uppringda personerna var det endast två som avböjde på grund av tidsbrist, fyra fanns inte längre kvar på VD-positionen och de övriga fem var inte tillgängliga.

2.1 Intervjuer

Intervjuerna är semistrukturerade, med det menas att vi använder oss av en intervjuguide med sju olika teman för att intervjun ska bli i berättande samtalsform. Under intervjuerna har ljudupptagning använts för att minska risken för misstolkningar och förlust av viktig information. Ljudupptagningen kompletteras av fältanteckningar som ger en övergripande bild av intervjusvaren. För att kunna ge informanten full uppmärksamhet turades vi om att ställa frågor samtidigt som en av oss antecknade. Samtliga intervjuer har ägt rum i företagets lokaler, ofta på informanternas egna kontor under deras arbetstid. Längden på intervjuerna har varierat mellan 25 och 45 minuter. Trots att intervjuerna skiljer sig åt tidsmässigt har svaren uppfyllt våra förväntningar.

2.3 Validitet

Forskarens egen åsikt kan ibland återspeglas i uppsatsens innehåll och vid tolkning av data. Våra egna normer och värderingar kan påverka innehållet i uppsatsen. Genom att vara medvetna om dessa förutfattade meningar strävar vi efter att vara så neutrala som möjligt, bland annat genom att under intervjun låta informanten berätta fritt och inte ge starka reaktioner på hennes svar. Det är viktigt att våra egna åsikter och värderingar inte lyser igenom i uppsatsen.

Nackdelen med semistrukturerade djupintervjuer är att de kan ge väldigt olika svar och kan därför bli svåra att analysera. Då man gör personliga intervjuer är det viktigt att vara medveten om intervjuarens påverkan på informanten och hur hon uttrycker sig i sina svar. Det är därför viktigt att vara neutral både som person och på vilket sätt frågorna framställs. I semistrukturerade intervjuer får informanten utrymme att själv berätta om sina erfarenheter och upplevelser och därmed minskar risken för ledande intervju. Vår intervjuguide berör till stor del erfarenheter från yrkeslivet vilket kan anses vara mindre känsligt och därmed lättare att berätta om utan att bli alltför personlig. En del av intervjuguiden berör dock informanternas privatliv något som kan upplevas som känsligt. Eftersom att informanten har getts friheten att berätta ganska fritt om sina erfarenheter kan det finnas en risk att de undviker att ta upp saker som de själva anser är känsliga. Vi har i ett fåtal fall upplevt att informanterna varit kritiska till vårt ämnesval och att de kanske trott att vi hade förutfattade meningar om ämnet. Detta tror vi möjligen kan ha påverkat deras svar då de betonat att kön inte har någon betydelse i yrkeslivet. Ingen av informanterna har tyckts besvärad av ljudupptagningen vilket kan bero på att de i deras yrkesroll är vana vid att intervjuas och att tala inför människor.

Forskning om kvinnor i yrkeslivet

I detta avsnitt presenteras de valda teorierna av bland andra Alvesson & Billing, Muhonen, Wahl och Kanter. Teorierna behandlar bl.a. olika forskningsansatser, karriärutveckling och möjlighetsstrukturer.

3.1 Fyra perspektiv på ämnet kvinnor och organisationsledning

Alvesson och Billing har kategoriserat fyra olika ståndpunkter och deras argument till varför kvinnor ska få större möjligheter att avancera till chefspositioner.¹¹ *De lika möjligheternas ståndpunkt* utgår ifrån att kvinnan diskrimineras i arbetslivet där hon stöter på hinder i form av konservatism och fördomar. Enligt detta perspektiv är kvinnorna lika villiga att avsätta tid och engagemang i sitt arbete som männen, emellertid ges de inte samma möjligheter av sina arbetsgivare. Det framhålls att det inte är någon skillnad mellan mäns och kvinnors ledarskap. Stark kritik riktas mot orättvisor och stereotypa föreställningar om kvinnor som anses hindra dem i karriären. I det moderna samhället ska alla ha samma förutsättningar oberoende av kön, ras osv. Förespråkare av denna ståndpunkt är positiva till kvotering.

Den meritokratiska ståndpunkten är typisk för företagsekonomer och näringslivet då den har effektivitet som mål och inte att skapa jämställdhet. "[...] vill den meritokratiska ståndpunkten bekämpa de irrationella krafter som hindrar det fulla utnyttjandet av kvalificerade mänskliga resurser och därigenom öka effektiviteten".¹² Eftersom att kvinnor som arbetskraft inte tas tillvara på i lika stor utsträckning som män finns det en stor outnyttjad resurs för bland annat näringslivet. I en meritokrati bedöms människor utifrån deras kvalifikationer där kön, klass, bakgrund, ras och religion inte har någon betydelse. Enligt detta synsätt är det ledningen i ett företag som ansvarar för effektiviteten och det är också den som anses ha den bästa kunskapen för att maximera effektiviteten.

Det särskilda bidragets ståndpunkt betonar olikheterna mellan män och kvinnor och menar att de olika egenskaperna skapas under barndomen och omgivningen. Kvinnor anses besitta

¹¹ Alvesson & Billing, 1997

¹² Alvesson & Billing, 1997, s.172

kvalifikationer som kan vara ett komplement till den manliga kompetensen inom företagsledningen. I jämförelse med mannen kan kvinnan ses som skickligare på kommunikation och samarbete, anknytning och kontakt, makt, samt intimitet och omvårdnad. I förhållande till männen anses kvinnor vara mer empatiska i sin maktposition och bättre på att skapa ett gynnsammare arbetsklimat genom att mobilisera mänskliga resurser. De inspirerar till kreativitet och kan omstrukturera hierarkier till platta organisationer. Enligt denna ståndpunkt bör inte kvinnor och män konkurrera om samma tjänster då de är olika lämpade för olika typer av arbeten. De områden där kvinnliga chefer anses vara särskilt lämpade är där mänskliga relationer står i fokus. Män däremot sägs vara mer lämpliga för chefspositioner inom ekonomi, produktion och strategisk styrning.

De alternativa värdenas ståndpunkt menar även att könen skiljer sig väsentligt men betonar personligt intresse och egna prioriteringar som en orsak till den ojämna könsfördelningen på chefsposter. Den är kritisk mot mansdominerade institutioner. Denna ståndpunkt nämner ansvarsrationalitet som en anledning till varför många kvinnor väljer yrken som inriktar sig på människan bland annat hälso- och sjukvård där det kan vara svårt att arbeta sig upp till högre positioner. Med ansvarsrationalitet menas att kvinnor har särskild fallenhet för omsorg och mänskliga relationer. För många kvinnor på en chefsposition i en mansdominerad organisation, kan det skapas konflikter mellan kvinnans sätt att tänka och organisationens rådande mansdominerande norm. För att kvinnor ska tas på allvar och passa in kan en omstrukturering av organisationen vara nödvändig. De ansatser som menar att kvinnan inte skiljer sig från mannen i ledarstil tar inte hänsyn till att kvinnan blivit tvungen att anpassa sig till organisationens struktur. Anpassningen som krävs av en ny chef har visats orsaka mer stress för kvinnor än för män. Enligt denna ståndpunkt bör kvinnor, istället för att försöka anpassa sig, utgå ifrån sina egna behov. Förespråkarna anser dock att kvinnorna inte är beredda att anpassa sig till de krav som ett chefsjobb medför.

3.2 Karriärutveckling utifrån Muhonens perspektiv

Muhonen talar om de två olika ansatser som behandlar kvinnors karriärutveckling.¹³ Den första är den *individcentrerade ansatsen* som förklarar problematiken kring det låga antalet kvinnliga chefer med tidig socialisation, personlighet och könsrolls stereotyper. Med tidig socialisation menas att barn redan från tidig ålder lär sig olika könsrelaterade beteenden utifrån sin omgivning. Denna tidiga socialisationsprocess kan spela en roll i valet av utbildning och yrke. Kvinnor med välutbildade fäder och mödrar är ofta själva mer karriärorienterade. Då även mödrarna är välutbildade är det vanligare att kvinnorna väljer mindre traditionella yrken. Muhonen redogör för flera olika studier gällande kvinnliga chefers personlighetsdrag. En av dessa visar att karriärorienterade kvinnor har högre akademisk självkänsla, global självkänsla och är mer prestationsorienterade än icke- karriärorienterade kvinnor. Dessa betraktar sig mer som maskulina än feminina och emotionellt stabila, självständigare, mer bestämda, okonventionella, aktiva, risktagande, har högre självtillit och högre självsäkerhet och är mer nöjda med sig själva.

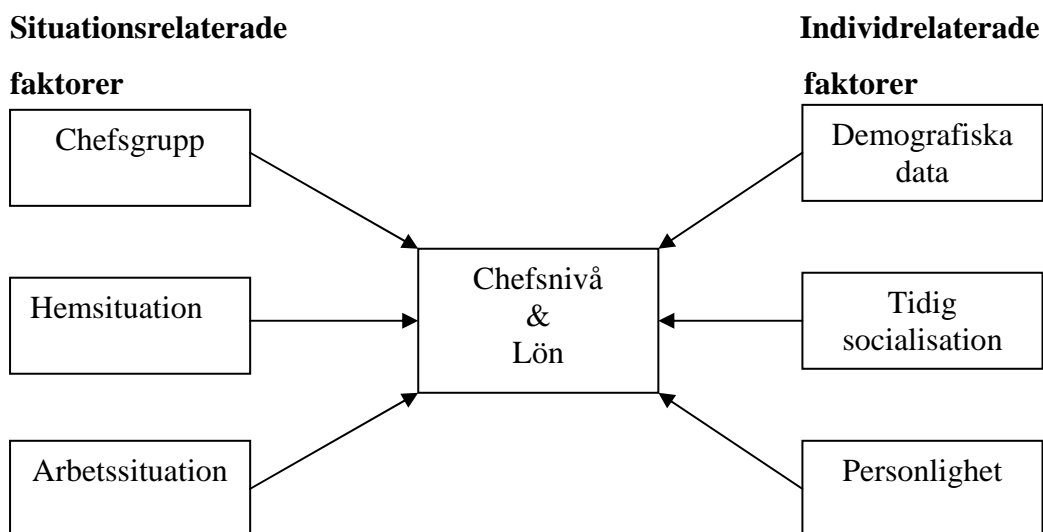
Muhonen refererar till SCB:s statistik från 1997 som visar att kvinnor utbildar sig på högskolenivå i högre grad än män, de tar även ut sin examen i högre utsträckning än män. Trots det är det stora löneklyftor mellan män och kvinnor med samma utbildning. Kvinnor väljer dock andra typer av utbildningar än män, ofta inom vård och utbildning medan män söker sig till mer tekniskt inriktade utbildningar. Forskningsresultat visar att många kvinnor inte planerar sin karriär utan föredrar att vara flexibla för att därmed kunna ta tillvara på de tillfällen som uppkommer. Många uttryckte däremot att det hade varit en fördel att planera sin karriär för att snabbare kunna avancera.

Den *situationscentrerade ansatsen* förklarar kvinnors svårigheter i att göra karriär med organisationens struktur och samhället. Muhonen hänvisar till Kanter's förklaringsmodell som grundar sig i tre faktorer: möjlighetsstruktur, maktstruktur och minoritetsställning. De arbeten som kvinnor erbjuds ger få möjligheter till avancemang och lite makt. Det faktum att kvinnor ofta är i minoritet högst upp i organisationen medför att de sällan blir rekryterade till chefspositioner. Kanter talar om kvinnor i minoritetsställning och menar att eftersom att de uppmärksammas mer i egenskap av minoritet blir de följaktligen mer bevakade och har då

¹³ Muhonen, 1999

högre krav på sig från ledningen. Detta innebär att även om de är synliga i organisationen måste de arbeta hårdare för att deras prestationer ska uppmärksammas. Muhonen tar även upp situationen i hemmet som en del i den situationscentrerade ansatsen. Kvinnliga chefer tar betydligt större ansvar i hemmet i jämförelse med manliga chefer. Denna dubbla arbetsbörda kan vara en orsak till varför kvinnor väljer bort denna påfrestande livssituation. För att kvinnor ska satsa på karriären är det viktigt att mannen stödjer sin frus karriär och bidrar i lika stor utsträckning som kvinnan i skötsel av hem och barn. Trots att en chefspost innebär stort ansvar och engagemang kan kvinnor genom att ha en högre chefsbefattning lättare styra över sin arbetstid.

De ovan behandlade ansatserna kan sammanfattas i en karriärutvecklingsmodell.



Figur 1. Karriärutvecklingsmodell

Muhonens egna studier visar att majoriteten av kvinnorna inte planerat sin karriär utan lade större vikt vid att ha intressanta arbetsuppgifter. De flesta kvinnliga cheferna hade inte själva tagit initiativet till att söka chefsposten utan gjorde det på uppmaning av andra. Ett antal kvinnor hade aldrig sökt utan uppmuntran och det som de ansåg vara det största hindret var deras egna bristande självförtroende. Andra hinder var familjesituationen och att de blivit motarbetade inom organisationen. Få kvinnor visade intresse för toppositioner med motiveringen att toppchefer har en utsatt och isolerad position samt att arbetsuppgifterna inte var tillräckligt lockande. En annan anledning till det bristande intresset var föreställningen om

att en hög position innebär mindre fritid. Däremot uttryckte vissa en önskan om att ta en högre befattning om de själva får utforma tjänstens arbetsuppgifter.

3.3 Likalinjen och olikalinjen

Frankenhaeuser konstaterar att kvinnliga ledaregenskaper såsom flexibilitet, lyhördhet och samarbetsförmåga anses vara önskvärda i moderna företagsstrukturer. Trots denna optimism har inga stora förändringar skett på chefsposterna som fortfarande starkt domineras av män.¹⁴

Då man talar om jämställdhet finns det två olika ansatser, dessa kallar Frankenhaeuser för "likalinjen" och "olikalinjen". Likalinjens argument är att män och kvinnor har samma förutsättningar och kapacitet och ska därför ha samma möjligheter att göra karriär. I framtiden förväntas det bli brist på kompetenta chefer och att intresset för kvinnliga chefer då kommer att öka. Olikalinjen argumenterar istället för att kvinnor och män har olika egenskaper och värderingar, samt att de kvinnliga egenskaperna beskrivs som särskilt lämpade för en chef. Med sin flexibilitet och sitt smidiga sätt att kommunicera förväntas kvinnliga chefer kunna skapa ett bättre klimat på företagen.

Idag utbildar sig kvinnor i lika stor grad som män, men de får inte samma utdelning för sin utbildning. Ett tydligt exempel på detta är bland civilekonomer där endast var femte chef är kvinna. Frankenhaeuser menar att de hinder som står i vägen för kvinnor idag är av socialt och kulturellt slag och därför svåra att redogöra för. Näringslivet är uppbyggt av män och därmed genomsyras det av manliga normer och tankesätt vilket gör det svårt för kvinnor att dels nå chefsposter men även att vara en bra chef i en sådan miljö.

Generellt sett så har karriärkvinnor en man som även han satsar på sin karriär till skillnad från de flesta manliga chefer som ofta har en stöttande fru som ägnar mer tid åt att sköta hemmet och barnen. Det är med andra ord svårt för kvinnor att kombinera en framgångsrik karriär med familjeliv då det krävs av en chef att han/hon lägger större delen av sin tid och energi på sitt arbete.

¹⁴ Frankenhaeuser, 1993

3.4 Strategier i karriären enligt Cooper & Davidson

Cooper och Davidson menar att chefer idag måste vara beredda att flytta antingen till en annan stad eller till ett annat land.¹⁵ Det kan handla om såväl korta som långa perioder. När det är lika vanligt att både kvinnan och mannen arbetar kan detta skapa problem i familjen. Coopers studie av 60 kvinnor visar att 23 procent inte hade möjlighet att flytta p.g.a. sin makes karriär och de rådande familjeförhållandena. Detta utgjorde då ett hinder i kvinnornas möjligheter att arbeta sig upp till chefspositioner i företaget. Däremot var 40 procent beredda att flytta, majoriteten av dessa kvinnor var dock ogifta. I förhållanden där båda makarna arbetar är mannen lika ovillig som kvinnorna att flytta.

Kvinnors väg till att avancera i företaget kan ofta vara svår där många hinder uppstår på vägen. Cooper och Davidson tar upp tre olika typer av mönster av kvinnors syn på karriären. Det första är det *sena karriärbeslutet* vilket menas att kvinnor arbetar under en längre period, ca 10 år, då de varit helt fokuserade på sitt arbete innan de beslutar sig för att ta nästa steg till en chefsposition. Det andra mönstret är *passiviteten*, där tar kvinnorna inte själva det första steget att avancera till chefsnivå utan kvinnorna menar att det är någon annan som hjälper dem till det steget, t.ex. en förfrågan från sin chef. Det tredje och sista mönstret är då kvinnor väljer *att själva bli bättre*. Detta menar Henning och Jardim ändå är kopplat till passiviteten då kvinnor inte har egna strategier för att bli befordrade utan istället väntar på en förfrågan.

Kvinnor som vill avancera i företaget bör enligt Williams planera sin karriär och vad för strategier de bör använda för att nå chefsposition i ett företag. Hon menar att det är viktigt för kvinnor att prioritera i sitt liv. Med det menar hon att prioritera sin karriär framför hemmet och hushållssysslor. I arbetslivet är det viktigt att kvinnan är bestämd och klarar av att hävda sig i olika situationer, hon måste även våga ta risker något som män gör betydligt mycket oftare än kvinnor. För att avancera inom företaget är det viktigt att synas och vara medlem i föreningar och arbetsgrupper som har betydelse för ens egen karriär. Williams anser att kvinnor måste våga ta beslut och göra misstag men också dra lärdom utifrån sina misstag. Kvinnor måste vara starka och ha ett bra självförtroende och våga fatta beslut utan att påverkas av sin omgivning. Något som är viktigt för kvinnor är att skapa nätverk. Genom att hjälpa andra kvinnor i sin karriär och anställa fler kommer den manliga dominansen så

¹⁵ Cooper och Davidson, 1984

småningom att bli mindre. Det är av stor vikt att kvinnorna deltar i ett informellt nätverk framförallt om de är i klar minoritet.

Genom att skapa en förändring inom organisationen kan man underlätta för kvinnor att göra karriär. Ekberg-Jordan har kartlagt ett antal möjliga förändringar inom en organisation. Han menar att kvinnor kan behöva karriärplanering och rådgivning för att sätta upp både kort- och långsiktiga karriärmål. Ytterligare en åtgärd för att uppmuntra kvinnor i deras roll som chef är att erbjuda dem en fadder på en högre post inom organisationen. Ekberg-Jordan anser även att man bör uppmuntra manliga och kvinnliga chefer att komma överens med varandra och bryta ner stereotyper. Syftet är att få männen att stödja kvinnorna.

3.5 Kanterers möjlighetsstruktur

Möjligheten att arbeta sig uppåt och utvecklas inom en organisation kallas av Kanter *möjlighetsstruktur*.¹⁶ Möjligheterna kan definieras som befodringsmöjligheter, antal karriärsteg som följer med en viss position, möjligheter att få utmaningar och kunna utveckla sin kompetens samt möjligheter att få förmåner och belöningar. Inom denna teori kan man urskilja två typer av människor, den med små möjligheter och den med stora. Personer med små möjligheter saknar ambition att förflytta sig uppåt i hierarkin och således ser de också till att inte ta något ansvar eller ha inflytande i organisationen, de är även kritiska till personer med makt. De kännetecknas av låg självkänsla och de undervärderar sin egen kompetens.

Personer med stora möjligheter har tvärtom höga ambitioner, stort självförtroende och har en tendens att övervärdera sin egen kompetens. Dessa människor lägger stor vikt vid sitt arbete och är ofta engagerade i organisationen. Typiska drag för personer med stora möjligheter är att de är tävlingsinriktade och strävar uppåt i hierarkin då de attraheras av makt. För att skapa förändring i organisationen deltar de aktivt i möten och kollektiva aktioner. Dessa personer förknippas av Kanter med män medan personer med små möjligheter förknippas med kvinnor. Kanter menar här att den kategori av människor man identifierar sig med skapar olika förutsättningar i yrkeslivet. De personer som anser sig ha stora möjligheter agerar på ett sätt som ger dem fördelar och större möjligheter till avancemang inom organisationen. Samtidigt

¹⁶ Wahl, 2001

hämmas de som tror sig sakna möjligheter vilket leder till alltfler svårigheter. Kanter förklarar denna möjlighetsstruktur med att det finns maktskillnader mellan könen.

3.6 Wahl om könsstruktur i organisationer

Wahl hävdar att organisationens könsstruktur har en stor betydelse för kvinnors situation och möjligheter. Med könsstruktur menar hon andelen kvinnor i ett företag, segregering mellan könen i positioner och hierarkisk fördelning mellan könen vad gäller inflytande och makt. Hon menar därför att diskriminering kan ses som ett strukturellt fenomen och att kvinnor och mäns olika tillgång till makt är en förklaring till deras olika möjligheter i organisationer. Organisationsstrukturer uppfattas oftast som könsneutrala och ifrågasätts sällan. Det anses inte legitimt att påtala att kön har betydelse och att diskriminering ofta ses som ett individuellt problem, Wahl menar dock att problemet är strukturellt.

Kvinnorna om sina karriärer

I empiriavsnittet presenteras informanterna samt den data som samlats in genom intervjuer. Intervjusvaren presenteras i ämnesordning och därefter sammanfattas de för att ge en översikt.

4.1 Presentation av informanter

Då vi har fått möjligheten att träffa våra informanter personligen har vi kunnat göra egna iakttagelser och på så sätt skapa oss en tydligare bild av dem. Något som gjorde ett stort intryck på oss var kvinnornas självsäkerhet, tryggheten i sin yrkesroll och sitt respektingivande sätt. Efter att ha gjort samtliga intervjuer kunde vi konstatera att flertalet av kvinnorna var mycket propert och feminint klädda och tycktes vara måna om sitt yttre. För att ge en tydlig bild av våra informanter följer här en kort presentation av dem.

Birgitta Böhlin är sedan tre år tillbaka VD på det statligt ägda företaget Samhall. Hon engagerar sig i företagets interna utbildning för kvinnliga ledare och är därför insatt i den typen av frågor som vår uppsats berör. Birgitta sitter med i flera olika styrelser bl.a. som styrelseordförande på Mittuniversitetet.

Eva Cederbalk är VD på det statligt ägda bolåneföretaget SBAB sedan 2004. Tidigare har Eva varit VD för Netgiro International, varit verksam i ledningen för If samt arbetat flera år på SEB bl.a. som VD för Eurocard.¹⁷

Eva Gidlöf är VD på Bankgirocentralen sedan två och ett halvt år. Hon har tidigare varit VD för den svenska verksamheten inom Cap Gemini Ernst & Young.¹⁸ Eva är den enda av våra informanter som deltagit i Ruter Dams¹⁹ ledarskapsprogram som är enbart för kvinnor.

¹⁷

<http://www.sbab.se/sbab/road/Classic/department/10/jsp/Render.jsp?seldep=149&a=2176&t=1&d=149&noNav=true>

¹⁸ http://www.bgc.se/templates/NewsPage___1614.aspx

¹⁹ Ruter Dam är ett chefsutvecklingsprogram vars mål är att bidra till fler kvinnliga chefer på höga nivåer.

Lena Herrmann blev 2004 VD på Dagens Nyheter och därmed tidningens första kvinnliga VD.²⁰ Hon var tidigare vice VD på Bonnier dagstidningar. Lena var sedan tidigare bekant med DN då hon i slutet av 1990-talet arbetade där som konsult samt med DN:s olika intressebolag.

Krusbeth Kristensson är med sina 37 år den yngsta VD:n vi har intervjuat. Hon är sedan sex år tillbaka VD på byggföretaget C&M Projekt där hon fram till sin nuvarande befattning arbetade som projektledare i ett halvår. På företaget strävar de efter en jämn könsfördelning vilket ännu inte har kunnat uppfyllas.

Ulrika Nordlander är sedan början av 2006 VD på IT-företaget TCM, Take Care Marketing, som nu befinner sig i en utvecklingsfas. Hennes ambition som VD är att öka TCM:s omsättning med 50 procent. Hon har arbetat inom företaget sedan åtta år tillbaka, dessförinnan var hon säljare inom IT-branschen.

Marika Philipsson är VD för konsultföretaget Wise Group sedan 2004. Hon har tidigare arbetat med konsultuppdrag för Sign On, det som idag är Wise Group. Några områden som Marika tidigare har arbetat inom är spedition, flyg, finans och IT. Hon har tidigare haft tjänster som ekonomichef, administrativ direktör och vice VD.²¹ Marika föreläser om kvinnor i yrkeslivet.

Barbro Sjölander är VD på Eniro 118 118 sedan 1998. Hon har aldrig varit speciellt intresserad av ekonomi utan tycker att det är roligt att arbeta med människor och insåg tidigt att hon ville bestämma. Barbro har tidigare haft tjänster som inköpschef och var ansvarig för kundtjänsten på Eniro innan hon tillsattes som VD.

Synnöve Trygg har varit VD på SEB-kort i sex år men har haft en chefsposition inom företaget sedan 1993. Under sin tid som VD på SEB har företaget expanderat, då de bl.a. köpte Diners club 1994 och Eurocard i Danmark och Norge. Hon har tidigare arbetat inom olika finansbolag.

²⁰ <http://www.dn.se/DNet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=249714>

²¹ http://www.wisegroup.se/sv/Snabbmeny/Om_Wise/Ledningsgruppen/

Nedan följer en tabell där vi samlat information om de nio kvinnorna.

Tabell 1. Sammanställning av information om informanterna

Namn	Företag	Bransch	Ålder	Utbildning	Civilstånd	Barn	Anställda	Kvinnor i ledningen
Birgitta Böhlin	Samhall AB	Tjänsteföretag	58 år	Civilekonom	Gift	-	22 332	4 av 8
Eva Cederbalk	SBAB	Bolån	54 år	Civilekonom	Ogift	-	Ca 420	5 av 10
Eva Gidlöf	Bankgiro-centralen	Bank	49 år	Fil.kand i företagsek. och info.behandling	Skild	2 barn	Ca 445	5 av 8
Lena Herrmann	DN	Dagspress	44 år	Civilingenjör	Ogift	-	Ca 600	6 av 10
Krusbeth Kristensson	C&M Projekt	Bygg	37 år	Mellanningenjör bygg	Sambo	-	8	3 av 8 anställda
Ulrika Nordlander	TCM	IT	41 år	Gymnasieekonom	Gift	2 barn	Ca 45	3 av 7
Marika Philipsson	Wise Group AB	HR, Konsulttjänster	41 år	Civilekonom	Gift	-	Ca 60	3 av 6
Barbro Sjölander	Eniro 118118	Media	56 år	Eftergymnasial utb. inköp och logistik	Gift	2 barn	Ca 1000	5 av 6
Synnöve Trygg	SEB-kort	Bank	47 år	Civilekonom	Gift	1 barn	Ca 1000	3 av 9

4.2 Temaförklaring

För att få en bra bild av vad vi vill fokusera på i denna uppsats har vi valt att dela in empirin i olika teman. Under denna rubrik förtydligar vi vad de olika temana kommer att innehålla.

Utbildning: här fokuserar vi på informantens val av utbildning, föräldrarnas utbildningsbakgrund och ifall de hade förväntningar hemifrån på att utbilda sig.

Yrkesliv: detta tema tar upp informantens ambitioner i yrkeslivet, vilka förväntningar hon hade på tjänsten, hur hon fick tjänsten och hennes tidigare erfarenheter.

Möjligheter: här inriktar vi oss på vilken typ av stöd informanten fått under sitt yrkesliv, om hon har använt sig av nätverk och förberedande ledarskapsprogram samt hennes syn på detta.

Motgångar: detta tema innefattar informanternas motgångar i yrkeslivet, om hon någon gång motarbetats, om hon upplevt högre prestationskrav än män och om hon har bytt arbetsplats i brist på utvecklingsmöjligheter.

Familjeförhållanden: här koncentrerar vi oss på balansen mellan familj och yrkesliv, om de har stöd från sin man, mannens arbetssituation samt diskuterar möjligheten att flytta till en annan ort.

Personlighet: vi har bett informanten beskriva sig själv, både vad gäller positiva och negativa sidor och hur deras personliga egenskaper påverkat dem i deras yrkesliv.

Råd till kvinnor i karriären: Trots att detta tema är av stor relevans för denna undersökning har vi valt att ställa upp de viktigaste råden i punktform och lägga de fullständiga svaren i en bilaga. Anledningen till detta är att underlätta för läsaren genom att lyfta fram de centrala punkterna då svaren även innehåller diskussioner runt detta tema.

4.3 Sammanställning av intervjusvar

Samtliga intervjuer har ägt rum på informanternas arbetsplatser, på deras kontor eller i övriga lokaler på företaget. Trots att informanterna kan förväntas ha ett pressat tidsschema gav de inte intryck av att vara stressade utan tog sig tid att svara på våra frågor. Här nedan följer en redogörelse för intervjusvaren.

4.3.1 Utbildning

Birgitta Böhlin valde att studera till civilekonom på Handelshögskolan i Göteborg för att bli auktoriserad revisor då hon hade släktingar i samma bransch. Eftersom det var en hård arbetsmarknad i Göteborg flyttade Birgitta till Stockholm där hon började en traineeutbildning på Riksrevisionsverket för att arbeta som revisor, hon stannade sedan kvar där ett antal år. Trots att Birgittas föräldrar inte själva hade någon akademisk utbildning, mamman var sjuksköterska och pappan var lantmästare, tyckte framförallt mamman att hon skulle skaffa sig en. I valet av sin utbildning hade Birgitta inte någon långsiktig plan eller strategi för sin framtida karriär.

För *Eva Cederbalk*, VD på SBAB, var civilekonomutbildningen inte ett målmedvetet val utan snarare en konsekvens av att hon valde bort teknik-, jurist- och läkarutbildningarna. Eva var inte speciellt motiverad av att läsa ekonomiska ämnen men hon visste att hon skulle få väldigt bra avgångsbetyg från gymnasiet. Hennes val föll därför på Handelshögskolan i Stockholm som kunde erbjuda en bred och bra utbildning. Även om Evas föräldrar inte satte någon press på henne att vidareutbilda sig tror hon ändå att de hade blivit extremt förvånade och besvikna om hon inte hade gjort det. De hade inga åsikter om valet av utbildning men hon tror att de hade blivit glada om hon valt att studera juridik då hennes pappa och även andra släktingar var jurister. Hennes mamma hade ingen akademisk utbildning men gjorde karriär inom bankvärlden fram tills det att hon skaffade barn då hon valde att sluta arbeta.

Eva Gidlöf, VD på Bankgirocentralen, hade ingen speciell tanke bakom sin utbildning inom företagsekonomi och informationsbehandling. Det som lockade med utbildningen

var möjligheten att få kombinera ihop den själv och hon hade då ingen tanke på vad hon ville arbeta med senare. Eva kommer från en arbetarfamilj och hade inga förväntningar hemifrån på att hon skulle vidareutbilda sig.

Lena Herrmann, VD på Dagens nyheter, är civilingenjör i industriell ekonomi och säger att hon var obeslutsam i valet av utbildning. Anledningen till hennes val var att hon trodde att utbildningen skulle ge henne bra valmöjligheter framöver, däremot hade hon inga speciella planer vad gällde hennes framtida yrkesval. Lenas föräldrar hade ingen akademisk utbildning och ställde inga krav på att hon skulle vidareutbilda sig.

Krusbeth Kristensson, VD på C&M Projekt, visste tidigt att hon ville bli tekniker. Hon fick inspiration av ett sommarjobb på ett arkitektkontor och det var därför när hon gick fjärde året på byggtkniskt gymnasium som hon valde inriktningen reparation och ombyggnad/tillbyggnad. Senare valde hon även bygg på KTH, en mellaningenjörsutbildning på två år. Hon säger att det inte var för att hon var duktig på ämnet utan mer för att det var kul och gav breda möjligheter i arbetslivet. Hon hoppade av det tredje tillvalsåret på KTH då hon blev erbjuden ett jobb. Anledningen till att hon gav sig in i byggbranschen var att hon tyckte att det var kul att bygga och vara med i byggprocessen. Krusbeth säger att hon fick välja ganska fritt vad hon ville göra efter gymnasiet. Mamman har gymnasial utbildning och pappan är högutbildad matematiker.

Ulrika Nordlander, VD på TCM, är gymnasieekonom och har utöver det inte någon akademisk utbildning. Hon kommer inte ifrån någon akademikerfamilj och hade inga förväntningar hemifrån på att vidareutbilda sig efter gymnasiet. Efter studenten valde hon att börja arbeta med ekonomi ett antal år eftersom det då fanns gott om jobb.

För *Marika Philipsson*, VD på Wise Group, var det självklart att vidareutbilda sig och hon hade ingen tanke på att man kunde välja att inte utbilda sig. Hon valde att studera till civilekonom eftersom att det gav stora valmöjligheter i framtiden. Marika hade ingen långsiktig plan med sin utbildning utan beskriver det själv som att hon ”trillade in” där eftersom att hon inte hade något intresse av att studera matematik eller juridik. Hennes föräldrar, som båda är läkare, ville att hon skulle vidareutbilda sig då de själva har akademisk utbildning.

Barbro Sjölander, VD på Eniro 118 118, påbörjade en universitetsutbildning i statistik och nationalekonomi. Hon hoppade dock av utbildningen och började istället på Frans Schartaus eftergymnasiala utbildning i inköp och logistik som år 1970 var ganska nytt. Anledningen till varför hon valde att byta inriktning var att hon inte tyckte att universitetsutbildningen passade henne. Då hon utbildade sig, 1969-70, fanns det ingen framtid för akademiker och det var därför hon valde en mer praktisk utbildning för att bli klar snabbare. Barbro är ursprungligen från norrland och det viktigaste för henne var att få studera i Stockholm. I hennes familj förväntades det att alla barn skulle vidareutbilda sig. Hennes mamma arbetade som folkskollärare och hennes pappa som forstmästare.²² När Barbro växte upp ville hon bli lärare, senare ändrade hon sig under påverkan av 70-talets feministiska strömningar som förespråkade frigjordhet och ett ifrågasättande av traditionerna. Hon insåg då att hon tyckte om att bestämma och siktade in sig på att bli chef. Det var stort på den tiden att man skulle göra karriär, att ständigt förbättras och bli sedd. Barbro tycker om att arbeta med människor och att vara kreativ, hon är även enormt intresserad av att förstå vad som ger god ekonomi i företaget. Hon lägger stor vikt vid att medarbetarna är nöjda för att i sin tur få nöjda kunder som bidrar till en god ekonomi i företaget.

Synnöve Trygg, VD på SEB-Kort, valde att studera till civilekonom efter att ha jobbat i två år och insett att man måste ha en utbildning för att komma någonstans. Hon visste inte riktigt vad hon ville studera men hon valde bort juridik- och läkarutbildningar. Hon hade inga förväntningar på sig hemifrån att studera vidare och hennes föräldrar har ingen akademisk utbildning.

4.3.2 Yrkesliv

Birgitta har inte haft några speciella mål i yrkeslivet men hon har tagit chansen då den bjudits. Efter att ha arbetat som revisor ett antal år insåg hon att det inte var något för henne. Då hon blev erbjuden sin första chefstjänst inom försvaret kände hon sig osäker på om hon skulle klara av uppgiften och ifrågasatte då generalerna om de trodde att hon var

²² Forstmästare, examenstitel för en kortare högre skoglig utbildning (ca 2 år), Jan Jutefors 2003/05/01 <http://genealogi.aland.net/discus/messages/205/40739.html?1051776783> ursprungligen från NE.

rätt person för tjänsten. Till svar fick hon: "Birgitta, om vi inte trodde det skulle vi inte ha frågat dig" och sedan dess har hon aldrig ställt den frågan igen. Hon har aldrig haft någon medveten karriärplan utan har jobbat på och haft turen att ha bra chefer som lyfter fram sin personal och stöttar dem. Innan Birgitta blev tillfrågad om tjänsten som VD på Samhall hade hon arbetat på företaget och suttit som ordförande i en av Samhalls dotterbolagsstyrelser samt suttit i moderbolagsstyrelsen. År 2003 tillfrågades hon om hon ville vara med och kandidera till tjänsten som VD. Det var en omsorgsfull urvalsprocess med många kandidater. Birgitta tror att en av anledningarna till att hon fick tjänsten var hennes erfarenhet av att arbeta i politiskt styrda miljöer. Hon visste att hon tog sig an en svår uppgift som innebar att förändra företagets image och produktivitet både utåt och inom organisationen.

Att göra karriär har inte varit någon drivkraft för *Eva C*, utan det har istället varit att ständigt utvecklas och pröva nya saker. En annan drivkraft har varit att kunna bestämma över sin egen situation och att ha möjligheten att påverka. Hon fick tjänsten via en headhunter och var en av 8-10 kandidater. Då Eva hade varit VD tidigare och visste vad rollen innebar handlade förväntningarna mer om verksamheten och vad som skulle kunna utvecklas samt hur det skulle vara att jobba i ett statligt företag. Första gången hon blev VD förväntade hon sig att hon skulle ha ett väldigt tydligt eget ansvarsområde och var positiv till bredden som tjänsten innebar, hon såg det som en rolig uppgift. Hon tycker inte att just tjänsten som VD kräver mer tid än hennes tidigare tjänster.

Eva G menar att det som tagit henne till hennes nuvarande position är att hon har gjort ett bra jobb och visat goda resultat. Enligt Eva finns det inga genvägar i karriären och hon betonar att det inte är någon skillnad på män och kvinnor, utan det är bara resultatet som räknas. Hon valde själv att arbeta med tjänster som medför ett vinst- eller resultatansvar något som hon inte såg som ett strategiskt val utan det var av eget intresse. Hon har ofta blivit tillfrågad om att göra saker hon inte själv haft en tanke på, hon menar att vid rekrytering plockas ofta personer som har potential men som ännu inte själva insett att de skulle passa för tjänsten. Eva har varit chef i nästan 20 år och har aldrig känt någon press inför det ansvar som posten innebär utan beskriver chefskapet som roligt.

Lena har inte haft någon karriärplan utan har valt yrken som varit utmanande och roliga. Hon började som IT-konsult efter examen men efter 5-6 år kände hon att hon ville

utvecklas mer och blev då managementkonsult på ett amerikanskt företag och arbetade då bl.a. med Dagens Nyheter. Senare valde hon att sluta arbeta som konsult och började på Bonnier Dagstidningar där hon blev vice VD på moderbolaget. Hon hade då väldigt bra insyn i var Dagens Nyheter stod. Arbetet som VD på Dagens Nyheter har varit lika svårt och jobbigt som hon förväntat sig.

Hos *Krusbeth* har det alltid funnits en ambition att göra karriär, hon har alltid valt det som har varit svårast eftersom att hon tycker det har varit roligare. Krusbeth blev vid 31 års ålder tillfrågad om VD-tjänsten på C&M Projekt, hon hade då arbetat på företaget i endast ett halvår som projektledare vilket var hennes karriärmål. Förfrågan kom som en chock för henne, hon hade inte alls förväntat sig den.

”Och så blev jag ju livrädd naturligtvis, hur ska en stackars liten blondin kunna klara det här? Och så, så ringde jag till min mamma och så sa hon: - Åh, det kan väl inte du? (Krusbeth imiterar sin mamma på bred skånska). Och så bara, tack mamma, vilket stöd! Schysst! Nä jag vet, jag känner ungefär likadant.”

Men sen kände hon ändå att hon kunde branschen, känner många och har många kontakter. Dessutom är det inom projektledning och bygg som hon alltid velat jobba. Hon bestämde sig därför för att ge det ett försök och hålla det enkelt. Hon tror att hon fick tjänsten till största delen p.g.a. sina kontakter. Det fanns konkurrenter till tjänsten men bolaget bedömde att Krusbeth var den mest lämpade att lösa uppgiften. Hon berättar att det fanns män i 40-årsåldern som kände sig förbigångna när hon fick tjänsten. Det var speciellt en man som kom till henne efteråt och erkände att han velat ha tjänsten men han medgav ändå att han tyckte det var bra att hon fick den och gav henne sitt stöd.

Ulrika har alltid haft en drivkraft och en ambition att göra karriär men hon har inte haft någon målmedveten plan att bli VD. Detta har visat sig i alla de yrkesrollerna hon har haft då hon alltid velat prestera bra och komma vidare i sin egen utveckling. Hon tycker att det som gör VD-tjänsten intressant är dess bredd och helikoptervy och att man är engagerad inom samtliga delar av företaget. Andra positiva aspekter av VD-skapet är att man får lära sig mycket och framförallt att man får vara med och staka ut vägen och påverka. När tjänsten skulle tillsättas stod det mellan Ulrika och en manlig kollega. Hon tror att hon fick tjänsten på grund av att hon har en sälj- och marknadsorientering, hon menar att det är det som har varit hennes styrka och att det är vad TCM behöver just nu i sin

utvecklingsfas. Tjänsten har motsvarat hennes förväntningar, hon visste vad hon gav sig in i eftersom hon arbetat så länge på företaget. För Ulrika är det viktigt att känna att hon har de anställdas förtroende och att de känner sig stolta och glada över att arbeta där. Hon påpekar att hon däremot inte kan vara alla till lags utan måste fatta bolagsenliga beslut men i dessa beslut försöker hon väga in personerna och kulturen för att skapa en harmoni. Hon tror inte att det ständigt går att nå alla och göra alla nöjda. Däremot tycker hon ändå att det är viktigt att alla trivs i företaget eftersom de då presterar bättre.

Marika har alltid haft en ambition att göra karriär och ett mål i hennes liv har varit att bli VD, däremot har hon inte jobbat målinriktat mot det. Hon blev tillfrågad om hon ville tillträda tjänsten som VD i samband med att hon gjorde ett konsultuppdrag för Wise Group. När Marika tillträdde tjänsten ville hon skapa något bra av företaget som på den tiden hade stora problem och få det att generera vinster. Hon hade tidigare jobbat som vice VD och visste således vad tjänsten innebar. Enligt Marika fick hon inte tjänsten för att hon haft en briljant kunskap inom ett kompetensområde utan snarare för att hon har goda ledaregenskaper. Hon tror att vissa människor har lättare för att bli chef därför att de tar för sig och agerar på ett visst sätt.

Karriär betyder för *Barbro* att bli sedd, att få allt bättre och roliga arbetsuppgifter. Pengar har aldrig varit den starkaste drivkraften för henne utan det har varit att bli sedd för sina prestationer. Barbro fick barn när hon var 22 år och har anpassat sig mycket till sin familjesituation. När hon hade småbarn valde hon att stanna på samma arbetsplats i nio år där hon började som inköpsassistent, hon avancerade till inköpare och blev till slut inköpschef. Då barnen blev större började hon byta arbetsplats, hon sökte en tjänst som inköpschef på exportrådet för att hon ville lära sig att köpa tjänster i stället för varor. Hon sökte ett jobb som projektledare på Digital Equipment men då de såg hennes CV blev hon tillfrågad om hon ville ha tjänsten som inköpschef istället. Senare bytte hon till sales operation, och hade därefter hand om backoffice. Hon blev sedan anställd av Telia och blev då ansvarig för deras kundtjänst på den mobila sidan i Stockholm. Hon deltog även i arbetsgruppen som bildade Telia för privatpersoner, hon gick med i ledningsgruppen och blev chef för kundtjänstutvecklingen i Telia nära. Hon bytte medvetet från inköpskarriären till sales operations och kundtjänst. På så sätt kom hon in på telefonistverksamheten på Eniro. Hon har varit chef ända sen hon var 27 år men de riktiga toppjobben kom inte förrän hon var i 40-års ålder.

Barbro hade inte ens hunnit tänka tanken på att bli tillfrågad om VD-tjänsten på Eniro 118 118 när hon fick erbjudandet. Hon var otroligt nöjd med sin förra sits som ansvarig för alla telefonister i landet och genomförandet av affärerna. Hon tyckte att hon redan då hade ett stort ansvarsområde och suktade inte alls efter VD-posten. Barbro blev otroligt glad då hon blev tillfrågad men kände att hon hade luckor som behövde fyllas då hon inte hade någon större erfarenhet av produktutveckling eller att göra affärsplaner. Hennes villkor var därför att få dela ansvaret med en annan kvinna som blev vice VD med ansvar för affärsutveckling och intäkterna medan Barbro blev ansvarig för produktionen och kostnadssidan samt tog det yttersta ansvaret.

Synnöve har inte haft några ambitioner att göra karriär utan för henne har det varit viktigast att ha roligt.

”Jag brukar säga såhär: så länge man har roligt då går det bra och jag brukar säga såhär, man måste skratta varje dag och ibland så skrattar man i ren frustration men man skrattar ju i alla fall.”

Hon menar att har man inte roligt gör man inget bra jobb och därmed ingen karriär. Synnöve tycker inte att man ska tänka så mycket på att man ska utvecklas utan snarare på att man ska trivas, trivs man och har roligt kommer man automatiskt att utvecklas. Sedan Synnöve började på SEB-kort 1993 har företaget genomgått stora förändringar och expanderat utomlands. Hon har nu suttit på VD-posten i sex år och säger att om företaget skulle se likadant ut idag som det gjorde när hon började skulle hon inte vilja vara kvar då hon skulle ha upplevt det som tråkigt. För henne är inte VD-titeln det viktiga utan det är att driva saker framåt. Hennes uppgift som VD är att utveckla företaget och istället för att göra det svårt för sig själv föredrar Synnöve att göra allting enkelt. Hon menar att tanken på att man är ansvarig för över tusen personer ger en magsår. Precis som de andra på företaget har hon sina närmaste arbetskamrater som hon samarbetar med.

4.3.3 Möjligheter

Finansdepartementet har för *Birgitta* varit en bra bas som har lett till många styrelseuppdrag. Hon ser erfarenheten från att ha suttit i styrelser som hennes framgångsfaktor. Birgitta skaffade sig en mentor, den dåvarande chefen på Astra, då hon var sjukhusdirektör på Huddinge universitetssjukhus, vilket hon upplevde som väldigt

lärorikt. Hon tycker att en mentor ska ha ledaregenskaper men han/hon ska gärna vara från ett annat företag eller en annan bransch. Birgitta anser att det idag är viktigare att nätverka och att synas, det räcker inte längre att bara arbeta.

”Inte för att göra karriär höll jag på att säga, men det är väl på det sättet jag har gjort karriär, jag menar vad är hönan och vad är ägget?” (Birgitta om nätverk)

Hon menar att det är viktigt med kontakter och hon har själv kommit vidare i arbetslivet genom att folk har talat väl om henne. Det största stödet har Birgitta fått från sina chefer och av sin man.

De flesta av *Eva C:s* chefer har trott på henne och hon har även fått stöd från nära kollegor. För henne är det viktigt att ha någon att prata med, i privatlivet eller i sitt nätverk, speciellt på en hög position där man är rätt ensam eftersom att man inte kan bolla idéer med alla medarbetare. I samband med sin första chefstjänst gick hon en ledarskapsutbildning vilket hon upplevde som givande. Något som också har varit viktigt för Eva är att ha haft bra förebilder och att ha sett hur andra agerar. En person som har varit en god förebild för henne var VD:n på ett företag där hon tidigare arbetade. Hon beskriver honom som duktig i verksamheten, en bra affärsman, men samtidigt som en omtyckt och människoorienterad person som är bra på att kommunicera och förstå sig på folk.

Eva G säger att hon har haft bra chefer, i övrigt har hon fått klara sig själv i yrkeslivet.

”Att vara chef, det är ett tufft jobb, man får uppmuntra sig själv väldigt mycket och har man en bra chef och gör ett bra jobb får man uppmuntran därifrån.”

Vidare menar hon att man kan ha rådgivare och någon bra kollega att bolla med, men samtidigt vara medveten om att det är konkurrens i företaget. Eva har ett stort informellt nätverk som hon själv har byggt upp och hon är även med i formella nätverk som SNS²³ och Ruter Dam. Hon tycker att det är kontakterna som är viktiga i nätverk eftersom man alltid har nytta av att känna personer. Eva tycker att kvinnor generellt sätt är dåliga på att nätverka i jämförelse med män. Hon har gått flera ledarskapsutbildningar internt inom de

²³ Studieförbundet Näringsliv och Samhälle är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling. Göransson, 2003.

företag hon har arbetat på samt på Ruter Dams ledarskapsutbildning. Det hon har fått ut mest av Ruter Dam är kontakterna, att få träffa människor i samma situation och att få utbyta erfarenheter. Hon menar att då det ofta är få tjejer högt upp i organisationer kan det vara intressant att få utbyta erfarenheter om ledarskap. Eva upplever det som ganska tufft för kvinnor som arbetar sig uppåt, hon menar att männen i allmänhet inte vill ha dem där och påpekar att det inte är så jämställt i samhället. Trots att Eva haft glädje av Ruter Dam tycker hon att det är synd att det ska behövas speciella nätverk för kvinnor utan hon ser hellre en blandning av könen i nätverken.

Lena berättar om sin erfarenhet av att ha arbetat i ett amerikanskt konsultföretag där en av cheferna som man arbetar med var ansvarig för ens personliga utveckling. Hon menar att det tydliggjorde vilka krav hon hade på sig då hon blev utvärderad och fick betyg varannan månad. Hon tycker det var bra för hennes utveckling och det hjälpte henne att förstå vad hon behövde bli bättre på. Lena menar att mentorskap som ofta förekommer i svenska företag är mer kopplat till individen medan det stöd hon fick i de amerikanska konsultföretagen var mer kopplat till den position man hade. Från sitt tidigare yrkesliv har hon ett informellt nätverk av IT-konsulter och managementkonsulter. Hon tycker att nätverken är praktiska då man kan prata med personer som har samma referensram som en själv men utöver det tycker hon inte att det har påverkat hennes karriär.

Krusbeth har i sitt yrkesliv i första hand fått stöd av sina kollegor, den tidigare VD:n och ägarna. Hennes sambo som även han är företagsledare inom byggbranschen, har betytt mycket för Krusbeth under hennes karriär. Hon har varit delaktig i en del nätverk bl.a. Rotary²⁴ men hon tyckte inte att det gav så mycket eftersom man inte känner varandra tillräckligt bra för att be om en tjänst. För henne är de mindre formella nätverken och kontakterna viktigare. Där kan man komma in hos uppdragsgivare och bli presenterad där man behöver bli presenterad. Något annat som har varit väldigt givande för henne som VD är en utbildning på ett år (en halvdag i månaden) där olika frågor om ledarskap avhandlades.

²⁴ Rotary är en världsomspännande organisation för personer inom affärsvärld och yrkesliv som ger humanitär service, verkar för högt ställda etiska krav inom samtliga yrkesområden och bidrar till fred och samförstånd i världen. (<http://www.rotary.se>, 2006-11-21)

Ulrika menar att om man vill mycket och visar det samt levererar det som förväntas så får man också stöd och support av de man omges av, dels dem som man ansvarar för men också från sina egna chefer. Man skapar på så sätt förtroende och får stöd från båda hållen. *Ulrika* har informella nätverk som består av kollegor i branschen, framförallt kvinnor och väninnor som har olika befattningar. Detta är något hon ser som värdefullt. Hon tror att ett formellt nätverk kan fungera som ett allmänt stöd och som diskussionsforum där man både kan delge och lyssna på hur andra tänker. I nuläget känner hon att hon måste ta reda på var hon står och vilka behov hon har innan hon går med i något formellt nätverk. Hon vill först ta reda på vad för slags människor hon vill möta och vilken typ av utbyte hon vill ha. Tidigare har *Ulrika* gått en försäljningschefsutbildning och ska senare i vinter gå en längre ledarskapsutbildning för att stärka sina kunskaper inom ekonomi och analys.

Marika har inte haft någon mentor men eftersom hon har bytt jobb ungefär vart tredje år har hon mött många olika människor som har hjälpt henne på vägen. Hon har inte heller använt sig av något formellt nätverk, utan endast ett informellt nätverk bestående av kollegor och tidigare chefer.

Barbro har gått flera ledarskapsutbildningar men har inte använt sig av några mentorer, istället har hon haft styrelseordföranden som hon har kunnat diskutera med. I övrigt har hon kunnat diskutera öppet med arbetskamrater och ledningsgruppen. Istället för att vända sig till formella nätverk har hon sökt stöd och bollplank inom företaget. *Barbro* har gått ledarskapsprogrammet AMP²⁵ som hon har funnit väldigt givande. För *Barbro* har den bästa skolan varit att se hur andra gör, att lära sig av både sina egna och andras misstag och framgångar samt att ha ett öppet sinne. Hon lär sig också av att läsa mycket affärs- och dagstidningar. *Barbro* har inte använt sig av formella nätverk och lockas inte av kvinnliga nätverk. Hon tycker att det är roligare att gå in och luckra upp manliga nätverk.

”Jag har inte varit med i typ kvinnonätverk, alltså jag är lite anti till sånt egentligen, jag tycker alltså att bara grupper ihop kvinnor är jättejämsigt.”

²⁵ Advanced Management Program är en ledarskapsutbildning som ges av IFL på Handelshögskolan i Stockholm.

Tanken med nätverk tycker hon är bra, hon sitter själv med i Almega ITA:s och svenskt näringslivs styrelse. Det som är bra med den typen av nätverk är enligt Barbro att det ger kontakter, man får höra hur andra har det på andra företag, träffa intressanta personer med andra erfarenheter och lära sig hur man argumenterar. Hon tycker att det är viktigt att försöka söka sig utanför sin miljö, utanför sin konstellation. Själv gör hon det bl.a. genom sitt ordförandeskap i Sveriges Callcenter Förening där hon träffar en annan typ av människor. Hennes uppdrag vid sidan om ger henne mycket inspiration.

Synnöve har i sin karriär haft bra chefer och menar att utan deras stöd klarar man sig inte. Hon har gått ett ledarskapsprogram som i huvudsak gick ut på att lära känna sig själv, hon menar dock att det inte går att utbilda sig till ledare och att det inte går att förbereda sig för ledarskapet. Så länge man har med människor att göra kan man enligt Synnöve aldrig vara förberedd, hon påpekar att för att vara en bra chef är det viktigt att ha bra medarbetare runt omkring sig som gör att företaget går bra.

4.3.4 Motgångar

Då *Birgitta* jobbade inom försvaret upplevde hon att det var ensamt och tufft som kvinna och hon berättar att hon utsattes för en subtil form av mobbing. Något hon anser vara viktigt för ens utveckling är att inte sitta för länge på höga chefspositioner. Hon ser det som rent förödande både för en själv och för organisationen och menar att man utvecklar en slags maktfullkomlighet med åren. Birgitta anser att kvinnor behöver prestera betydligt mer än män. Hon ger själv ett exempel från sin traineeutbildning där hon fick höra att tjejerna behövde dubbelt så bra resultat som killarna, något hon dock inte är säker på om det är sant. Hon anser inte att det är någon skillnad var hon än har arbetat eftersom man som kvinna är mer synlig och kan inte gömma sig bakom någon annan. Alla schabloner om att manliga chefer är handlingskraftiga och tar för sig medan kvinnliga chefer är dominanta, menar hon existerar.

Eva C har arbetat i stora koncerner där man är beroende av s.k. sponsorer, människor i ledningen som ser en och stödjer en. Ett exempel på när Eva har stött på motgångar är då hennes sponsor har lämnat ledningen vilket inneburit att hon inte längre haft tillgång till

den. Det gjorde att hon förlorade en viktig del av sitt nätverk och hon tyckte inte längre att det var lika kul att arbeta. Eva har aldrig känt sig motarbetad, däremot har hon bytt arbetsplats när hon inte känt att hon kunnat utvecklas mer. I början av hennes karriär var det mycket fokus på kvinnorna då de inte var så många. För henne har detta inneburit att hon som kvinna har haft ett annat fokus på sig och har fått tänka mer på vad hon har gjort. Detta var positivt på så sätt att hon i framgång fick mer uppmärksamhet som kvinna men om hon presterade mindre bra blev hon synlig på ett negativt sätt. Däremot har hon aldrig känt att hon har behövt vara duktigare än männen.

Eva G tror att det kan vara en fördel för kvinnor att arbeta i en bransch där det går ut på att sälja kunskap och kompetens eftersom att det då inte spelar någon roll om man är man eller kvinna. Hon har själv aldrig känt att hon behövt prestera mer än sina manliga kollegor men hon menar att det beror på vilken bransch man arbetar i. Eva ser motgångar i affärlivet som nyttiga, som t.ex. när hon inte får igenom de affärer hon tänkt sig. Det är då man inser att allt inte bara är en "räkmacka". Hon har inte personligen upplevt att män inte vill släppa fram kvinnor högre upp i organisationen, men säger att hon har sett det runtomkring på sina arbetsplatser. Hon säger att det är något som förekommer överallt och speciellt på mellanchefsnivåer. Eva har aldrig känt att hon inte har haft möjlighet att fortsätta utvecklas på en arbetsplats. Att hon har fortsatt att utvecklas tror hon beror lika mycket på henne själv som på omgivningen. Hon menar att man måste ta egna initiativ och signalera att man vill göra något annat istället för att bara sitta och vänta på att bli tillfrågad.

Lena har lärt sig mycket av de jobbiga saker hon har gjort, bland annat har hon lärt sig mycket om sig själv. Hon tycker att charmen med att vara konsult är att man ofta byter arbetsuppgifter och det är därför hon stannade på samma konsultföretag så länge. Vid de tillfällen hon har känt att hon inte velat göra det som förväntats har hon bytt arbetsplats. Hon tycker att det är viktigt att veta vad man själv vill och att man fattar ett aktivt beslut. Med det menar hon inte att man behöver byta arbetsplats utan det viktiga är att man väljer det som passar en själv bäst. Lena tror att hon i vissa fall behöver prestera mer än sina manliga kollegor p.g.a. att män kan vara bättre på att hävda sig medan kvinnor är mer försiktiga och endast visar upp vad de har åstadkommit. Hon menar att om man inte är bra på att hävda sig måste man prestera mer för att det ska synas. Med tiden har hon lärt sig

att visa upp sig mer men i början av hennes karriär var hon tvungen att prestera mer. Hon har aldrig känt sig motarbetad i yrkeslivet.

I början av *Krusbeths* tid som VD var det många som ville köpa upp företaget, det bedömdes som svagt när det hade "en stackars oerfaren blondin som ledare". Hon beslutade sig då för att träffa alla företag som ville köpa upp dem och fick då höra hur de olika företagens verksamheter såg ut. Det var då hon insåg att C&M Projekt hade en bra idé, bra kunder och bra konsulter och tillsammans med ägarna beslutade hon sig för att inte gå med på ett uppköp. Detta var en bra erfarenhet för Krusbeth och hon gick starkt ut ur situationen. Något som hon upplevde som svårt i början av sin tid som VD var att hantera personalfrågor då hon inte hade så mycket erfarenhet. En annan svårighet har varit kommunikation, hon menar att det är viktigt att komma ihåg att det som sägs inte alltid uppfattas på rätt sätt av mottagaren. Krusbeth har bytt arbetsplats ett par gånger när hon inte har sett någon möjlighet att utvecklas och inte getts utrymme till att vara ambitiös. Den arbetsplats hon stannat längst på (6 år) är hennes nuvarande som ger henne alla möjligheter att göra det hon vill. Hon har inte känt att hon behövt prestera mer än sina manliga kollegor, däremot har hon till viss del blivit motarbetad inom organisationen men detta beror inte på att hon är kvinna. Hon säger att fördelen med att vara VD är att hon kan rätta till könsrelaterade orättvisor. Hon nämner en situation med en äldre manlig delägare som inte har en helt modern kvinnosyn som ett exempel där det har gått att lösa problemet.

Ulrika berättar att hennes största motgång i arbetslivet var då TCM var nära att gå i konkurs för några år sen. Att hon och de andra som stannat kvar lyckades vända situationen gjorde henne starkare i sin yrkesroll. *Ulrika* har aldrig känt sig motarbetad inom organisationen däremot har hon bytt arbetsplats då hon arbetade med krediter och ekonomi för att hon kände att det inte var något för henne. Hon ville tillbaka till att arbeta med försäljning och då TCM var kunder på hennes tidigare arbetsplats tog hon kontakt med dem. Hon har bitvis känt att hon varit tvungen att prestera mer än sina manliga kollegor, hon tror dock att det kan vara självpåtaget som kvinna.

"Jag tror att vi är sämre på att chansa och hoppa på tåget och ja, jag löser det på nåt sätt, utan vi ska vara jävligt säkra hela vägen på att vi klarar av uppgiften och vi vill gärna överbevisa det innan vi påbörjar det."

Hon har upplevt att när hon har gjort ett bra jobb har hon fått mer uppskattning än vad en manlig kollega kan få. Att vara kvinna ser hon som positivt och hon tycker att duktiga tjejer får lov att synas och uppmärksammas. Däremot tror hon att det är olika från bransch till bransch men i just hennes bransch får tjejer stor uppmärksamhet. Hon påpekar att det finns många duktiga tjejer på mellanchefspositioner däremot sitter det i den högsta ledningen män som rekryterar efter sina egna referensramar d.v.s. likartade individer som de inte känner sig hotade av. Hon tror även att det är en generationsfråga och att hennes generation kommer att ha lättare för att släppa fram kvinnor. Hon menar att en del äldre män idag har svårt att släppa fram en kvinna i 30-års åldern i rädsla av att hon ska ”stöka till det”. För den som vågar släppa in kvinnor finns mycket att vinna, säger Ulrika.

Marika har stött på många typer av motgångar. Hon nämner bl.a. att hon har blivit avskedad en gång, att hon inte känt att hon har räckt till, att hon saknat kompetens och ork eller att hon tagit på sig en för stor uppgift. Tidigare har hon i över tre år arbetat i Tyskland i en manlig företagskultur där det är ovanligare med tjejer i chefsposition. Hon har även varit anställd i ett bolag som gått i konkurs. Hon tycker att hon lärt sig mycket av sina motgångar. Marika har bytt arbetsplats ungefär vart tredje år och tycker att tre år på samma position är ganska lång tid. Hon menar att på tre år hinner man lära sig yrket, bli bra på det och tröttna. Hon kan t.o.m. önska att hon bytt arbetsplats lite oftare och berättar att hon ibland har bitit ihop istället för att byta jobb när hon inte har mått bra av det. Det var väldigt länge sen hon aktivt sökte en tjänst, ofta har hon blivit uppringd av en headhunter som haft ett roligare erbjudande och hon har då tackat ja. Eftersom att Sverige är ett litet land och dessa personer har bra koll på vilka som är kompetenta inom en viss bransch liknar Marika detta vid ett nätverk. Hon har en gång blivit motarbetad i ett företag där det förekom mycket internpolitik och knivar i ryggen. Det bidrog till ett dubbelt arbete, dels det interna spelet, dels det operationella arbetet. Hon tror att detta minskar i takt med att folk flyttar på sig och byter arbetsplats oftare. Hon har aldrig upplevt att hon behövt prestera mer än hennes manliga kollegor, däremot ställer hon väldigt höga krav på sig själv.

Barbro har inte karriärmässigt haft motgångar. Hon ser sig som en konsensuschef, genomförandet får vänta tills hon känner att hon har människor med sig, detta innebär dock en längre process för att komma fram till ett beslut. Genom att arbeta på detta sätt möter hon mindre motstånd för att alla har varit med från början. Hon har själv aldrig känt

att hon blivit motarbetad inom organisationen eller att hon behövt prestera mer än sina manliga kollegor däremot har hon hört att andra har råkat ut för det men inte sett det med egna ögon. Hon har under hela sin karriär försökt låta bli att tänka i termer av manligt-kvinnligt men hon vet att det finns skillnader och kan förstå att människor har upplevt detta . Hon har sällan känt att hon inte kunnat utvecklas på en arbetsplats. Hon har ofta fått nya erbjudanden eller själv sökt sig vidare när hon velat.

Synnöve menar att det är viktigt att göra fel ibland eftersom det man lär sig bäst utav är sina fel. Hon tycker inte att man lär sig så mycket av framgång. När *Synnöve* har blivit motarbetad har hon varit tvungen att fightas tillbaka ännu hårdare och menar att om man inte tror på det man gör kan man aldrig vinna. Om man som chef inte tror på en sak märker personalen det direkt och då är man inte längre trovärdig, det är då det börjar krackelera. Enligt *Synnöve* är en person som ger upp något han/hon tror på och har kämpat för, för att få en VD-tjänst inte trovärdig som VD. Hon tycker att det ställs samma krav på män och kvinnor, men säger att hon som kvinna ger sig själv dåligt självförtroende, hon menar att den största fienden är inte de andra utan en själv.

”Men inte ska väl lilla jag. Och ja, man har Jante, Ågren och vad är den tredje... och Luther!”

Hon tycker att det är en fördel att vara kvinna eftersom att man syns mer, och ger ett exempel då hon höggravid kom in på ett möte med styrelsen i Mastercard Europe som förutom *Synnöve* endast bestod av äldre män. Då upplevde hon att de andra lyssnade lika mycket om inte mer på det hon hade att säga. Hon säger att vi inte ska acceptera de fördomar vi har om att kvinnor måste prestera mer än män.

4.3.5 Familjeförhållanden

Birgitta känner inte att familjelivet har hämmat henne men hon har å andra sidan valt ett familjeliv som gjort att det har fungerat. Hon och hennes man har inte några barn. *Birgittas* man har själv inte satsat på att göra karriär, på äldre dagar har han börjat doktorera. Hon nämner att hennes man har varit ett stöd under hennes karriär och tillägger skämtsamt att ”kökskabinettet ska man inte underskatta!”. De har kunnat arbeta på olika

orter och veckopendlat och under den tiden var Stockholm som en bas för dem. Birgitta flyttade från Göteborg till Stockholm efter sin examen för att arbeta. Därefter har hon endast erbjudits arbete inom Stockholmsområdet. Hon trodde från början inte att hon skulle stanna så länge i Stockholm men har nu rotat sig och skaffat vänner i stan. Idag skulle hon kunna tänka sig att flytta, antingen till någon annan ort i Sverige eller utomlands, under förutsättning att både hon och hennes man fick möjlighet att arbeta på samma ort.

Eva C säger att hon aldrig har upplevt något problem med att kombinera privatliv med yrkesliv. Hon ser det inte som en fördel att inte ha skaffat barn utan tror att det handlar mer om ens inställning och hur man lägger upp sitt liv. Hon påpekar att många kvinnor med barn har kommit lika långt som henne. Hon har även fått stöd av föräldrarna och menar att hon har haft en bra privatsituation som inte har hindrat henne i yrkeslivet. Hon har aldrig flyttat på grund av ett arbete, men har däremot diskuterat jobb i andra länder. Hon har endast tackat nej till jobb som skulle innebära flytt till mindre orter i Sverige. Idag skulle hon kunna tänka sig att flytta om hon får ett intressant erbjudande.

Eva G har två barn på 16 och 24 år och tycker inte att det har varit några problem att kombinera familj och yrkesliv, hon menar att det är en prioriteringsfråga. Hon anser att det är viktigt att ha en man som man kan dela hela livssituationen med.

”Oftast blir tjejerna ganska mesiga när de får barn. Ja, det kan vara otroligt starka tjejer, som ofta är i er ålder och tror att världen utanför är väldigt jämlik. Sen får man en chock när man kommer ut i arbetslivet, för där är det inte så. Sen träffar man en kille och har ett väldigt jämställt förhållande, man är välutbildad och har två väldigt bra jobb. Sen kanske man skaffar barn någon gång i början på 30 och efter det börjar problemen därför att kvinnan är hemma, åtminstone första perioden. Det är ofta en period då båda gör karriär och båda går uppåt i lön. Ett annat problem är att kvinnor inte alltid vill släppa in männen hemma. Jag ser ofta att det händer någonting i detta läge med tjejer i karriären. De tar ett kliv bakåt och ska vara allas goda samvete, medan mannen fortsätter att trippa på i sin karriär. Då är skillnaden större efter något år. Helt plötsligt tjänar han mer och så blir det ett argument för att hon ska vara hemma när nästa barn kommer. Det är ett otroligt vanligt scenario.”

Detta menar *Eva* leder till stora skillnader i både mannens och kvinnans karriärer och får som följd att kvinnan så småningom går med på att arbeta deltid. Därför är det viktigt att dela på ansvaret ända från början och hon menar att det handlar mycket mer om vad kvinnan själv vill. Hon tycker att männen ofta får oförtjänt mycket stryk och menar att det

är självvalt från kvinnans sida att stanna hemma med barnen. Eva och hennes dåvarande man delade på ansvaret och hon säger att det berodde mycket på henne själv, hon tror att om hon hade velat ha det på något annat sätt hade det säkert blivit så. Eva tror inte att männen strider så mycket för att få stanna hemma med barnen. Hon påpekar att trots att det finns möjligheter till pappaledighet är det fortfarande få som tar ut den vilket hon tror beror på kvinnorna. Eva flyttade från Uppsala till Stockholm då hon fick sin första tjänst. Sedan dess har hon stannat kvar eftersom att hon trivs och att arbetsmarknaden är så pass bra. Idag skulle hon kunna tänka sig att flytta utomlands under några år eftersom att hennes barn är tillräckligt stora för att klara sig själva. Hon menar att hon är mer fri idag vilket gör det enklare att röra på sig.

Lena menar att alla har saker som man måste balansera och tycker inte att hon har haft det lättare p.g.a. att hon inte har skaffat familj. Hon tycker det är viktigt att man drar gränser för var arbete och privatliv går så att man inte arbetar dygnet runt. Hon har inte alltid haft lätt att sätta stopp för hur mycket tid arbetet får ta men ser det inte längre som något problem.

Krusbeth har en sambo som arbetar ungefär lika mycket som henne själv och stöttar henne. Hon och hennes sambo har inte upplevt gränsdragningen mellan privatliv och arbetsliv som ett problem men de arbetar båda mycket och hon har ofta känt sig slut efter långa arbetsdagar. Hennes sambo har barn sedan tidigare som bor hos dem i tvåveckors intervaller, så när barnen är hos dem vill hon vara hemma lite mer även om de är tillräckligt stora för att klara sig själva. Hon har sedan möjlighet att jobba ikapp när barnen inte bor hos dem. *Krusbeth* flyttade från Gotland till Stockholm då det inte fanns så stort utbud av roliga tjänster på ön. Idag skulle hon kunna tänka sig att flytta för att få prova på något nytt, detta under förutsättning att hennes nära och kära kan och vill följa med.

Ulrika har man och två barn och tycker att det har gått bra att kombinera karriär med familj. Då barnen gick på dagis fick hon hjälp av morföräldrarna. Hon menar att man får försöka hitta balansen mellan yrkesliv och privatliv och har aldrig tyckt att det varit värt att arbeta 16 timmar om dagen utan har prioriterat sin familj. Hon säger att den man lever med måste också ta sitt ansvar i hemmet och att det är jätteviktigt att båda stöttar varandra. Hennes man har också gjort karriär och arbetar i lika stor utsträckning som henne men de

har funnit en bra balans och inte sett det som något hinder. Ulrika har flyttat till Göteborg med sin familj under en kortare period p.g.a. hennes mans arbete men hon arbetade då inte eftersom att hon var mammaledig. Hon tyckte att det var spännande och lärorikt att ha bostad en tid i en annan stad. Idag är hon dock tveksam till att flytta för ett jobb eftersom hennes barn är så etablerade i sina liv men hon skulle eventuellt kunna tänka sig att flytta om ett par år.

Marika har under sin karriär fått stöd av sin man, som även han är VD. Hon tror att hon arbetar mer än vad hennes man gör något hon säger är självpåtaget och inte alltid av godo. Hon ser det inte som en fördel att hon inte har några barn men rent karriärmässigt tror hon att det hade varit svårare. Marika flyttade till Tyskland 1993 för att arbeta där i tre år. Hon skulle även idag kunna flytta utomlands men påpekar att hennes krav på tjänsten idag är avsevärt högre.

Barbro och hennes man har jobbat precis lika mycket och har inte haft några problem med att kombinera familjelivet med yrkeslivet. Hon och hennes man hade sina barn på dagis från halv åtta till halv sex på dagarna. Blev barnen sjuka fanns det möjlighet att få hem en hemsamarit. På den tiden var barngrupperna mindre och det var ordning och reda på dagis. Idag tycker hon att det finns ett tryck på föräldrarna att inte ha barnen för länge på dagis och att man då istället ska hämta barnen tidigare, turas om eller ha en barnflicka. För Barbro och hennes man var det självklart att ha barnen på dagis. De turades alltid om när barnen blev sjuka, den ena var hemma på förmiddagen och den andra på eftermiddagen. På den tiden hade man inte lika lång föräldraledighet, Barbro fick bara vara hemma sex månader med sitt första barn och sju månader med sitt andra. Det fanns ingen möjlighet att dela på föräldraledigheten eftersom att hon fortfarande ammade. De skuldbelade aldrig sig själva och såg sig inte som dåliga föräldrar för att de lämnade ifrån sig barnen på dagis när de var så små. Däremot såg de de föräldrar som valde att vara hemma med sina barn som konstiga. Eftersom att varken samhället eller hon och hennes man skuldbelade sig själva var det inga problem. På 70-talet skulle kvinnorna fram och göra karriär, de skulle strunta i traditionerna och frigöra sig. Även Barbros mamma har arbetat mycket trots att hon hade fem barn. Valet av att skaffa barn så tidigt har inte varit medvetet för Barbros karriär utan berodde på hennes och hennes mans starka längtan efter att skaffa barn. De såg det aldrig som ett hinder att skaffa barn, för dem var det självklart att kunna kombinera arbete och familj. För Barbro har det varit en fördel att skaffa barn så tidigt i

livet då de har fått så många vuxna år då de haft det gott ställt. Barbro har aldrig flyttat p.g.a. en tjänst, däremot har hon pendlat till Göteborg ett par dagar i veckan då hon arbetade på Telia. Hon skulle idag inte kunna tänka sig att flytta för en tjänst eftersom att hennes man också arbetar och då skulle bli tvungen att ge upp sitt arbete. Barbro beskriver sig som ganska hemkär, hon älskar att resa men har aldrig velat flytta någon annanstans. Hon har blivit erbjuden tjänster utomlands men har inte ens reflekterat över att tacka ja.

Synnöve och hennes man skaffade barn sent och hade bestämt i förväg hur de skulle lägga upp föräldraledigheten, de var båda hemma i tre månader. *Synnöve* och hennes man har gjort det valet att hennes man är den som hämtar sonen på dagis. Hon ser det som en fördel att ha fått barn sent i livet och tror att det kan vara jobbigt att skaffa barn tidigare om båda ska göra karriär samtidigt

”Jag har aldrig, när jag är ute och reser mycket och är borta mycket, så har jag ju aldrig dåligt samvete för Johan därför jag vet ju att han har det ju kanon med pappa och det är ju såhär att jag är lite avundsjuk.”

Synnöve säger att man kan glömma egna intressen när man skaffar barn. Hon tycker att det är viktigare att åka hem till sin familj än att ta ett glas vin med väninnorna. Om sonen blir sjuk är det *Synnöves* man som är hemma, hon har därför aldrig behövt vara det. Hon säger att de själva inte kunnat ta hjälp av mor- och farföräldrar men de vill heller inte skaffa barnflicka eftersom att deras son är ensam barn. Hon skulle kunna tänka sig att flytta för en tjänst om det skulle fungera för hela familjen. Hon påpekar dock att fungerar det inte på jobbet, fungerar det inte heller hemma och tvärtom.

4.3.6 Personlighet

Birgitta ser sig själv som uthållig, hon gillar förändringar, är resultatorienterad och bestämd. Hon tycker att det är viktigt att ha roligt och känna lust i det man gör. Hon säger även att hon är otålig på både gott och ont, duktig på att säga ifrån och tydlig. Som VD tycker *Birgitta* att man i grunden ska vara en exhibitionist. Självtal har hon haft svårt att tala inför människor och det har hämmat henne att prata, synas utåt, företräda någonting och

stå i främsta ledet. Detta är något hon har fått lära sig med tiden och upplever det idag inte som ett problem.

Eva C beskriver sig själv som väldigt positiv, optimistisk, väldigt resultatorienterad, hon gillar allt som är nytt och utvecklingsorienterat. Enligt henne själv är hon tydlig, rak och hyfsat bra på att kommunicera. Andra uppfattar henne som en person som har lätt för att förenkla och är okomplicerad och glad. Eva tycker att det är viktigt att inte gå in för mycket på detaljer och tänka att allt måste vara exakt korrekt utan att man ska förenkla och fokusera på det som är viktigast. Detta är för Eva en viktig punkt som har underlättat dels arbetet i sig men också att hon fått en dräglig situation utan för mycket jobb. Hon är effektiv då hon arbetar och tycker att det är förkastligt att jobba under kvällar och helger. Eva blir lätt entusiastisk men hon har även lätt för att tappa suget när det går för långsamt, hon menar att hon saknar den uthålligheten.

Eva G tyckte att frågan om hennes personlighet var svår att svara på och valde därför istället att tala mer allmänt om hur en bra chef bör vara. Att vara en bra chef är enligt henne en kombination av kompetens, personliga egenskaper och erfarenheter. Hon tycker att erfarenheter är lika viktiga som personliga egenskaper.

”Det är ofta så att man blir rekryterad för sina erfarenheter och sparkad för sina personliga egenskaper.”

Eva säger att man inte får ett VD-uppdrag för att man är bra på att ”gulla med personalen”, däremot måste man kunna hantera personalen på ett bra sätt. Hon tycker det är självklart att en chef ska vara mål- och resultatinkriktad.

Lena beskriver sig själv som analytisk och väldigt envis. Envisheten tror hon är något som har hjälpt henne i karriären.

”Ett typiskt sånt här kvinnligt drag är ju möjligen att försöka överprestera extremt mycket, man vill vara inte 100 % säker utan 150 % säker på allt man gör och då får man hålla på väldigt länge för att bli det.”

Lena ville tidigare vara extremt säker på det hon gjorde men hon har med tiden lärt sig att leva med större osäkerhet och att ta mer risker.

Krusbeth beskriver sig som målmedveten och utåtriktad vilket hon tror har varit en fördel i yrkeslivet. Hon kan ibland bli otroligt frustrerad när saker inte går så fort som hon vill att de ska gå eller när hon inte når fram på det sätt hon vill. I sådana situationer kan hon bli riktigt irriterad och får lägga band på sig. Hon är otålig men har fått lära sig att lugna ner sig.

Ulrika ser sig som en lugn, ödmjuk och sansad person. Hon är väldigt driven och ställer höga krav på sig själv och därmed på sin omgivning. Hon beskriver sig som en lagspelare som behöver känna att hon har gruppen med sig och att de bygger ihop tillsammans. Hon säger att hon har mått bra hela sin karriär vilket har varit väldigt viktigt för henne.

Marika är enligt henne själv en stark ledare som har en bred kompetens och är ganska bra på det mesta. Hon uppfattas som stark och tror att folk därför inte alltid vågar säga sin åsikt. Hon ser sig som en diplomatisk och bra chef. Det som har tagit henne till VD-posten tror hon är hennes starka vilja att leda och att hon är ansvarstagande och hon säger att som VD måste hon alltid ta ansvaret trots att det inte är hon som gjort fel. Hon har långsiktiga mål och en välutvecklad helikoptersyn vilket gör att hon inte fokuserar för mycket på små problem. Marika säger själv att hon har svårt att ta kritik och tar det väldigt personligt men att det är något hon har jobbat med. Hon berättar att hon är väldigt rak vilket är ett resultat av att hon är uppfostrad inom en manlig företagskultur och har lärt sig av chefer som är väldigt raka. Hennes raka sätt kan ibland uppfattas som jobbigt av andra, likaså hennes ironiska sida som inte alltid ses som positiv då folk kan ta illa vid sig.

Barbro beskriver sig själv som väldigt engagerad, drivande och ganska social. Hon är en person med mycket energi som brinner för det hon gör och menar att om du inte brinner själv har du inget att ge andra. När hon är engagerad är hon väldigt engagerad och har då lättare att få med sig andra. Barbro kan själv tycka att hon är för förlåtande, hon försöker alltid hitta den goda tanken bakom människors handlingar och menar att man gör oftast inte misstag med flit. Hon tycker att det är helt ok att göra fel så länge man lär sig av dem och att det är viktigt att se människors goda intentioner.

Synnöve ser sig själv som envis, glad och temperamentsfull. Hon tycker om människor och har lätt för att sätta sig in i hur andra har det. Hon blev chef som väldigt ung och hon menar att de kriser hon tidigare har genomgått har hjälpt henne att förstå andras problem

då hon har haft något att relatera till. Hon säger dock att hon i vissa fall kan vara för snäll. Hennes kriser har även gjort henne starkare som person. Att vara envis har hjälpt henne i yrkeslivet men envisheten har även varit en nackdel för Synnöve. Hon menar att hon kan bli så envis att andra blir rädda för henne och att hon blir för dominant.

4.3.7 Råd till kvinnor i karriären

Birgitta Böhlins råd:

- Välj en bra chef som är trygg i sig själv och släpper fram sin personal.
- Ha roligt, undvik kontrollbehov och våga vara lite lat.
- Viktigt att vara respekterad men inte nödvändigt att vara omtyckt.
- Ta inte allt personligt, det är bara att skaka av sig och gå vidare.
- Viktigt att kunna prioritera när man vill skaffa familj och göra karriär.
- Operativa chefsbefattningar leder ofta till högre befattningar.

Eva Cederbalks råd:

- Sök dig till något som du tycker är roligt.
- Tänk på vem du har som chef, att han/hon stöttar dig i din utveckling.
- Kontakter är viktiga för att marknadsföra sitt namn.
- Viktigt att vara resultatorienterad.
- Var tydlig och bra på att kommunicera.
- Ha mod att ta svåra beslut, att argumentera och att hantera konflikter.

Eva Gidlöfs råd:

- Se till att få resultat/vinst ansvar, visa resultat och gör ett bra jobb.
- Skaffa en bredd i kompetensen.
- Välj en bra chef som visar vilka mål som sätts upp och vad han/hon förväntar sig.
- Signalera att du är intresserad av en tjänst annars blir du kanske inte ens påtänkt.
- Skaffa inte barn för sent i livet.

Lena Herrmanns råd:

- Gör saker som du tycker är roliga, stimulerande och utvecklande.
- Våga säga vad du vill.
- Viktigt att vara med i de informella nätverken.
- Viktigt att synas, det räcker inte att endast prestera bra.
- Var beredd på att lägga ned tid på ditt arbete.

Krusbeth Kristenssons råd:

- Kör på, ha självförtroende och tro på att du kan.
- Gör det du själv vill.
- Våga ta risker, du behöver inte vara 100 % säker på din kunskap och kompetens.

Ulrika Nordlanders råd:

- Tro på dig själv.
- Våga ta chansen när den kommer.
- Du behöver inte överbevisa att du klarar av en uppgift innan du får den.

Marika Philipssons råd:

- Våga ta plats och våga synas.
- Våga ta betalt.
- Välj ett yrke du tycker är roligt.
- Odlia informella nätverk.
- Ställ inte omänskligt höga krav på dig själv.

Barbro Sjölanders råd:

- Se till att du blir duktigare på det du gör och gör ett bra resultat.
- Hitta roller på linjefunktioner som visar mätbart resultat.
- Se till att bli sedd och framhäv din kompetens.
- Visa engagemang.
- Byt jobb om du inte blir sedd av din chef.
- Var inte för självkritisk, tro att du kan.

Synnöve Tryggs råd:

- Gör det du trivs med och se till att bli väldigt duktig på det.
- Delta i formella och informella nätverk och ta vara på dina relationer.
- Viktigare att välja chef än att välja jobb.

4.4 Sammanfattning av intervjuer

Av våra nio informanter har fyra en civilekonomexamen, tre har någon annan ekonomisk utbildning varav en är gymnasieekonom. De övriga två är ingenjörer, en är civilingenjör och den andra har en mellaningenjörsexamen. Fördelningen är ganska jämn mellan de som kommer från en arbetarfamilj respektive en akademikerfamilj. Majoriteten av de som har välutbildade föräldrar har själva förväntningar på att vidareutbilda sig samtidigt som de från en arbetarfamilj generellt sett inte hade några sådana förväntningar på sig hemifrån.

Sex av de nio intervjuade kvinnorna hade ingen tydlig karriärplan. Deras drivkrafter i yrkeslivet har främst varit att ha roligt, kunna påverka och en vilja att anta utmaningar. Utöver det motiveras de av att ständigt utvecklas och prova nya saker, att göra något de trivs med och att bli sedda för sina prestationer. En del nämner att det som har lockat dem med VD-posten är att få bestämma över sin egen situation, tjänstens bredd och att få driva saker framåt. Några faktorer som har tagit dem till deras VD-position är bl.a. att de har haft den kunskap som efterfrågats, visat goda resultat, haft operativa tjänster, kontakter och bred kompetens.

Alla informanter talar om vikten av informella nätverk. En del har även deltagit i formella nätverk men samtliga är överens om att det är de informella nätverken som är av störst betydelse. Många har gått olika ledarskapsutbildningar medan endast en har haft en mentor. Personer som har spelat en viktig roll i kvinnornas karriärer är deras chefer som lyft fram dem, deras kollegor och några nämner även sina män som en del i deras framgång.

Endast en av kvinnorna har upplevt att hon behövt prestera mer än sina manliga kollegor, de andra menar att det är kvinnorna själva som ställer för höga krav på sig själva. Ingen av kvinnorna har känt att de blivit motarbetade p.g.a. sitt kön. Däremot nämner ett antal att rekryteringsprocessen ibland kan vara ofördelaktig för kvinnor då män gärna anställer män.

Samtliga informanter har bytt arbetsplats då de upplevt att det inte har funnits möjlighet till att fortsätta utvecklas. Många menar att de är mer synliga som kvinnor vilket de flesta ser som något positivt. Alla har upplevt olika typer av motgångar men är alla överens om att de har stärkt dem.

Fyra av de intervjuade har barn varav tre har skaffat barn i tidig ålder innan karriären satte fart. Den fjärde har valt att skaffa barn efter att ha kommit en bit på väg i karriären. Samtliga informanter nämner sina män som ett stort stöd och ingen har haft några problem med att kombinera yrkeslivet med familjelivet trots att många av kvinnorna har män som arbetar i lika stor utsträckning som dem. Ca hälften av våra informanter har flyttat för en tjänst och de allra flesta kan tänka sig att göra det i dagsläget. De flesta av kvinnorna påpekar dock att en flytt måste passa inte bara dem själva utan även deras man och barn.

Återkommande personlighetsdrag hos informanterna är att de är resultatorienterade, envisa, positiva och tydliga. Några övriga personlighetsdrag som har varit positiva är att vara bestämd, uthållig, drivande, diplomatisk, analytisk och utåtriktad. Bland de negativa personlighetsdragen nämns bl.a. otålighet, att vara dålig på att ta emot kritik, att lätt bli frustrerad och att vara för rak.

De återkommande råden från kvinnorna är att se till att ha en bra chef, att söka sig till tjänster som man trivs med, att ha resultatansvar, att våga ta risker, att odla informella nätverk och att tro på sig själv.

Teoretisk analys

I detta avsnitt analyserar vi empirins olika teman utifrån de valda teorierna. Analysen följer samma mönster som empirin, vilket innebär att den behandlas tema för tema. I denna analys utgår vi från Frankenhausers ansats likalinjen, som grundar sig i att män och kvinnor har samma förutsättningar och kapacitet och ska därför ha samma möjligheter att göra karriär.

5.1 Utbildning

De flesta av informanterna har någon typ av ekonomisk utbildning, och många säger att de inte valde utbildningen på grund av ett intresse för ekonomi utan snarare genom att utesluta andra högre utbildningar. Eva C berättar att valet att utbilda sig till civilekonom var ett resultat av att hon valde bort teknik-, jurist- och läkarutbildningarna. Valet av en ekonomisk utbildning kan förklaras i dess bredd och de valmöjligheter den ger framöver i yrkeslivet.

Enligt Muhonens individcentrerade ansats är personer med välutbildade föräldrar mer karriärorienterade och kvinnor med välutbildade mödrar väljer generellt sett mindre traditionellt kvinnliga yrken. Utifrån våra intervjusvar kan vi konstatera att endast tre av informanterna har varit karriärorienterade. En av kvinnorna kommer från en arbetarfamilj, den andra från en akademikerfamilj där båda föräldrarna är läkare och den tredje kommer från en familj där pappan är högutbildad och mamman har en gymnasieutbildning. Det går därför inte att dra slutsatsen att personer med välutbildade föräldrar är mer karriärorienterade. Vi kan heller inte se något mönster i att kvinnor med välutbildade mödrar väljer yrken som inte anses vara typiskt kvinnliga. Endast en av informanternas mödrar har en akademisk utbildning, ändå har samtliga kvinnor valt en utbildning som inte anses vara typiskt kvinnlig. Däremot kan vi utifrån våra intervjusvar se att välutbildade föräldrar oftast har högre förväntningar på att deras döttrar ska vidareutbilda sig.

5.2 Yrkesliv

Då vi ser på Cooper och Davidsons tre typer av mönster av kvinnors syn på karriären kan vi konstatera att ingen av våra informanter har gjort ett *sent karriärbeslut*. Trots att de flesta kvinnor inte har haft som mål att bli VD har de ändå haft en stor drivkraft och en vilja att utvecklas och många blev chefer tidigt i yrkeslivet. Begreppet karriär kan ha olika betydelse för olika personer. För Barbro innebär karriär att bli sedd för sina prestationer och att få roliga och bättre arbetsuppgifter. Likaså menar Synnöve att genom att ha roligt och utvecklas på sitt arbete gör man automatiskt karriär.

Många av kvinnorna berättar att de själva inte tagit initiativ till sina tidigare chefstjänster utan har blivit tillfrågade av sina chefer vilket kan jämföras med Cooper och Davidsons *passivitet*. Detta kan bero på att de undervärderat sin kompetens och inte ansett sig vara tillräckligt kvalificerade för dessa tjänster. Trots det har alla kvinnor visat en ambition i sitt yrkesliv även om de inte har haft en målmedveten plan att bli VD. Efter våra intervjuer har det framkommit att en VD-tjänst inte är något man söker utan något man blir tillfrågad om. Samtliga informanter passar in i det tredje mönstret där kvinnor väljer att *själva bli bättre* då de alla har en ambition av att ständigt utvecklas och bli bättre på det arbete de utför. Däremot säger de att de inte har haft några strategier för att avancera i yrkeslivet vilket även det kan hänföras till detta tredje mönster. Anledningen till att kvinnorna inte har haft någon strategi skulle kunna förklaras med att de inte haft något tydligt mål att nå en viss position i sitt yrke. Istället har de haft andra drivkrafter såsom att ständigt utvecklas och trivas på sin arbetsplats vilket de menar är nyckeln till framgång.

Enligt Muhonen planerar oftast inte kvinnor sin karriär då de föredrar att vara flexibla för att kunna ta till vara på de tillfällen som dyker upp. Muhonens teori stämmer väl in på de kvinnor vi har intervjuat då flertalet av kvinnorna inte har haft någon strategisk plan för sin karriär. De har istället påpekat vikten av att ha roligt och utvecklas i sitt arbete. Vidare menar Muhonen, liksom Cooper & Davidson, att det skulle vara en fördel för kvinnor att planera sin karriär för att snabbare kunna avancera. Ett antal av våra informanter betonar vikten av att välja operationella tjänster där man kan visa mätbart resultat. För att vara kvalificerad för en VD-tjänst eller en högre chefsbefattning menar de att det är viktigt att kunna visa goda resultat från tidigare tjänster. Eva G påpekar att kvinnor oftast inte väljer denna typ av tjänster utan

söker sig till tjänster med personal- och marknadsansvar som sällan leder vidare till högre befattningar. Detta kan bero på att kvinnor är mer humanistiskt orienterade och föredrar att arbeta med människor, vilket även Muhonen berör i samband med kvinnors utbildningsval.

5.3 Möjligheter

Samtliga informanter nämner betydelsen av informella nätverk som man själv skapar genom sina egna kontakter. Däremot anser de att de formella nätverken inte är lika givande bl.a. därför att i de formella nätverken känner man inte varandra tillräckligt väl för att be om tjänster. Fördelen är att de kan ge ett utbyte av erfarenheter. Cooper & Davidson tycker att nätverk är viktigt för kvinnor något som våra informanter endast delvis håller med om. Informanterna anser inte att nätverk är speciellt viktigt för kvinnor utan är lika viktigt för män. Däremot menar de att kvinnor är sämre på att använda sig av nätverk än vad män är och borde ta bättre till vara på sina kontakter. Lena menar att i en perfekt värld borde kvinnliga nätverk inte behövas och hon, liksom de andra kvinnorna, tycker att det är bättre med blandade nätverk.

Kvinnor i minoritetsställning får ofta mer uppmärksamhet än männen, något som Wahl ser som negativt då hon menar att det medför högre krav och att de behöver prestera mer. Detta är något som endast två av våra informanter har upplevt, de övriga har snarare upplevt uppmärksamheten som positiv medan en har upplevt både positiva och negativa sidor med att vara mer synlig som kvinna. De menar att som kvinna blir ens prestationer mer uppmärksammade och gör man bra ifrån sig får man därför mer uppskattning. Synnöve berättade om när hon på ett styrelsemöte som höggravid och ensam kvinna var den som fick mest uppmärksamhet, något hon enbart såg som positivt. Birgitta ger dock en annan bild av situationen, hon upplever att som kvinna blir man mer synlig och måste därför prestera mer än männen. Även Eva C berättar att hon i början av sin karriär upplevt att hennes misstag synliggjorts på ett annat sätt än männens. Anledningen till att ett fåtal kvinnor känt att de måste prestera mer än män kan vara att det skiljer sig åt beroende på vilken bransch man arbetar i. Detta kan även vara en generationsfråga då dessa båda kvinnor framförallt talar om händelser som ägde rum i början av deras karriärer.

5.4 Motgångar

Från våra intervjusvar kan vi dra tydliga paralleller till två av Alvesson & Billings fyra ståndpunkter. Den som överensstämmer bäst med informanternas synsätt är den meritokratiska ståndpunkten då den ser kvinnor som en resurs på arbetsmarknaden och där kön, klass, bakgrund, ras och religion inte har någon betydelse. Informanterna har påpekat att de aldrig har upplevt att det är någon skillnad mellan män och kvinnor i deras yrkesroller.

Enligt de lika möjligheternas ståndpunkt är kvinnorna lika villiga att avsätta tid och engagemang i sitt arbete som männen, emellertid ges de inte samma möjligheter av sina arbetsgivare. Detta är ingenting som kvinnorna själva har upplevt, men de är medvetna om att det förekommer. Anledningen till att kvinnor inte alltid ges samma möjligheter kan enligt Eva G bero på missriktad välvilja. Det kan bl.a. bero på att många män tar för givet att kvinnor med småbarn inte vill avancera i företaget och blir därför inte ens påtänkta för högre tjänster. Denna omedvetna diskriminering ses av Frankenhaeuser som sociala och kulturella hinder som kan vara svåra att redogöra för och som uppstår då manliga normer och tankesätt dominerar i näringslivet. Något som framkommer i intervjuvaren och framförallt i råd till kvinnor är vikten av att visa intresse för en tjänst, de menar att det inte räcker att endast prestera bra. Kvinnor kan behöva bli bättre på att visa upp sina prestationer och signalera intresse för högre befattningar. Som kvinna kan man således till en viss grad själv påverka sin situation. Det framkom i intervjuerna att flertalet kvinnor inte upplevt att de behövt prestera mer än sina manliga kollegor, de menar att det ofta är kvinnorna själva som ställer orimligt höga krav på sig själva och inte omgivningen. Detta kan grunda sig i att de känner att de måste överbevisa sin kompetens för att bli accepterade i deras yrkesroll.

Som vi tidigare nämnt har många informanter påpekat vikten av att visa intresse för en tjänst för att de män som rekryterar ska förstå att man är intresserad. De lika möjligheternas ståndpunkt är dock inte helt och hållet representativ för de intervjuade kvinnornas åsikter då den har som utgångspunkt att kvinnor diskrimineras i arbetslivet. Majoriteten av de kvinnor vi har intervjuat har inte heller upplevt hinder i form av orättvisor och stereotypa föreställningar, något som anses förekomma enligt denna ståndpunkt. Trots att de flesta av kvinnorna själva aldrig har upplevt att de blivit orättvist behandlade p.g.a. sitt kön nämner de ändå den manliga dominansen som en orsak till varför det är så få kvinnor på de högre positionerna vilket styrker Wahls teori om att diskriminering i organisationer är strukturell snarare än individuell.

Tittar man på fördelningen av män och kvinnor i ledningen på våra informanternas företag kan man tydligt se att den är jämn. Många av kvinnorna nämner att både män och kvinnor gärna rekryterar efter sin egen referensram. Detta innebär att när kvinnor kommer upp till de positioner där de själva rekryterar har de en förmåga att upptäcka andra kvinnors potential, något som männen ofta inte lägger märke till. Eva G berättar att hon själv inte strävat efter att få en jämlik könsfördelning i sin ledningsgrupp, utan ser snarare till bakgrund och erfarenheter. Ändå består hennes ledningsgrupp idag av fler kvinnor än män. Cooper & Davidson har en liknande tanke om hur man ska öka antalet kvinnor på de högre positionerna, skillnaden är att de ser rekryteringen av kvinnor som en hjälp för dem och inte som ett utnyttjande av resurser.

Många av kvinnorna nämner att de upplevt flera typer av motgångar men de anser att de har dragit lärdom av sina motgångar och har gått stärkta ur dem. Synnöve menar att det är ens misstag man lär sig av och påpekar att man egentligen inte lär sig någonting av framgång. Precis som kvinnorna anser även Cooper & Davidson att det är nyttigt att göra misstag och de menar att det är viktigt att kvinnor vågar ta risker och göra fel.

5.5 Familjeförhållanden

En del i Muhonens situationscentrerade ansats är hemsituationen. Hon menar att kvinnliga chefer tar större ansvar i hemmet än manliga chefer och det är p.g.a. det dubbla ansvaret kvinnorna har som gör att många kvinnor inte väljer att bli chefer. En förutsättning för att kvinnor ska satsa på sin karriär är enligt Muhonen att mannen tar lika stort ansvar för hem och barn som kvinnan. Flertalet av informanterna är eller har varit gifta och de säger alla att deras män har stöttat dem i deras karriär och delat på ansvaret i hemmet. Av våra nio informanter har fyra av dem barn och de menar att det hade varit svårt att göra karriär ifall de inte hade delat på ansvaret för hemmet och barnen. De allra flesta har män som själva satsat på sin karriär något som våra informanter inte anser har varit ett hinder för deras karriär. Varken de som har barn eller de utan barn har upplevt det som ett problem att kombinera yrkesliv och familjeliv. Detta bestrider Frankenhausers teori i det avseendet att en framgångsrik kvinna inte kan kombinera en karriär med familjeliv om även hennes man satsar på en karriär. Trots att kvinnorna inte ser något hinder i att kombinera ett familjeliv med en karriär, har knappt

hälften av dessa kvinnor barn. Detta kan ses som ett tecken på att en framgångsrik karriär kräver mycket tid och det kan därför underlätta att inte ha småbarn.

Enligt vår undersökning stämmer Frankenhaeusers antagande om att karriärkvinnor generellt sett har en man som även han satsar på sin karriär. Cooper & Davidson anser att kvinnor bör välja mellan att göra karriär eller att sköta hemmet. Vi kan tydligt se utifrån de svar vi har fått att så inte är fallet. Ett tydligt drag i våra teorier är att författarna utgår ifrån att alla kvinnor vill skaffa barn vilket ger en skev bild av verkligheten då fem av våra informanter inte har barn.

Cooper & Davidson menar att chefer idag måste vara beredda att flytta vilket kan vara svårt när både kvinnan och mannen arbetar. De menar att många kvinnor inte har möjlighet att flytta p.g.a. sin makes karriär och de rådande familjeförhållandena och att detta kan utgöra ett hinder i kvinnornas möjligheter att arbeta sig upp till chefspositioner i företaget. De menar att de flesta av de kvinnor som är beredda att flytta är ogifta. Majoriteten av våra informanter kan idag tänka sig att flytta, hälften av dessa påpekar dock att det måste fungera för deras familjer. Endast en person är negativ till att flytta trots att hon inte har en familjesituation som hindrar henne, anledningen är att hon trivs bra i Stockholm och inte känner något behov av att flytta. Två av kvinnorna har flyttat från studieorten till Stockholm och endast en person har arbetat utomlands. Vi kan däremot inte, som Cooper & Davidson, se ett hinder i kvinnornas karriär att inte vilja flytta då endast ett fåtal av våra informanter har flyttat för en tjänst. Att samtliga av våra informanter är bosatta i Stockholm spelar dock en stor roll då de har tillgång till en stor arbetsmarknad med många möjligheter vilket innebär att en flytt inte har varit nödvändig för dem.

5.6 Personlighet

Enligt Frankenhaeuser är typiskt kvinnliga ledaregenskaper flexibilitet, lyhördhet och samarbetsförmåga vilket anses vara egenskaper som efterfrågas i dagens organisationer. Den egenskap vi kan se stämmer bäst in på våra informanter är lyhördhet då en del har talat om vikten av att få med sig medarbetarna. Alla kvinnor nämnde olika egenskaper men de som återkom var envis, engagerad, rak och tydlig. Vi har lagt märke till att de ofta nämner sina egna positiva egenskaper som viktiga ledaregenskaper. Frankenhaeuser utgår i sin teori från

att män och kvinnor har olika ledaregenskaper. Ingen av informanterna har angett att det skulle vara någon skillnad i ledaregenskaper mellan könen och nämner att de aldrig har tänkt i banorna kvinnligtmanligt i sin yrkesroll. Då vi bad informanterna beskriva sig själva framkom endast de egenskaper som de anser vara positiva och som har hjälpt dem i deras yrkesliv. Detta kan tolkas som att dessa kvinnor har en positiv självbild och inte är så självkritiska som de säger att kvinnor ofta är. Det visade sig vara svårare för kvinnorna att nämna sina negativa egenskaper.

Muhonens individcentrerade ansats talar om karriärorienterade kvinnors personlighetsdrag. Bland dessa nämns hög självkänsla, att vara prestationsorienterad, risktagande, aktiv, självständig och bestämd. Dessa passar bra in på våra informanternas beskrivningar av sig själva och kan tyckas vara viktiga egenskaper hos en chef oavsett om man är man eller kvinna.

Kanter tar i sin möjlighetsstruktur upp två typer av människor som ska vara representativa för män och kvinnor. Den första typen är personer med små möjligheter i karriären och de kännetecknas av låg självkänsla, de undervärderar sin kompetens och strävar inte efter att avancera i organisationen. Den andra typen beskriver Kanter som en person med stora möjligheter. Hon framställer dessa personer som självsäkra, tävlingsinriktade, engagerade med höga ambitioner och att de ofta övervärderar sin kompetens. Den första typen förknippar hon med kvinnor och den andra med män. Trots att våra informanter är kvinnor kan vi dra fler paralleller till personlighetstypen med stora möjligheter än till den med små. Däremot anser vi inte att de är tävlingsinriktade eller övervärderar sin kompetens, de har många gånger påpekat att kvinnor ställer för höga krav på sig själva. Fastän våra informanter passar in i beskrivningen av personer med stora möjligheter som förknippas med män, innebär det inte att dessa kvinnor på något sätt är maskulina i sitt sätt att vara. Denna möjlighetsstruktur kategoriserar män och kvinnor som två extrema stereotyper, där förmodligen ingen människa fullt ut kan finna sin motsvarighet.

5.7 Råd till kvinnor i karriären

Cooper & Davidson nämner olika strategier för kvinnor som vill nå en chefsposition. De menar bl.a. att kvinnor måste kunna prioritera sin karriär framför hemmet. Ett flertal kvinnor hävdar att man inte behöver välja bort någonting utan att man kan hitta en balans mellan

arbetet och privatlivet. Eva C berättar att hon hellre arbetar effektivt på dagarna och anser att det är förkastligt att arbeta under kvällar och helger. Några av våra informanter ger som råd att prioritera och planera sin tid, men till skillnad från Cooper & Davidson talar de inte enbart om hemmet utan nämner även andra delar av sitt privatliv, som vänner och nöjen. De menar att man måste lära sig att sätta gränser mellan yrkesliv och privatliv. Ytterligare strategier ur teorin är att vara bestämd, kunna hävda sig och våga ta risker, något som lyfts fram även i informanternas råd. De menar, precis som författarna, att män är betydligt mer benägna att ta risker än vad kvinnor är. Lena säger att hon tidigare velat vara 150 % säker på det hon gör och menar att det tar onödigt mycket tid och energi. Som vi tidigare nämnt handlar det även om att våga göra misstag och ta beslut utan att påverkas av sin omgivning. Många av kvinnorna anser att kvinnor i allmänhet ställer för höga krav på sig själva och är alltför självkritiska vilket hänger ihop med att de inte vågar chansa och göra misstag. Ett återkommande råd från informanterna är att skapa informella nätverk, många av de vi har intervjuat har själva väldigt många kontakter. Detta är något som även Cooper & Davidson anser ha stor betydelse för kvinnor.

Ekberg-Jordans teori utgår från att kvinnor behöver särskilt stöd för att kunna ta sig fram såsom karriärplanering, rådgivning och en fadder. Genom att få manliga och kvinnliga chefer att komma överens vill de bryta ner stereotypa bilder av kvinnor för att få männen att ge kvinnorna sitt stöd. Dessa åtgärder finner ingen motsvarighet i våra informanters svar då de inte alls håller med om att kvinnor behöver särskild hjälp för att göra karriär. De råd som inte teorierna tar upp men som är återkommande i kvinnornas svar är att det är viktigt att trivas och ha roligt i sitt arbete, att välja en bra chef, att välja operationella befattningar och att visa intresse om du vill avancera i företaget.

Under våra intervjuer har det ofta framkommit att många av kvinnorna inte tänker så mycket på skillnader mellan könen i yrkeslivet. Det kan finnas olika skäl till varför kvinnorna har svarat på ett sådant sätt. Det kan dels bero på att de inte vill utmåla sig som underlägsna gentemot männen men även på att det inte anses vara legitimt att påtala att kön har betydelse i en organisation. Men, vi kan naturligtvis inte utesluta att dessa kvinnor aldrig upplevt diskriminering i deras yrkesliv.

5.8 Kritik av teorier

Efter att ha jämfört de olika teorierna med empirin kan vi konstatera att en del av de valda teorierna inte kan styrkas av vårt eget material. Det gäller framförallt Cooper & Davidsons och Frankenhausers teorier i det avseendet att de fokuserar mer på kvinnors behov av stöd och utgår ifrån att alla kvinnor vill ha barn. De utgår även från att det är kvinnan som ska ta det största ansvaret i hemmet och i och med det blir det svårt för henne att göra karriär. Detta kan bero på att dessa teorier är över tio år gamla. Det är sällan det ifrågasätts hur manliga chefer kombinerar familjen med karriären, det tas ofta för givet att han har en fru som tar hand om hemmet och barnen. Då en kvinna ska göra karriär talas det ofta om att hennes man måste "hjälpa" henne i hemmet. Man tar alltså inte för givet att hushållssysslor är både mannen och kvinnans ansvar.

5.9 Sammanfattning av analys

Enligt Muhonens individcentrerade ansats är personer med välutbildade föräldrar mer karriärorienterade. Utifrån våra intervju svar kan vi konstatera att endast tre av informanterna har varit karriärorienterade. Då alla kvinnor har olika bakgrund går det inte att dra slutsatsen att personer med välutbildade föräldrar är mer karriärorienterade. Däremot kan vi utifrån våra intervju svar se att välutbildade föräldrar oftast har högre förväntningar på att deras döttrar ska vidareutbilda sig.

Utifrån Cooper och Davidsons tre typer av mönster av kvinnors syn på karriären kan vi konstatera att ingen av våra informanter har gjort ett *sent karriärbeslut*. Kvinnorna har haft en stor drivkraft och en vilja att utvecklas och många blev chefer tidigt i yrkeslivet. Många av kvinnorna berättar att de själva inte tagit initiativ till sina tidigare chefstjänster utan har blivit tillfrågade av sina chefer vilket kan jämföras med *passiviteten*. Detta kan bero på att de undervärderat sin kompetens och inte ansett sig vara tillräckligt kvalificerade för dessa tjänster. Samtliga informanter passar in i det tredje mönstret där kvinnor väljer *att själva bli bättre* då de alla har en ambition av att ständigt utvecklas och bli bättre på det arbete de utför. Däremot säger de att de inte har haft några strategier för att avancera i yrkeslivet vilket även det kan hänföras till detta tredje mönster. Enligt Muhonen planerar oftast inte kvinnor sin karriär då de föredrar att vara flexibla för att kunna ta till vara på de tillfällen som dyker upp.

Muhonens teori stämmer väl in på de kvinnor vi har intervjuat då flertalet av kvinnorna inte har haft någon strategisk plan för sin karriär.

Samtliga informanter nämner betydelsen av informella nätverk som man själv skapar genom sina egna kontakter. Cooper & Davidson tycker att nätverk är viktigt för kvinnor något som våra informanter endast delvis håller med om. Informanterna anser inte att nätverk är speciellt viktigt för kvinnor utan är lika viktigt för män. Däremot menar de att kvinnor är sämre på att använda sig av nätverk än vad män är och borde ta bättre till vara på sina kontakter. Kvinnor i minoritetsställning får ofta mer uppmärksamhet än männen, något som Wahl ser som negativt då hon menar att det medför högre krav och att de behöver prestera mer. Flertalet av de intervjuade kvinnorna ser däremot uppmärksamheten som någonting positivt.

Från våra intervjusvar kan vi dra tydliga paralleller till två av Alvesson & Billings fyra ståndpunkter. Den som överensstämmer bäst med informanternas synsätt är den meritokratiska ståndpunkten då den ser kvinnor som en resurs på arbetsmarknaden. Informanterna har påpekat att de aldrig har upplevt att det är någon skillnad mellan män och kvinnor i deras yrkesroller. Enligt de lika möjligheternas ståndpunkt är kvinnorna lika villiga att avsätta tid och engagemang i sitt arbete som männen, emellertid ges de inte samma möjligheter av sina arbetsgivare. Detta är ingenting som kvinnorna själva har upplevt, men de är medvetna om att det förekommer. De lika möjligheternas ståndpunkt är inte helt representativ för de intervjuade kvinnornas åsikter då den har som utgångspunkt att kvinnor diskrimineras i arbetslivet. Majoriteten av de kvinnor vi har intervjuat har inte heller upplevt att de blivit orättvist behandlade. Ändå nämner de den manliga dominansen som en orsak till varför det är så få kvinnor på de högre positionerna vilket styrker Wahls teori om att diskriminering i organisationer är strukturell snarare än individuell.

En förutsättning för att kvinnor ska satsa på sin karriär är enligt Muhonen att mannen tar lika stort ansvar för hem och barn som kvinnan. Informanterna säger att deras män har stöttat dem i deras karriär och delat på ansvaret i hemmet, något som de menar har varit en förutsättning för att kunna skaffa barn. Cooper & Davidson menar att chefer idag måste vara beredda att flytta, vi ser dock inte att detta är nödvändigt om man är bosatt i en storstad.

Muhonen talar om karriärorienterade kvinnors personlighetsdrag. Bland dessa nämns bl.a. hög självkänsla, aktiv, självständig och bestämd. Dessa passar bra in på våra informanter

beskrivningar av sig själva och kan tyckas vara viktiga egenskaper hos en chef oavsett om man är man eller kvinna. Kanter tar i sin möjlighetsstruktur upp två typer av människor, den ena med små möjligheter och den andra med stora, som ska motsvara kvinnor respektive män. De kvinnor vi har intervjuat passar bättre in på den ”manliga” typen än den kvinnliga.

Cooper & Davidson menar att kvinnor som vill göra karriär måste kunna prioritera sin karriär framför hemmet. Ett flertal kvinnor hävdar dock att man inte behöver välja bort någonting utan att man kan hitta en balans mellan arbetet och privatlivet. Cooper & Davidson menar även att man ska vara bestämd, kunna hävda sig och våga ta risker, något som lyfts fram även i informanternas råd. De menar, precis som författarna, att män är betydligt mer benägna att ta risker än vad kvinnor är. Många av kvinnorna anser att kvinnor i allmänhet ställer för höga krav på sig själva och är alltför självkritiska vilket hänger ihop med att de inte vågar chansa och göra misstag.

Slutdiskussion

I detta sista avsnitt diskuteras de slutsatser som har dragits utifrån analysen mot bakgrund av det empiriska materialet och den tidigare forskningen.

Vår studie visar att för att göra en framgångsrik karriär är en högre utbildning nästintill nödvändig, det har även framkommit att en civilekonomexamen ger bra förutsättningar. Däremot behöver man inte ha tydliga mål med sin utbildning, men då är det viktigt att välja en utbildning som ger en bra bredd. Förväntningarna hemifrån på att vidareutbilda sig är ofta högre i de familjer där föräldrarna själva har en akademisk utbildning. Familjebakgrunden har emellertid ingen betydelse för karriären.

Att planera sin karriär är inte nödvändigt för att bli framgångsrik i yrkeslivet, det viktiga är att trivas på sin arbetsplats och utvecklas i sin yrkesroll. För att kunna utvecklas och avancera inom företaget krävs det att man har en bra chef som lyfter fram sin personal. För den som strävar efter att nå en VD-position krävs vanligtvis många års yrkeserfarenhet, framförallt av tjänster som innefattar vinst/resultat ansvar och det är även fördelaktigt att ha en bred kompetens snarare än att specialisera sig inom ett visst område.

Det har framkommit i vår undersökning att kontakter och nätverk är av stor vikt för att avancera i yrkeslivet. Det är framförallt de informella nätverken som skapar möjligheter. Vad gäller VD-skapet ser vi inget särskilt behov av mentorer för just kvinnor men för att förstärka sin kompetens som ledare är det vanligt att gå ett ledarskapsprogram, något som gäller även för män.

Utifrån kvinnornas svar förefaller det sig som att det generellt sett inte ställs högre prestationskrav på kvinnor i jämförelse med män. Det kan dock skilja sig beroende på bransch då det har framkommit att det är svårare för kvinnor i mansdominerade branscher. Trots att kvinnor i många fall är duktigare än män kan de vara sämre på att värdera och visa upp sina prestationer. Det har framkommit att det ofta inte är omgivningen utan kvinnorna som ställer för höga krav på sig själva. Däremot är kvinnor mer synliga vilket innebär att både deras

framgångar och misslyckanden uppmärksammas i större grad än mäns. För att kunna utvecklas i yrkeslivet krävs det att man har bra chefer och personer omkring en som ser ens potential. Har man inte det är det viktigt att kunna ta saken i egna händer och byta arbetsplats när man inte längre har möjlighet att utvecklas.

Vi ser inget hinder i att både kvinnan och hennes man gör karriär så länge de kan hitta en balans och dela på ansvaret i hemmet. Det är därför viktigt att man stöttar varandra i sina karriärer. Att skaffa barn är inget hinder i karriären men det kan vara en fördel att göra det tidigt i yrkeslivet för att sedan kunna satsa på karriären när barnen är större. Vi ser ingen skillnad i karriärmöjligheter mellan de kvinnor som har skaffat barn och de som inte har barn däremot är det viktigt att kunna prioritera och dra tydliga gränser mellan privatliv och yrkesliv. Oavsett om man har barn eller inte är det viktigt att vara beredd att lägga ner mycket tid på sitt arbete. Det är inget krav att kunna flytta till annan ort för att göra karriär, detta gäller dock om man bor i en storstad med många möjligheter.

Det finns en mängd olika egenskaper som är bra att ha med sig om man har som mål att göra karriär. Några egenskaper som anses vara viktiga är att vara envis, målmedveten, rak och öppen för förändringar. De flesta egenskaper går att utveckla och bearbeta hos sig själv, det är därmed inget man måste ha med sig utan kan arbetas fram med tiden.

Vad som är viktigt att tänka på om man som kvinna vill göra karriär är att i första hand trivas med det man gör och att se till att ha en bra chef. Något som kvinnor generellt sett har svårt för är att tro på sig själv och att våga ta risker, det är därför viktigt att inte ställa orimligt höga krav på sig själv. I dagens arbetsliv räcker det inte att prestera bra utan det är av stor vikt att vara synlig för sin chef och att visa intresse för befordran. Kvinnor behöver bli mer engagerade i att skapa kontakter i informella nätverk, något som män idag är betydligt bättre på. Slutligen kan valet av tjänst vara avgörande för avancemang då det oftast är operationella tjänster som leder vidare till de högre befattningarna.

Källförteckning

Alvesson, Mats & Due Billing Yvonne (1997) *Kön och organisation*. Lund : Studentlitteratur.

Ahrén, Gunilla & Zaar, Christina (1997) *Kvinnligt ledarskap : Tio år med Ruter Dam*. Falun : Ekelids Förlag.

BGC: http://www.bgc.se/templates/NewsPage___1614.aspx

Cooper, Cary & Davidson, Marilyn (1984) *Kvinnor som ledare*. Malmö : P A Norstedt & Söners Förlag.

DN: <http://www.dn.se/DNet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=249714>

Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe (1996) *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Frankenhaeuser, Marianne (1993) *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Lund : Förlags AB Wiken.

Göransson, Anita (2004) *Kvinnor, män och karriärer*. Stockholm : SNS Förlag.

Henrekson, Magnus (2004) *Vägar till ökad jämställdhet i svenskt näringsliv*. Stockholm: SNS Förlag.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö : Liber AB.

Muhonen, Tuija (1999) *Kvinnor, karriär och familj*. Lund : KFS AB.

Rotary: <http://www.rotary.se>

SBAB:

<http://www.sbab.se/sbab/road/Classic/department/10/jsp/Render.jsp?seldep=149&a=2176&t=1&d=149&noNav=true>

SCB (2004) *Andel kvinnor och män i chefspositioner.*

http://www.scb.se/templates/tableOrChart_133985.asp

Veckans Affärer (nr 8, 20 februari 2006) *Sätt fart på karriären.*

http://ekonominyheterna.se/va/magasin/2006/08/artiklar_i_pdfformat/0608s30_Special.pdf

Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia & Linghag, Sophie (2001) *Det ordnar sig : Teorier om organisation och kön.* Lund: Studentlitteratur.

Wise Group: http://www.wisegroup.se/sv/Snabbmeny/Om_Wise/Ledningsgruppen/

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Född:

Civilstånd:

Antal barn:

Utbildning:

Antal år på nuvarande post:

Bransch:

Företagets omsättning:

Antal anställda:

Andel kvinnliga chefer:

Utbildning

1. *Hur valde du din utbildning?*

Yrke

2. *Hur fick du din nuvarande tjänst? Har du alltid haft ambitionen att göra karriär?*

Möjligheter

3. *Har du fått stöd och hjälp under din karriär? I så fall varifrån?*

Motgångar

4. *Har du stött på motgångar i din karriär?*

Familjeförhållanden

5. *Hur fungerar det att kombinera familj och karriär?*
6. *(Om familj saknas) Ser du det som en fördel i din karriär att inte ha skaffat familj?*

Personlighet

7. *Hur skulle du beskriva dig själv?*

Om kvinnor i karriären

8. *Vad har du för råd till kvinnor som vill göra karriär?*

Bilaga 2: Råd till kvinnor

Birgitta Böhlin

Birgitta tycker att det är viktigt att kvinnor ser till att skaffa sig bra chefer. Med bra chefer menar hon chefer som är trygga i sig själva och släpper fram sin personal. Hon tycker också att man ska ha roligt och våga vara lite lat, undvika kontrollbehov och försöka att inte vara en ”duktig flicka” hela tiden. Kvinnor vill gärna vara omtyckta men det tycker hon att man kan glömma om man vill göra karriär. Man ska däremot helst vara respekterad av sina medarbetare. Man måste också kunna skaka av sig och gå vidare, inte ta åt sig av allting.

Det är viktigt att prioritera när man vill skaffa familj och göra karriär. Birgitta frågar sig hur chefstjänsten kommer att se ut i framtiden och vilka arbetsvillkor man kommer att acceptera. En anledning till varför det är så få kvinnor på höga chefspositioner förklarar Birgitta med det låga rekryteringsunderlaget. Under hennes utbildning var endast 10 % av studenterna på Handelshögskolan kvinnor. Hon menar dessutom att man måste arbeta en relativt lång tid innan man kommer upp i de högsta befattningarna. Hon säger att det också kan bero på vilken bransch man arbetar inom. I finansvärlden finns fler kvinnor medan det i den tunga industribranschen rekryteras mest civilingenjörer, civilekonomer och ett antal jurister och på dessa utbildningar har det tidigare varit få kvinnor. Hon menar också att män gärna anställer män. Kvinnor tar sällan operativa chefsbefattningar vilka ofta leder till högre befattningar. Hon anser att det är en väldigt viktig grund om man vill bli VD eftersom att man då måste ta mer ansvar. Organisationer som Ruter Dam och speciella nätverk för kvinnor ser hon som viktiga och menar att många har haft stor glädje av dem.

Eva Cederbalk

Eva ger som råd att söka sig till något man tycker är kul, hon menar att det måste vara roligt eftersom att det är en stor satsning man gör. Hon anser även att det är viktigt att tänka på vem man ska ha som chef, att han/hon ska vilja se sina medarbetare växa och stötta dem i deras utveckling. Ett tips hon ger är att man i anställningsintervjun försöker ställa frågor som ger en bild av hur chefen är som person.

Det är enligt Eva viktigt att upprätthålla kontakten med vänner, bekanta och kollegor för att få input och för att marknadsföra sitt namn. Det kan vara bra för kvinnor med barn då det kan vara svårt för dem att hinna med den sociala biten. Hon nämner lunch som ett bra tillfälle att träffa dem man vill hålla kontakten med. Det är viktigt att vara känd i sin bransch men detta är inget hon anser vara viktigt just för kvinnor utan för alla. Hon har själv aldrig gått på nätverksträffar och liknande utan tycker det är roligare att umgås privat.

Eva tycker att om man vill bli chef är det viktigt att vara resultatorienterad, kunna kommunicera och vara tydlig så att medarbetarna förstår vad man ska göra och varför. Det är även viktigt att ha mod att ta lite svåra beslut, att argumentera emot och att hantera konflikter. Hon tycker inte att det ställs olika krav på män och kvinnor i yrkeslivet. En av anledningarna till att det är så få kvinnor på ledande befattningar är enligt Eva att det behövs erfarenhet och referensramar för att man ska vara trygg i sin roll, därför menar hon att det är en generationsfråga.

Eva Gidlöf

Evas främsta råd är att göra ett bra jobb och visa resultat, hon menar att det inte finns några genvägar. Man måste ha resultat/vinst ansvar, för att göra karriär ska man arbeta inom den verksamhet som drar in pengar. Hennes tips är att koncentrera sig på att göra ett riktigt bra jobb där man är och inte fundera så mycket framåt. Att arbeta som marknads- eller personalchef ger enligt henne färre möjligheter till karriär och hon tror att många tjejer gör fel val i det avseendet. Därför ska man skaffa sig bredd och se till att arbeta med företagets kärnverksamhet och det som drar in pengar som t.ex. försäljning, leverans och produktion.

Hon anser att det är viktigt att välja en bra chef som visar vad han/hon förväntar sig av en och vilka mål som sätts upp. Det är även viktigt att chefen ger stor frihet och spelrum samt fungerar som ett bollplank. Hon menar underrepresentationen av kvinnor på höga positioner beror på att det inte funnits så bra bas att ta av, det tar tid innan man får stort ledaransvar och då ska man ha ca 10 års erfarenhet. Förutsättningarna till förändring tycker hon finns men hon menar att det inte är någon skillnad mot för 10 år sedan, utan tycker nästan att det var fler kvinnor förr i ledande positioner.

Rekryteringsprocessen anser hon måste bli mer neutral och det kan därför vara bra att använda headhunters. Hon tycker det är viktigt att ha en blandning i ledningen men det behöver inte bara vara av kön, en bra ledningsgrupp är sammansatt av olika kön, åldrar och erfarenhetsbakgrunder som kompletterar varandra. Hon menar att problemet inte är löst bara för att det är 50-50 killar och tjejer i en ledningsgrupp. Om alla har exakt samma bakgrund och erfarenheter ser inte Eva det som en särskilt bra ledningsgrupp. Hon har själv aldrig haft en tanke på att det ska vara lika många män som kvinnor när hon har rekryterat och det har hon också fått kritik för. För tillfället har hon fler kvinnor än män i ledningen vilket hon menar är en slump.

Eva säger att män tänker på ett annat sätt än kvinnor och ofta är mycket bättre på att marknadsföra sig själva och har större självförtroende, de är ofta mer inriktade på att bli chef. Kvinnor är däremot många gånger mycket duktigare men de sitter och tror att de blir sedda automatiskt, de måste bli bättre på att synliggöra sina resultat och sin kompetens, för det är det männen förväntar sig. Hon menar att män tror att om man inte visar sig är man inte intresserad. Det handlar om kommunikation, att man tänker lite olika. När det kommer in kvinnor på högre nivåer brukar det lösa sig av sig självt då de tänker på ett annat sätt och ser kvinnors kompetens. Kvinnor som kommer tillbaka efter en mammaledighet råkar ofta ut för missriktad välvilja, män vill ge dem lugn och ro och tar för givet att de vill ha ett lugnare jobb. De tar många gånger beslutet åt kvinnan vilket inte behöver inte vara illa menat utan är ofta omedvetet. Vidare tycker Eva att många kvinnor skaffar barn för sent. Att skaffa barn när man är mellan 35 och 40 år då karriären kommer igång tror hon kan bli svårt. Erfarenheten av att ha varit hemma med barn tycker hon är viktig då man mognar som person och blir mindre egocentrerad. Hon tycker att detta är nyttigt som ledare och menar att de bästa cheferna har oftast barn.

Eva anser att om man ska lyckas som chef är det viktigt att vara bra på att rekrytera, har man bra folk under sig kan man ägna sig åt det man ska istället för en massa problem. Hon tror att de chefer som kommer högt upp ofta är väldigt duktiga på att hitta talanger och plocka rätt folk. Däremot anar Eva att många gör misstaget att endast titta på erfarenheter och inte på personliga egenskaper. Detta tror hon kan vara ett mer manligt sätt att rekrytera på och kvinnorna måste få klart för sig att det är så det fungerar. Därför ska man se till att arbeta med

olika saker för att få en bredd. Hon menar att kvinnor ofta hamnar på specialisttjänster som inte leder till VD-tjänster, de blir för smala i sin profil. Evas säger att man som VD behöver en bred profil och en förståelse för hur saker och ting hänger ihop. Det är viktigt att VD:n sätter upp mål för verksamheten, rekryterar bra personal och ger de andra ett stort ansvar och tydliga mål. Hon jämför chefsrollen med en idrottscoach då man leder ett lag som ska prestera något tillsammans. Det är viktigt att se till att laget är rätt sammansatt med rätt kompetens och även att kunna byta ut dem som inte fungerar.

Lena Herrmann

Lenas råd är att göra saker som man tycker är roliga, stimulerande och utvecklande. Hon tror inte att det går att prestera bra om man inte tycker om det man arbetar med. Man måste våga säga vad man vill, det räcker inte längre att sitta på sitt rum och vara duktig. Lena anser att det är viktigt att vara med i de informella nätverken och synas. Hon tror att nätverk för kvinnor kan vara bra för de kvinnor som arbetar på en arbetsplats där majoriteten är män för att få en referensram och tror att de idag kan tjäna ett syfte. I en perfekt värld tycker hon dock inte att de borde behövas.

Lenas förklaring till underrepresentationen av kvinnor på höga poster är att det är dålig tillväxt av kvinnor på mellanchefsnivå. Hon förklarar detta med att det tidigare varit få kvinnor som utbildat sig vilket har lett till en dålig tillgång på kvinnor till chefspositioner. Hon menar också att det handlar om hur man prioriterar vilken tid man vill lägga ner på sitt arbete. Är man inte beredd att lägga ner den tiden hamnar man inte på de höga positionerna. Hon tror också att allt fler män nuförtiden väljer att lägga ner mer tid på sin familj och väljer därför att inte göra karriär. Hon tror att det aldrig ställs olika krav på män och kvinnor, däremot får man ha respekt för att alla utvärderar människor utifrån sin egen referensram. Därför är det alltid lite svårare om man inte passar in i den referensramen. Viktigt för att leda en organisation är enligt Lena att ha ett intresse av att leda, och att ha respekt för andra annars är det svårt att leda.

Krusbeth Kristensson

Krusbeths råd är att satsa, ha självförtroende, våga och tro på att man kan, för man kan minst lika bra som en man, ofta bättre. Hon tycker inte att man ska fundera så mycket på om man är kvinna eller man utan göra det man vill. Som chef anser Krusbeth att man ska vara prestigelös och lyssna på dem man arbetar med och försöka förstå dem. För henne har det varit viktigt att få med sig hela gänget och involvera medarbetarna. Hon säger att hon är lite negativ till kvotering och kvinnliga nätverk och tycker att det är bättre med en blandning av könen. Det kan däremot vara bra om kvinnor behöver komma ikapp till de höga positionerna men hon tycker att det är bättre om man inte ser kvinnor som udda, och säger att "vi är ju resurser som alla andra".

Hon tror att många rekryterar de som är lika en själv, eftersom att det har alltid varit män på de höga posterna blir det svårt för kvinnor att komma in. Detta innebär att män väljer andra män som är lika dem själva för att inte känna sig hotade. Hon tror inte att det ställs olika krav på män och kvinnor utan att kvinnor är uppfostrade till att ha sämre självförtroende än män. När män läser en anställningsannons tänker de att "det här verkar kul, det måste jag kunna lära mig" medan kvinnor går till en intervju och säger vad de kan, och då är de i princip

doktorer i ämnet, samtidigt som de säger vad de inte kan. Kvinnor vill vara säkra på att de kan hantera uppgiften, de vågar inte lika mycket.

Ulrika Nordlander

Ulrika tycker att det viktigaste är att tro på sig själv och att våga ta chansen då den kommer. Hon menar att det är viktigt att lita på, att då människor omkring henne tror på henne måste även hon våga tro på det. Viktiga egenskaper som VD är enligt Ulrika att vara tydlig, ödmjuk och att visa empati. Hon tror att anledningen till varför det är så få kvinnor på höga positioner är att kvinnor vill överbevisa för sig själva att de klarar av uppgiften redan innan de får den medan män chansar mer och satsar. Ytterligare en anledning är att det sitter ”små herrklubbar” i många organisationer där man vet var man har varandra och väljer sina gelikar. Hon anser att dessa organisationer tappar dynamik då de inte har en blandning av könen. Detta tror hon dock blir bättre och bättre. Ulrika tror att kvinnor ställer högre krav på sig själva än vad omgivningen gör. De tar för givet att det förväntas att de ska vara väl förberedda och inte göra några fel. När kvinnor har bevisat att de kan får de därför ofta ett större förtroende från andra. Ulrika tror inte att nätverk för kvinnor är så viktigt, hon menar att ett bra nätverk är ett mixat nätverk, då man kan få ut mer av kombinationen och blandningen. Men hon kan förstå att det kan behövas kvinnliga nätverk då det i vissa organisationer finns väldigt få kvinnor och det kan därför vara ett bra tillfälle att bolla idéer.

Marika Philipsson

Marikas råd är att våga ta plats och synas och hon menar att tjejer är uppfostrade till att inte ta plats. Marika menar att för kvinnor är de sociala egenskaperna viktiga som att:

”Bettan är jättetrevlig mot mig på jobbet och jag sitter i ett trevligt rum och det är fina gardiner”

Hon anser att man måste se bortom det och att det viktiga är att man har ett kul jobb där man får bra betalt och menar att kvinnor måste våga ta betalt. Ett annat råd är att odla informella nätverk. Hon tycker även att det är bra med formella nätverk och tror att man genom dem kan skaffa sig informella nätverk. Så länge de formella nätverken är formella blir det en struktur som inte är självvald. De formella nätverken kan dock bli informella och hon menar att de är viktigare eftersom det är då man själv kan ta plats. Något hon tycker att kvinnor måste bli bättre på är att ringa upp gamla kollegor att våga fråga om de känner till något jobb och säger att det är så alla män gör. Marika menar att kvinnor drar väldigt tydliga linjer om vilka vänner som är privata och vilka som är kollegor. Män är ofta vänner med sina arbetskollegor vilket kvinnor nästan aldrig är.

För att vara en bra VD ska man tycka att det är kul att leda, man måste tycka om att synas och stå inför människor, annars menar Marika att det kan bli väldigt jobbigt. Hon anser dock att man kan jobba fram dessa egenskaper. Ytterligare egenskaper är att man måste vara respekterad och tycka om att arbeta med människor. Anledningen till varför det är så få kvinnor på ledande positioner är enligt Marika att kvinnor inte använder sig av de informella nätverken på samma sätt som män gör. Eftersom att det är mest män i styrelser är det lättare för dem att välja någon ur sitt eget nätverk vilket ofta är en man. Hon menar även att rekryteringsbasen är dålig, men tror att detta kommer att förändras. Eftersom att många kvinnor vill skaffa barn tror hon att man måste hitta ett system för att detta ska fungera.

Marika beskriver kvinnor som flockdjur som inte tycker om att vara ensamma uppe på toppen och menar att det är något de måste lära sig.

Hon tror inte att det ställs olika krav på män och kvinnor utan att män och kvinnor i sig är olika. Enligt Marika ställer kvinnor omänskligt höga krav på sig själva och de kvinnor som redan har en påfrestande situation hemma med barn kan uppleva krav hårdare än män. Hon tycker att kvinnor borde lägga karriären åt sidan under den tiden de föder barn och koppla av för att senare ta tag i arbetet. Det Marika tror är mest slitsamt och frustrerande för kvinnor är att de ska göra allt samtidigt. Hon tycker att näringslivet ska ta hand om dessa kvinnor när de kommer tillbaka till arbetet efter föräldraledigheten. Nu menar hon att det blir en slags halvmesyr, att man ska göra karriär och ha ambitioner samtidigt som man bara ska arbeta halvtid, det fungerar inte enligt Marika. Hon anser att man när man är redo kan komma tillbaka och göra karriär och då måste man även ha en man som stöttar en. Marika säger att de få tjejer som får en VD-post ställer otroligt höga krav på sig själva och tycker att de måste prestera väldigt mycket. På senare tid är det många kvinnliga VD: ar som har avgått och det tror hon är för att de har upplevt höga krav till att vända ett företag som gått dåligt, en uppgift som många män skulle tacka nej till.

Barbro Sjölander

Barbro tycker att det viktigaste om man vill göra karriär är att bli duktigare på det man gör och att bli sedd vilket man blir genom att göra bra resultat. Därför gäller att hitta roller som visar mätbart resultat vilket man gör bäst på linjefunktioner och inte på stabsfunktioner eftersom det där är svårt att visa vad man har uppnått. Hon själv har blandat stabsfunktioner med linjefunktioner vilket hon upplevt som positivt. Hon tycker att man hela tiden ska tänka resultatintriktat och på vad man själv kan bidra med samt framhäva sin egen kompetens. Hon tycker att engagemang är jätteviktigt och för att få andra att brinna måste man brinna själv.

En av Barbros förklaringar till varför det är så få kvinnor på höga positioner är att en del kvinnor värderar andra saker, att de har olika intressen och prioriterar olika, hon betonar att hon inte vill generalisera. Barbro tror att detta skiljer över tid, hon menar att 70-talet är speciellt på sitt sätt liksom 2000-talet är speciellt på sitt. Hon har hört många säga att det finns ett glastak och har full respekt för att många tycker så men har själv inte upplevt det. Hon har heller inte sett det på de arbetsplatser hon arbetat på men är övertygad om att det existerar. Hon anser att har man en chef som sätter ett glastak, inte uppmärksammar en eller trycker ner en ska man byta arbetsplats. Hon menar att man inte ska stanna och acceptera att inte bli sedd, då gör man sig själv till offer. Är man duktig kan man alltid hitta en ny tjänst oavsett hur arbetsmarknaden ser ut.

Barbro har hos sin kvinnliga personal inte sett att de stött på några hinder utan att de enda hindrena för dem är att de själva tror att de inte kan, hon tror att det är mer kvinnligt att vara självkritisk. Hon menar att man som chef måste se dem och säga att de är bättre än vad de tror, hon menar att det handlar om att de inte vågar ta för sig. Många av hennes kvinnliga anställda har ändå självmant kommit till henne och bett om att få bli chef. Hon har aldrig sett att kvinnor måste prestera mer än män.

Synnöve Trygg

Synnöve tycker inte att man ska inrikta sig på att göra karriär utan istället göra det man trivs med och se till att bli väldigt duktig på det. Då gör man med automatik karriär. Ett annat råd hon ger är att man ska tänka mer på att välja en bra chef är på själva tjänsten. Hon tror att det är viktigt med alla typer av nätverk och att man har bra relationer och stöttar varandra. Hon tycker inte att man ska skaffa sig ett nätverk med inställningen att man ska göra karriär utan snarare för att möta trevliga människor och menar att det lyser igenom ganska snabbt om man bara är ute efter att byta visitkort.

För att ha en ledande befattning tycker Synnöve att det är viktigt att tycka om människor, men man ska inte bara vara snäll utan även stringent. Det är enligt henne även viktigt att vara strategisk och analytisk, men är man endast strategisk/analytisk passar man bättre som en specialist än som en ledare. Som chef är det viktigare att lyfta fram sina medarbetare än en själv, hon menar att man inte får ha primadonnafasoner.

”Jag brukar säga såhär när det gäller att vara chef det är att var så som du skulle vilja att din egen chef behandlar dig.”

Som chef tycker Synnöve att man ska fungera som ett bollplank, det är även viktigt att leva upp till de värderingar man har och inte sko sig själv. Man måste med andra ord leva som man lär och utgå från hur man själv skulle vilja att ens chef ska vara. Anledningen till att det är få kvinnor på höga positioner förklarar Synnöve med att många tjejer har Jante, Ågren och Luther på sig och att vissa kvinnor prioriterar att vara hemma. En annan anledning är enligt henne att det oftast är mest män i ledningarna som blir vänner med varandra vilket kan göra det svårt för kvinnor att komma upp till en högre position. Hon själv menar att hon fungerar likadant, hon blir lättare vän med kvinnor vilket senare kan leda till att hon gärna rekryterar kvinnor.