



**Institutionen för ekonomi**

*Titel:* Kvinnor och ledarskap i kooperativa företag –  
Kooperativa Förbundet

*Författare:* *Damir Foric*

*Kurspoäng:* 10 poäng  
*Kursnivå:* Magisterkurs (D-nivå)

***Examensarbete***  
***i ämnet företagsekonomi***

## Abstrakt

Date: 2007-05

Title: Women and leadership in cooperative companies - The Swedish Cooperative Union

Titel: Kvinnor och ledarskap i kooperativa företag – Kooperativa Förbundet

Level: Final Thesis for Degree of Master of Science in Business Administration

Address: University of Gävle  
Department of Business Administration  
801 76 Gävle  
Telephone: +46 26 64 85 00  
Telefax: +46 26 64 85 86  
Website: <http://www.hig.se>

Author: Damir Foric

Supervisor: Maria Fregidou-Malama

Abstract: Despite the fact that Sweden is one of the most equal societies in the world, the women are still underrepresented in the top positions in Swedish business world. This study is about female leadership in cooperative businesses. Leadership is a process where the purpose is to influence others regardless if that person has a formal leadership position or not. The purpose of this study is to describe and exemplify how female leaders in cooperative companies lead by giving insight in their experiences, family situation, career and their opinions about female leadership. For the purpose of the study interviews are conducted with four female board members of The Swedish Cooperative Union. The study shows that female leaders are strong, competent, democratic leaders who lead through open communication and teamwork. Female leaders think that a family is seen as potential obstacle in their careers. The study has shown that the keys to a successful career are: good contacts, taking a chance, actively show willingness and desire to advance, get a mentor, learn to say *no* and not to risk *burning out* in the beginning of the career.

Key words: Leadership, female leadership, sex and gender, power, environment, cooperation, equality

Abstract: Trots att Sverige är ett av de mest jämställda länder i världen är kvinnor kraftigt underrepresenterade i toppositioner i näringslivet. Denna studie analyserar kvinnligt ledarskap inom kooperativa företag. Ledarskap är en process där avsikten är att en person påverkar andra genom sitt handlande oavsett om denne innehar en formell position eller inte. Syftet med studien är att beskriva och illustrera hur kvinnliga styrelseledamöter leder, genom att ge insikt i deras erfarenheter, familjesituation, karriär och deras funderingar kring kvinnligt ledarskap. I undersökningen ingick fyra kvinnliga styrelseledamöter i KF. Undersökningen visar att kvinnliga ledare är starka, kompetenta, demokratiska ledare som leder genom kommunikation och samarbete. Det framkom också att kvinnorna ser familjen som potentiell hinder i karriären. Undersökningen visar att bästa vägen till en framgångsrik karriär är att: skapa ett bra kontaktnät, att våga ta chanser när de kommer upp, att aktivt söka högre positioner och inte vänta på att bli erbjuden de högre tjänsterna, att skaffa en mentor och att lära sig säga *nej* och inte ta på sig för många arbetsuppgifter som kan leda till utbrändhet.

Nyckelord: Ledarskap, kvinnligt ledarskap, manligt ledarskap, kön och genus, makt, miljö, kooperativa företag, jämställdhet

**- Förord -**

*Härmed vill jag passa på att tacka de personer som har hjälpt mig att genomföra denna studie. Jag vill varmt tacka KF-s styrelseledamöterna Nina Jarbäck, Ingrid Karlsson, Lena Ingren och Eva Calderon som ställde upp på mina intervjuer. Utan de skulle jag inte kunnat fullfölja denna studie. Jag vill också tacka min handledare Maria Fregidou-Malama för de råd, den konstruktiva kritik och de värdefulla synpunkter hon gav mig under uppsatsskrivandes gång.*

*Gävle, 2007-05*

***Damir Foric***

## Summary

This study is about female leadership in cooperative companies. The company that is used in this study is The Swedish Cooperative Union - KF. Gender and sex are two concepts that are mutually dependant. Leadership is a process where the purpose is to influence other people through his/hers actions regardless if that person has a formal or informal position. Several factors can affect how the leadership is practised, like gender, power, personal characteristics and organisational structure.

The purpose of this study is to describe how female board members lead by giving insight in their experiences, family situation, career and their thoughts about female leadership.

The study answers the following research questions:

- Which experiences have women board members in cooperative companies?
- Which leadership qualities have women leaders in cooperative companies?

The study also examines affirmative action, mentor programs and glass ceiling to try to answer the question how to increase the number of women in top positions in companies.

I chose to start with theories about gender, leadership style, power, personal characteristics, organisational structure and environment in order to get a deeper understanding of the subject and on existing theories. For my empirical study I interviewed four female board members in KF board.

Leadership is a process whose purpose is to influence other people to achieve certain goals and a leader is a person who has a decisive influence on the process, regardless if that person has a formal position or not. Many researchers have tried to find what are distinguishable female leadership qualities and which are distinguishable qualities between male and female leadership. Traditionally male leadership is seen as competitive, self oriented, self-asserted, controlling and objective, while female leadership is seen as cooperative, compassionate, participative, unselfish, intuitive and emotional.

The conclusions of the study are that female leaders are all strong, democratic leaders who lead not only through their formal power and position but also through communication and cooperation. None of the female leaders have become masculine in their leadership style despite that most theories on female leadership state that women in high positions tend to adapt to the traditional male leadership style.

Families have a huge impact on women carriers, often negative impact. The women in the study have managed to find a balance between their carrier and their families, which helps to have a successful carrier.

The female leaders in the study have come up with several recommendations:

- create a good contact net
- take a chance in your carrier
- actively search higher positions in the company, do not wait to be offered a better job
- get a mentor

- learn to say *no*, do not take on too many work assignments which could lead you to “burn out”
- getting a right partner (in private life) will enable you to have a balance between your career and your family life.

## Sammanfattning

Denna studie handlar om kvinnligt ledarskap inom kooperativa företag. Det företag som används i undersökningen är Kooperativa förbundet KF. Genus och kön är två begrepp som överlappar varandra och alla människor kan placeras i begreppet genus. Ledarskap är en process där avsikten är att en person påverkar andra genom sitt handlande oavsett om denne innehar en formell position eller inte. Det som bland annat kan påverka hur ett ledarskap utövas är faktorer såsom genus, makt, personliga egenskaper, organisationsstruktur och miljö.

Syftet med studien var att beskriva och illustrera hur kvinnliga styrelseledamöter leder, genom att ge insikt i deras erfarenheter, familjesituation, karriär och deras funderingar kring kvinnligt ledarskap.

De forskningsfrågor jag studerar är följande:

- Vilka erfarenheter har kvinnor som är ledamöter inom kooperativa företag?
- Vilka ledaregenskaper har kvinnliga ledare inom kooperativa företag?

Studien undersöker också kvotering, mentorskap och glastaket för att försöka hitta svar till frågan hur man kan öka andel kvinnor i de högsta positionerna.

Jag valde att utgå från teorier om genus, ledarskap, ledarstil, makt, personliga egenskaper, organisationsstruktur och miljö. Eftersom dessa begrepp är komplexa valde jag att utgå från flera teorier för att få en djupare insikt i dem. För min empiriska undersökning intervjuade jag alla kvinnliga styrelseledamöter i KF styrelse.

Ledarskap är en process vars syfte är att påverka andra människor att uppnå vissa mål och att en ledare är den person som har ett avgörande inflytande på processen, oavsett om denna person har en formell position eller inte. Många forskare har försökt undersöka vad det är som utmärker kvinnligt ledarskap och vilka skillnader finns mellan manlig och kvinnlig ledarskap. Manlig ledarskap ses som konkurrensinriktad, självcentrerad, självhävdande, kontrollerande och objektiv, medan kvinnligt ledarskap ses som samarbetsinriktad, deltagande, osjälvisk, intuitiv och känslomässig.

Det jag kom fram till är att, när det gäller kvinnligt ledarskap, kvinnliga ledare är starka, demokratiska ledare som leder inte bara genom den makt som den formella positionen innebär men också genom kommunikation och samarbete. Ingen av ledarna har blivit *manliga* i sitt ledarskap trots att teorierna i allmänhet anser att kvinnorna på toppositionerna anpassar sig till det traditionellt manliga ledarskapet.

Familjen har stor påverkan på kvinnors karriärer, oftast negativt. Kvinnor i min undersökning har alla funnit en balans mellan jobbet och det privata livet, vilket underlättar en framgångsrik karriär.

Kvinnorna i undersökningen har också kommit med flera råd till den yngre generationen:

- skapa ett bra kontaktnät
- våga ta chanser när de kommer up,
- sök aktivt högre positioner och vänta inte på att bli erbjuden de högre tjänsterna,
- skaffa en mentor

- lära dig säga *nej* och ta inte på sig för många arbetsuppgifter som kan leda till utbrändhet.
- skaffa rätt partner som möjliggör fungerande balans mellan karriären och familjelivet.

## Innehållsförteckning:

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte och avgränsning.....	3
1.4 Disposition.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Angreppssätt.....	5
2.1.1 Referensram.....	5
2.1.2 Perspektiv.....	6
2.2.3 Ansats.....	7
2.2.4 Metodval.....	8
2.2 Tillvägagångssätt.....	8
2.3 Validitet och reliabilitet.....	10
2.4 Källkritik.....	10
2.5 Analys av data.....	12
3. Teori.....	13
3.1 Kooperation.....	13
3.2 Ledarskap.....	15
3.2.1 Ledarskap och genus.....	19
3.2.2 Hur agerar kvinnliga och manliga ledare i organisationen.....	21
3.3 Kvinnor och karriären – möjligheter och hinder.....	24
3.3.1 Karriären och familjen.....	24
3.3.2 Varför fler kvinnor i företagsledningen?.....	25
3.4 Framtiden - Hur kan man öka andel kvinnor i företagsledningar?.....	27
3.4.1 Glastaket.....	28
3.4.2 Kvotering.....	28
3.4.3 Mentorskap.....	29
3.5 Sammanfattning av teorin.....	30
4. Empiri.....	32
4.1 Bakgrundsinformation - KF – Kooperativa förbundet.....	32
4.1.1 Kvinnor i Konsumentkooperationens styrelse.....	33
4.2 Respondenternas syn på ledarskap.....	35
4.2.1 Hur agerar kvinnliga ledare i organisationen och vilka ledaregenskaper har de.....	36
4.3 Kvinnor och karriärer – möjligheter och hinder.....	37
4.3.1 Karriären och familjen.....	38
4.4 Framtiden - Hur kan man öka andel kvinnor i företagsledningar.....	39
4.4.1 Glastaket och kvotering.....	39
4.4.2 Mentorskap.....	40
4.4.3 Råd till unga kvinnliga ledare.....	41
4.5 Sammanfattning av empirin.....	42
5. Analys.....	43



5.1 Ledarskap .....	43
5.2 Kvinnor och karriären – möjligheter och hinder .....	46
5.3 Hur kan man öka andel kvinnor i företagsledningar .....	48
5.4 Sammanfattning av analysen .....	50
6. Slutsatser och egna kommentarer .....	51
6.1 Problemformuleringens slutsats.....	51
6.2 Reflektion över arbetet.....	53
6.3 Metodkritik .....	53
6.4 Förslag på fortsatt forskning .....	54
Bilaga 1.....	55
Intervjufrågor .....	55
Källförteckning.....	56
Litteratur.....	56
Internet .....	57
Andra källor .....	58

## Figurförteckning

- Figur 1: Andel kvinnor och män i näringslivet
- Figur 2: Studiens disposition
- Figur 3: Ansats
- Figur 4: Induktion – Deduktion
- Figur 5: Individ- respektive uppgiftsinriktat ledarskap
- Figur 6: Utövande av ledarskap
- Figur 7: Ledaren i organisationen
- Figur 8: Skillnaden mellan kvinnligt och manligt ledarskap och organiseringsätt
- Figur 9: Argument för jämställdhet
- Figur 10: KF-s organisation

# 1. Inledning

Här presenterar jag det ämne jag studerar och redogör för min problemställning och mitt syfte. Jag redogör för de avgränsningar jag gör och de centrala begreppen jag använder mig av i studien.

## 1.1 Bakgrund

Det har hänt mycket de senaste femton åren när det gäller jämställdheten mellan män och kvinnor. Jämställdhet som princip är allmänt accepterat och i många verksamheter finns det formellt jämställda strukturer och en öppen diskussion om jämställdhet och mångfald. Ojämställdhet ses som opraktiskt, orättvist och onödigt. (<http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=377&A=4494&FileID=102877&NAME=kap4.pdf>)

Sverige är ett av de mest jämställda länder i världen. Trots det finns det stora skillnader mellan män och kvinnor i arbetslivet. Även om andel kvinnor som toppchefer har ökat från 1990-talets två procent till dagens tolv procent återstår det mycket arbete för att uppnå ett mer jämställt samhälle. (<http://www.wombri.se/page.asp?cnt=0103&nav=01> - 2006-11-02)

Trots all god vilja och jämställdhetsplaner har företag svårt att råda bot på kvinnobristen i toppositioner. Flera undersökningar har gjorts för att försöka förklara fenomenet men ingen har lyckats komma fram med den *ultimata* lösningen. Problemet är komplicerat och flera forskningsområden måste samarbeta för att förklara bristen av kvinnor på de höga chefsposter och i styrelser. Trots dessa motgångar har allt fler kvinnor möjlighet att bli chefer vilket har föranlett ett växande intresse för vad man kallar kvinnligt ledarskap. Det gör att allt fler forskare försöker förklara ledarskap, chefskap ur ett könsperspektiv och försöker dela in ledarstilar efter kön. Kön är ett fascinerande och invecklat ämne som oftast inte lämnar någon oberörd, de flesta nöjer sig med att hålla sig till sin egen övertygelse och *sanning* och intresserar sig inte för att utforska ämnet intellektuellt. De som inte nöjer sig med enkla förklaringar kommer att se bakom dessa och finna variation, förändring, tvetydighet, motsägelse och förvirring. Ett problem som ofta uppstår i samband med kön är att *alla* har sina egna erfarenheter och kunskaper inom området vilket leder till att det ofta blir svårt för en forskare att etablera sig som auktoritet i ämnet. Ett annat problem är att forskarens personliga erfarenheter skapar svårigheter eftersom dessa inte bara är ett värdefullt stöd för kunskapsutvecklingen utan även en källa till givna antaganden och snedvridningar. Detta kan då ge forskningen en förutbestämd och ofullständigt begrundande självkritisk inriktning. (Alvesson & Billing Due, 1999, sid. 7)

En del forskare har forskat fram att skillnaderna mellan manligt respektive kvinnligt ledarskap inte är speciellt stora, medan andra forskare har visat på att det finns skillnader.

Kvinnor och män är biologiskt olika, har olika personliga egenskaper och använder språket på olika sätt när de kommunicerar. De är även olika på grund av tradition och sociala betingelser. Kvinnor förmodas vara mest intresserade av relationer och sociala kontakter medan män anses vara mer prestations- och tävlingsinriktade. Om man undersöker de ovan nämnda traditionellt manliga egenskaperna, kan man överföra dem till hur man ofta anser att en ledare i ett traditionellt hierarkiskt företag skall vara. Men den *nya* ekonomin kräver en mer platt

organisationssätt och där är egenskaper som kommunikation, social kompetens, kunna skapa delaktighet, just den kompetens som många anser att kvinnor besitter, ganska viktiga.

Även om de flesta företag har utvecklade jämställdhetsprogram verkar det som om de kooperativa företagen har kommit längre i jämställdhetsarbetet, jämfört med näringslivet i övrigt. När det gäller representation i företagens styrelser är andelen kvinnor i de kooperativa företagens styrelser mer än dubbelt så hög som andelen kvinnor i de börsnoterade företagens. I den genomgång Kooperativa institutet gjort av sju styrelser i kooperativa företag framkommer att man i styrelserna inom Kooperationen har en kvinnorepresentation på 44 procent. Denna andel kan jämföras med andelen kvinnor i börsbolagens styrelser som är 17 procent. Om man ser till de som är ordförande, och leder styrelserna, så leds fem av sju styrelser i de kooperativa företagen av kvinnor. Detta framkommer i en undersökning som Kooperativa institutet har gjort kring jämställdhet med anledning av den diskussion som nu förs om styrelsrepresentationen i börsbolagen.

([http://193.13.74.113/news/newsletter.taf?\\_function=show\\_newsletter&newsletter\\_auid=8773](http://193.13.74.113/news/newsletter.taf?_function=show_newsletter&newsletter_auid=8773) - 2006-08-14)

## 1.2 Problemformulering

Ledarskap är ett universellt fenomen och uppstår i alla samhällen och i alla grupper (i skolan, på arbetsplatser osv.). Människor och grupper strävar efter en tillvaro som ger kontinuitet och struktur. Då det uppstår turbulens i ett samhälle eller en större förändring i systemet, ställs det krav på ledning. Ledningsfunktionen har gått mot att bli mer problemlösande och det ställs krav på att man vill ha starka ledare som kan definiera gruppens mål och kan hålla gruppen samman. Ledarskap handlar om att kunna skapa positiva symboler. Alla chefer som utövar ledarskap med hjälp av kontroll, verkställande av order och utövar egentligen inte något ledarskap. De uppfattas endast som positioner, hierarkier och maktens förlängda arm. (Arvonen, 1989, sid. 31ff)

De allra flesta egenskaper som människor tror att en ledare ska ha är manliga i sin natur och då kan det vara svårt att blanda kvinnlighet och ledarskap. Att studera ledarskap som genusmärkt innebär att det inte längre endast är kvinnor och organisation som är i fokus, utan även män och ledarskap. (Wahl et al, 2001, sid. 120) Pettersson (2000, sid. 70) hävdar att det är mer fruktbart att se till maktrelationen mellan könen än till vissa ledaregenskaper för att förstå och förklara den snedfördelning som råder, det vill säga den starka mansdominansen på toppositionen.

Fortfarande förs en diskussion, både populärt och vetenskapligt, om sättet att utöva ledarskap kan vara beroende av ledarens kön eller genus. Frågan gäller då om kvinnliga ledare skulle kunna verka för positiva förändringar i organisationer utifrån att de anses värna om relationer, vara omhändertagande och ta socialt ansvar i större utsträckning än män.

Det är kanske en del förklaring till den sneda fördelningen mellan manliga och kvinnliga chefer som råder i det svenska näringslivet. Andelen kvinnor och män i arbetskraften i Sverige är hög. Till arbetskraften räknas personer som förvärvsarbetar eller är arbetslösa. 79 procent av kvinnorna och 84 procent av männen i Sverige ingår i arbetskraften (Statistiska centralbyrån, 2002). Kvinnorna arbetar i lika stor utsträckning i offentlig som i privat sektor, medan männen till största del arbetar inom privat sektor. Könsfördelningen inom respektive sektor är sned. Av dem som arbetar inom den privata sektorn är 37 procent kvinnor och 63 procent män; i den offentliga sektorn är 74 procent kvinnor och 26 procent män.

Andelen chefer utgör en liten del av samtliga anställda i respektive sektor – 4 procent av de anställda kvinnorna i privat sektor är chefer och 10 procent av männen. I offentlig sektor är 2 procent av kvinnorna och 4 procent av männen chefer. Könsfördelningen bland cheferna är snedare än könsfördelningen för samtliga anställda.

Andelen kvinnor sjunker och andelen män ökar bland cheferna i förhållande till samtliga anställda, i både privat och offentlig sektor. I den privata sektorn är 19 procent av cheferna kvinnor och 81 procent är män. Könsfördelningen bland cheferna i den offentliga sektorn är 55 procent kvinnor och 45 procent män. I den privata sektorn är 41 procent av de anställda kvinnor och 59 procent män. I organisationer med privat ägandeform i enkätstudien är 35 procent av samtliga anställda kvinnor och 65 procent män. Om man ser till styrelse- och ledningsnivåerna sjunker andelen kvinnor kraftigt. 87 procent av organisationerna i enkätstudien har mansdominerade styrelser, dvs. mer än 60 procent män i styrelsen. Bland organisationer med privat ägandeform är 93 procent av styrelserna mansdominerade. 42 procent av samtliga organisationer och 50 procent av organisationerna med privat ägandeform har enbart män i styrelsen. I genomsnitt består styrelserna till 17 procent av kvinnor och till 83 procent av män. (SOU 2003:16 sid. 16)

	Kvinnor (%)	Män (%)
Anställda privat sektor	37	63
Anställda offentlig sektor	74	26
Chefer privat sektor	19	81
Chefer offentlig sektor	55	45
Styrelser privat och offentlig sektor	17	83

Figur 1. Andel kvinnor och män i näringslivet (SOU 2003:16 sid. 16)

Utifrån denna problemformuleringen är frågeställningarna följande:

- Vilka erfarenheter har kvinnor som är ledamöter i kooperativa företags styrelser?
- Hur agerar kvinnliga ledare inom kooperativa företag?
- Hur kan man öka antal kvinnor i företagsledning?

### 1.3 Syfte och avgränsning

Ledarskap är ett fascinerande ämne, så mycket beror på ledarskap, både i företagen och i samhället i övrigt. De snabba förändringarna i ekonomin kräver också snabba förändringar av ledarskap och ledare. Jag valde att studera kvinnligt och manligt ledarskap eftersom även om ämnet är debatterat under lång tid är det fortfarande högst aktuellt. Att jag valde att se närmare på kvinnligt ledarskap i kooperativa företag beror mest på samtal med min handledare som väckte mitt intresse för kooperativa företag.

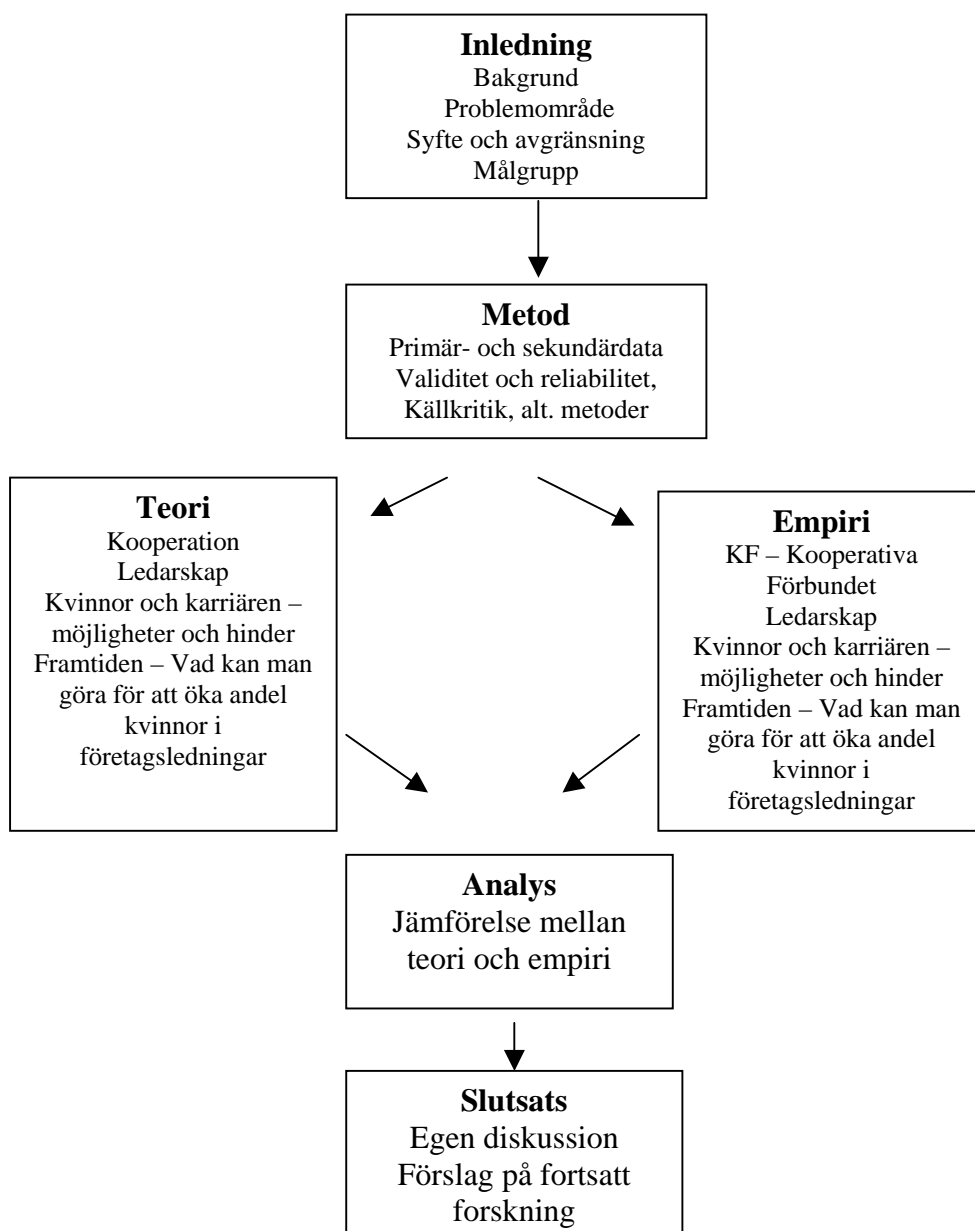
Syftet med denna studie är att beskriva och analysera kvinnligt ledarskap inom kooperativa företags styrelser.

Jag har valt att avgränsa mig till att undersöka kvinnliga ledare, kvinnliga styrelseledamöter i Kooperativa Förbundet. Jag har avgränsat mig till att intervjua kvinnliga styrelseledamöter, dvs. i arbetet använder jag mig av ett genusperspektiv. Jag har även avgränsat mig till att

studera faktorer som genus, makt, personliga egenskaper, organisationsstruktur och miljö som kan ha påverkan på ledarskapet

## 1.4 Disposition

Studien är indelad i olika avsnitt, vilka jag visar i nedanstående figuren. Jag börjar med ett inledande kapitel som består av bakgrund, problemområde, problemformulering, syfte och problemavgränsning. Detta för att på ett naturligt sätt, utifrån syftet, leda in läsaren i ämnet. Därefter presenteras studiens arbetsgång i ett metodavsnitt där läsaren informeras om primär- och sekundärdata samt studiens validitet och reliabilitet, källkritik och alternativa metoder. I det tredje kapitlet tar jag upp den teori som ligger till grund för analyserna av studien. Empirin presenteras i det fjärde kapitlet. I analysavsnittet knyter jag samman teorin med den empiriska undersökningen. Slutligen redogör jag för mina slutsatser och för en egen diskussion med förslag på fortsatt forskning.



Figur 2 Studiens disposition  
Källa: Egen konstruktion

## 2. Metod

*Under denna del redogör jag för de angreppssätt och tillvägagångssätt som jag använder mig av i studien. Jag redogör för arbetets perspektiv, referensram, studiens validitet, reliabilitet, alternativa metoder samt källkritik.*

### 2.1 Angreppssätt

Angreppssättet påverkas av det perspektiv man väljer att se problemet från och även den metod som man väljer att använda sig av.

Beroende på hur forskaren väljer att betrakta världen kan man urskilja olika världsbilder hos forskarna, till exempel hermeneutiker och positivist. En hermeneutiker tillhör den förstående kunskapen medan en positivist är en anhängare av den förklarande kunskapen. Skillnaden mellan dessa två är till stor del synen på den sociala världens komplexitetsgrad. Positivismen antar att världen är så komplex, att man måste förenkla och reducera den. Hermeneutiken försöker dock inte söka efter en absolut sanning, eftersom det enligt den hermeneutiska kunskapsteorin inte finns någon sådan sanning. Som vetenskapsteoretiskt synsätt handlar hermeneutiken dels om metoder för förståelse och tolkning, dels om beskrivning av själva förståelsen och dess villkor. Föremål för tolkningen är meningsfulla fenomen, det vill säga fenomen som är skapade av människor, exempelvis texter, handlingar och yttranden.

([http://sv.wikipedia.org/wiki/Hermeneutik#Den\\_hermeneutiska\\_forskningsprocessen](http://sv.wikipedia.org/wiki/Hermeneutik#Den_hermeneutiska_forskningsprocessen))

En hermeneutisk forskare närmar sig forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse. En forskare ställer helheten i relation till delarna och pendlar mellan del och helhet för att nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt. (Patel & Davidson, 1994, sid. 25f) Inom hermeneutiken finns det ett centralt begrepp, den hermeneutiska spiralen. Forskaren uppfattar tolkningsprocessen som en framåtskridande dialog där deltagaren, forskaren och den utforskade, successivt förändrar sin ömsesidiga förståelse av varandras livsvärldar genom att man reviderar sin förförståelse efter hand som man erhåller nya erfarenheter. (Andersen, 1998, sid. 193f)

Jag har använt mig av ett hermeneutiskt förhållningssätt eftersom jag anser att det inte finns en rationell värld med fullständigt objektiva aktörer. Under arbetet med studien har jag fått göra tolkningar av empirin och teorin och, även om jag försökte vara objektiv i min tolkning, kan jag inte garantera fullständig objektivitet. Min undermedvetna kunde påverka resultatet utan att jag var medveten om det. Det är heller inte säkert att intervjupersonerna inte hade påverkats av egna värderingar när de förklarade olika företeelser.

#### 2.1.1 Referensram

Referensramen består av vår samlade kunskap, normer, fördomar, handlingsregler, värderingar, osv. Modell, teori, perspektiv, data och objekt är personliga. De olika budskap

man får från omvärlden, *verkligheten* påverkas av forskarens referensram och det gäller även de budskap som förmedlas till omvärlden. Samtidigt är det budskapen till och från omvärlden som förändrar och bygger upp referensramen. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991, sid. 51)

Min referensram består framförallt av mina studier inom ekonomi med fördjupningskurserna i företagsekonomi med inriktning mot management. Då jag inte har någon större arbetslivserfarenhet inom ekonomiområdet bygger min referensram till största del på teoretiska studier.

## 2.1.2 Perspektiv

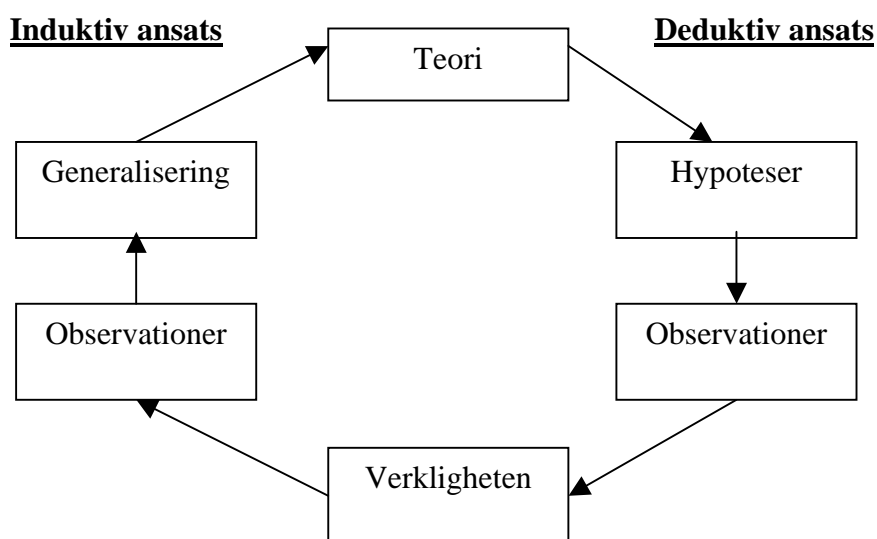
Begreppet vetenskapligt perspektiv används för att hålla isär olika kunskapsteoretiska skolbildningar, dvs. hur forskaren anser att kunskap kommer till, men även att skilja på olika perspektiv på komplexitet och på människosyn. Forskarens synvinkel definieras utifrån vilken position som systemet studeras, s.k. perspektivval. (Wigblad, 1997, sid. 25) Perspektiv kan ges den snävare innebörden ”hur man väljer att betrakta den organisation man undersöker”. Det bestämmer inte bara vad man ser och inte ser, utan också hur man ser det. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991, sid. 52) När forskaren bestämmer från vilken position ett problem/fenomen skall betraktas är det ett mer handgripligt perspektivval jämfört med de vetenskapliga perspektiven eftersom de handgripliga perspektivvalen är nära praktiken medan de vetenskapliga perspektiven är nära teorierna. (Wigblad, 1997, sid. 61)

När man studerar ett fenomen/problem från mikronivå innebär det att forskaren utgått från en position som fokuserar på enskilda människor. När forskare studerar ett problem ur ett ledningsperspektiv kan det ses som ett ovanifrån perspektiv. När forskaren ser problemet ur den enskilda människan i organisationen innebär det att forskaren ser det ur ett underifrån perspektiv.

Då ledarskap påverkar hela organisationen har jag i min studie utgått från ett ledningsperspektiv. Jag gjorde studien genom att intervjua ett antal kvinnor med ledande befattningar inom kooperativa företag. Studien har också ett externt perspektiv eftersom jag ser på fenomenet utifrån.

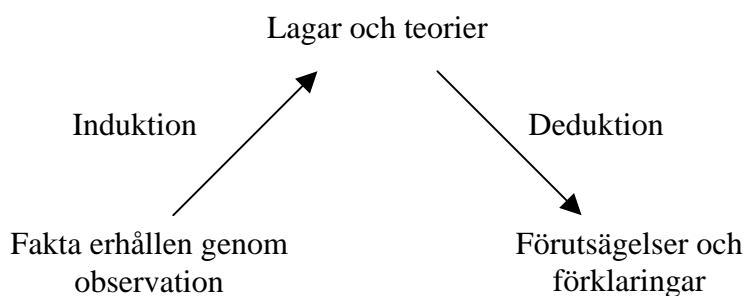
### 2.2.3 Ansats

När forskare har för syfte att producera kunskap om organisationer eller mänskligt beteende i allmänhet kan man ta två vägar. Den ena är deduktion, bevisföringens väg, och den andra är induktion, upptäckens väg (se figur 3 – Ansats). Dessa båda anger metoder utifrån vilka forskaren kan dra vetenskapliga slutsatser. Deduktiva slutsatser innebär att forskaren utifrån generella principer drar slutsatser om enskilda händelser. Induktiva slutsatser går ut på att utifrån en enskild händelse ansluter till en princip eller en generell lagbundenhet. Detta innebär att forskaren utgår från empirin för att få kunskap om teorin. (Andersen, 1998, sid. 29f)



Figur 3: Ansats (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991, sid. 150)

Denna studie har en deduktiv ansats eftersom jag hade utgått från förekommande teorier inom ämnena genus, ledarskap, makt, personliga egenskaper, organisationsstruktur och miljö (se figur 4: Induktion – Deduktion). Undersökningen behandlar kvinnligt ledarskap inom kooperativa organisationer. För att se hur teorin ställer sig mot verkligheten har jag intervjuat alla (fyra) kvinnliga styrelsemedlemmar i Kooperativa förbundet.



Figur 4: Induktion – Deduktion (<http://w3.msi.vxu.se/~per/DVM752/Chalmers2KG.pdf> - 2006-10-07)



## 2.2.4 Metodval

Det finns två huvudformer av metoder: kvalitativ och kvantitativ metod. Vilken metod som forskaren väljer att använda sig av beror på vilket syfte forskaren har med undersökningen, undersökningens ämne och på vilket sätt forskare betraktar det.

Kvalitativa metoder har syfte att undersöka vilken karaktär ett fenomen har, hur det skall identifieras osv. Metoden har primärt ett förstående syfte. Forskaren inriktar sig inte på att pröva informationens giltighet. Huvudsyftet är att genom de olika sätt informationen samlas in, dels få en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras, dels kunna beskriva helheten av det sammanhang som detta inryms i. (Holme, Krohn Solvang, 1997, sid. 14)

Kvantitativa metoder är mer formaliserade och strukturerade. Dessa metoder påminner om de metoder som används inom naturvetenskapen, där man flitigt använder sig av statistik, matematik och ganska klara riktlinjer för hur man skall genomföra en undersökning. Det primära syftet är att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen. Detta är nödvändigt för att man skall kunna pröva om de uppnådda resultaten gäller för alla de enheter forskare vill uttala sig om. (Andersen, 1998, sid. 31)

Jag har använt mig av den kvalitativa metoden och för att få fram kvalitativ information om problemställningen har jag samlat in primärdata genom intervjuer, både genom personligt besök och via mail. Mina sekundärdata kommer huvudsakligen från böcker, vetenskapliga artiklar och Internet.

Anledningen till att jag har använt mig av den kvalitativa metoden är för att jag ville få en djupare förståelse för kvinnligt ledarskap. Detta har jag gjort för att kunna få en helhetssyn på problemställningen.

## 2.2 Tillvägagångssätt

Vid en undersökning finns det två sätt att samla in data på. Den första metoden, sekundärdata, innebär att man söker efter redan befintlig data. Dessa data kan bestå av böcker, artiklar och tidigare gjorda undersökningar. Den andra metoden, primärdata, innebär att man själv samlar in data genom att göra en undersökning. Den undersökningen kan bestå av intervjuer, enkäter, observationer, etcetera.

### Insamling av sekundärdata

Alla teorier är, i allmänhet, spekulativa och preliminära gissningar som skapas av människans intellekt för att lösa problem. Dessa teorier skall testas rigoröst i observationer eller experiment - vetenskapens uppgift är att med all kraft försöka motbevisa (falsifiera) dem. De teorier som inte klarar testet elimineras.

(<http://w3.msi.vxu.se/~per/DVM752/Chalmers2KG.pdf> - 2006-10-07)

Teori är traditionellt sett ett system av hypoteser, antaganden eller satser som beskriver en begränsad del av verkligheten. Teorin skall utgöra en sammanhängande helhet med vilken vi kan förklara en stor mängd av existerande data och information som möjligt. Forskarens

uppgift är att relatera teori och verklighet till varandra och detta är ett centralt problem inom vetenskapligt arbete, hur man skall relatera teori och verklighet till varandra. (Patel & Davidson, 1994, sid. 19)

Den teoretiska referensramen i min studie utgörs av artiklar och litteratur och den sekundärdatan använde jag mig huvudsakligen i arbetets teoretiska del. Denna fick jag fram genom kurslitteraturen men också genom att söka i databaserna Artikelsök, Libris, JSTOR – Business, Education and Law och Internet. De sökord som jag använde mig av var kvinnligt/manligt ledarskap, ledarstilar, personliga egenskaper, organisationsteori, chefskap, Kooperation, kooperativa organisationer och ledning i styrelser.

### **Insamling av primärdata**

Inom samhällsvetenskapen finns det främst två sätt att samla in primärdata på, enkät och direkt observation. Dessa kan användas var för sig eller i kombination. Valet av teknik påverkas av det problem som skall studeras och tillgängliga resurser. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991, sid. 84) Genomförandet av intervjuer kan ske på ett antal sätt, personlig intervju, telefonintervju och e-mailintervju. Det finns även olika uppdelningar av intervjuer, standardiserade, semistandardiserade eller ostandardiserade.

En standardiserad intervju innebär att man följer en intervjumall intervjuaren har medan vid en ostandardiserad intervju följs ingen specifik intervjumall och den är mer flexibel. (Andersen, 1998, sid. 161ff) I min undersökning valde jag att använda mig av semistandardiserade intervjuer där jag använde mig av en s.k. intervjumall, men jag gav även möjlighet för utvecklingar.

Jag samlade in data till mitt empiriska avsnitt genom att göra intervjuer med fyra kvinnliga styrelsemedlemmar av Kooperativa förbundet. Det material jag fick ut genom dessa intervjuer är mina primärdata, vilket är ett nyskapat material.

Alla respondenter fick samma frågor med de hade också möjlighet att själva styra utvecklingen av intervjun. Jag valde att genomföra intervjuer för att skapa en grund för djupare och mer fullständig förståelse för det fenomen jag undersökte och försökte täcka in de områden som min undersökning behandlade. Jag skickade några huvudfrågor ut flera dagar innan intervjutillfället för att respondenten skulle få större förståelse för intervjutemat och få en möjlighet att förbereda sina svar. På det sättet hoppades jag att engagemanget från respondenternas håll skulle öka och få en intressantare diskussion. Intervjuerna spelades in på band och detta gjorde att intervjuerna gick smidigare utan avbrott och ökade möjligheterna för bättre diskussion. Det minskade även risken att jag skulle missuppfatta respondenterna då jag hade möjlighet att gå tillbaka och lyssna på vad som hade sagts.

## 2.3 Validitet och reliabilitet

Validitet avser att forskaren mäter det som är relevant i sammanhanget eller med andra ord att validitet handlar om att använda rätt sak vid rätt tillfälle medan reliabilitet avser att forskaren mäter på ett tillförlitligt sätt dvs. är forskarens information pålitlig.

(<http://www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>)

Validiteten är beroende av vad forskaren mäter och om detta har klarats ut i frågeställningen. Reliabiliteten bestäms av hur noggrant forskaren är när han/hon bearbetar informationen och hur mätningarna har utförts. För att uppnå tillfredställande grad av validitet och reliabilitet måste forskaren noggrant bearbeta materialet och kritiskt pröva detta kontinuerligt. Hög reliabilitet uppnås om flera oberoende mätningar av samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma svar. (Holme, Krohn Solvang, 1997, sid. 163)

För att jag skulle försäkra mig på att få valid information vid intervjutillfällena, skickade jag huvudfrågorna i förväg för att ge respektive respondent en möjlighet att studera dessa i lugn och ro. Jag anser att detta höjer validiteten eftersom respondenten fick möjlighet att fundera över sina svar och därmed minskade detta risken att få ogenomtänkta svar.

Utifrån mitt studiesyfte valde jag en kvalitativ metod med semistandardiserade intervjuer eftersom jag tyckte att det var den bästa metoden för min undersökning. De semistandardiserade intervjuerna gav möjlighet till att styra intervjun genom att ställa följd- och motfrågor i och med att det finns en risk vid intervjuer att respondenten ger de svar som han/hon tror att intervjuaren vill ha. Det fanns även tillfälle vid intervjun för respondenterna att ställa motfrågor om arbetet och frågorna om det ansåg något var oklart.

Det är svårt att ha stor nivå på reliabiliteten vid en sådan undersökning eftersom risken är stor att om någon annan skulle genomföra en likadan undersökning med samma personer skulle denne person kunna komma fram till ett annat resultat än vad jag gjorde. Detta kan bero på valet av mina frågor med också på respondenterna som kan ge olika svar vid olika tidpunkter.

## 2.4 Källkritik

Det finns många sätt att utföra en undersökning på och det är viktigt att framlägga brister och styrkor för att ge en så rättvisande bild av problemet som möjligt. Med källkritik menas bedömning av tillförlitning hos de källor som används i undersökningen. Det finns ett antal aspekter som denna bedömning kan göras utifrån, så kallade källkritiska kriterier.

Dessa är:

*Äkthet* – är materialet äkta eller förfalskat och är källan vad den utger sig för att vara?

*Tidssamband* – hur lång tid har förflutit sedan händelsen i fråga? Ju längre tid som gått desto osäkrare är uppgifterna.

*Beroende* – källan bör vara oberoende av påverkan utifrån. För att säkerställa oberoende bör den ursprungliga källan användas och det är en fördel om ingen annan studie gjorts av samma objekt, då detta kan ha påverkat källan.

*Tendens* – källan bör vara opartisk. (Thurén, 1997, sid. 7ff)

## **Källkritik av sekundärdata**

Jag valde den litteratur som jag ansåg vara relevant för undersökningens syfte och detta medförde att jag begränsade mig till vissa teorier och perspektiv. Det är troligt att ett annat litteraturval kunde ge mig ett annat perspektiv. Jag använde flera böcker inom samma ämne för att få fler infallsvinklar istället för att godta allt från en och samma referens. Jag försökte basera studien så långt som möjligt på litteratur som hade en vetenskaplig grund och jag försökte dessutom att använda så aktuella källor som möjligt för att kunna uppfylla tidssambandskriteriet. Jag använde mig av några äldre källor, men jag ansåg att dessa var relevanta för min undersökning då de teorierna är gällande även idag.

Vidare hade även en del litteratur ett mer politiskt och inte ett akademiskt syfte och det var något som jag var tvungen att vara medveten om. Därmed försökte jag så långt som möjligt att ha ett kritiskt förhållningssätt till den litteratur som jag gick igenom eftersom min studie hade ett hermeneutiskt synsätt. Det är då viktigt att tolkningen sker i förhållande till en kontext och det gäller att man som forskare uppmärksammar den situationen som informationen befinner sig i och även se till den situation forskare och "forskningsobjektet" befinner sig i.

## **Källkritik av primärdata**

Källan för arbetets primärdata är de semistandardiserade intervjuerna. Det finns alltid en risk med intervjuer att respondenterna ger de svar som de tror att forskarna vill ha. Detta går inte att försäkra sig mot, men eftersom alla intervjuade personer är professionella ledare som är vana att svara på frågor, anser jag att risken är minimal. Det är viktigt att komma ihåg när en undersökning genomförs med hjälp av intervjuer att både intervjuaren och den intervjuade kan påverkas av egna åsikter och värderingar, vilket innebär att resultatet kan tolkas och vinklas av intervjuaren och därmed ökar risken för att det uppstår snedvridningar i resultatet. Enligt Bell (1995) är den här risken större om det endast är en person som genomför intervjun och det var någonting jag var tvungen att ha i åtanke både under intervjuerna och under analysarbetet. Jag spelade in alla intervjuer vilket minskade risken för egna *feltolkningar*.

Semistandardiserade intervjuer är välämpade då de medger en viss flexibilitet och situationsanpassning samt att de medger att krångligare frågor kan ställas än vid t.ex. en enkätundersökning. De semistandardiserade intervjuernas fördel var att jag kunde följa upp intressanta trådar och ställa kompletterande frågor. Vid en intervju kan det uppstå den så kallade intervjuareffekten där intervjuaren omedvetet styr och påverkar respondentens svar. För att undvika detta lät jag respondenterna styra intervjudiskussionen i så stor utsträckning som möjligt och jag avbröt och ställde motfrågor endast när jag ansåg att respondenternas svar inte var relevanta för undersökningen.

## 2.5 Analys av data

Det som var mest tidskrävande var att gå igenom många artiklar och böcker innan man kunde välja den information som var väsentlig för studien. Teorin var också till stor hjälp när jag skrev mina intervjufrågor. Intervjuerna var semistandardiserade vilket innebär att respondenterna fick stor frihet att besvara frågorna. Det gav också möjlighet att gå in djupare i vissa frågor. Viss frihet under intervjuerna var nödvändig eftersom syftet med undersökningen var att undersöka vilka erfarenheter har kvinnor som är ledamöter i kooperativa företag och hur de agerar och då är det till stor fördel om man kan ställa följdfrågor för att få djupare förståelse om respondenternas erfarenheter. För att svara på frågan hur kan man öka antal kvinnor i företagsledningar gick jag igenom begrepp som glastaket, kvotering och mentorskap och ställde frågor om vad kvinnliga ledare i studien gör och vad det borde göras för att öka andelen kvinnor i företagsledningar. Eftersom alla intervjuer spelades in på en mp3-spelare gav det möjlighet att lyssna på intervjuerna flera gånger. Efter att intervjuer hade renskrivits kunde jag lättare jämföra och analysera intervjuerna mot den teorin som användes i studien. Den teoretiska referensramen (kapitel tre) och empirin (kapitel fyra) knyts samman och analyseras i kapitel fem. Slutligen används analysen för att svara på forskningsfrågorna i kapitel sex.

## 3. Teori

*I detta avsnitt redogör jag först för begreppet Kooperation och sedan fortsätter med att diskutera teorier om ledarskap och ledarstilar. Jag tar upp kvinnliga och manliga egenskaper och organisationsstruktur för att belysa väsentlig teori i genus forskningen. Huvuddelen av teoriavsnittet tilläggs det kvinnliga ledarskapet men jag tar även upp det manliga ledarskapet för att lättare kunna genomföra jämförelser. Jag tar även upp de faktorer som påverkar kvinnor och deras karriärer som familjen, glastaket, mentorskap och kvotering.*

### 3.1 Kooperation

Under snart hundra år har den kooperativa verksamhetsformen visat en stor flexibilitet och uthållighet i såväl goda som dåliga tider. Den har spritt sig till alla länder, till alla typer av ekonomier och kulturer. Man räknar med att omkring 850 miljoner av världens invånare på fem kontinenter är medlemmar i en kooperativ förening av något slag: arbets-, bostads-, jordbruks-, konsument-, kredit- och sjukvårdskooperation. Den gemensamma nämnaren är synen på demokrati och jämlikhet. Denna grundsyn uttrycks av den Internationella Kooperativa Alliansen (IKA) så här:

*"Kooperativa föreningar bygger på värderingarna självhjälp, personligt ansvar, demokrati, jämlikhet, rättvisa och solidaritet. Medlemmar i kooperativa föreningar tror på etiska värden som hederlighet, öppenhet, socialt ansvar och omsorg om andra".*

([http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta\\_ar\\_kooperation/kooperationen.htm](http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta_ar_kooperation/kooperationen.htm) - 2006-11-05)

Det finns flera definitioner av Kooperation som kan vara starkt avvikande från varandra, tillkomna under skilda paradigmatiska förutsättningar, men enligt Normark (1994, sid. 20) baseras alla sig på följande grundsatser:

- öppet medlemskap
- demokratisk förvaltning – en medlem, en röst
- begränsad insatsränta (medlemmen ska endast ha rätt till viss ränta på insatskapitalet)
- återbäring till medlemmarna i relation till handel med företaget
- kooperativ upplysning (kooperativen ska bedriva en aktiv utbildningsverksamhet samt upplysning om Kooperation)
- kooperativ samverkan (samverkan mellan olika kooperativa företag uppmuntras)
- samhällshänsyn (kooperativa företag/föreningar arbetar för en hållbar utveckling).

I det kooperativa företaget styr medlemmarna verksamheten tillsammans på ett demokratiskt sätt. Eventuellt överskott fördelas rättvist och alla satsar lika ekonomiskt.

I Sverige är det vanligaste sättet att organisera ett kooperativt företag att starta en ekonomisk förening men även aktiebolag förekommer.

([http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta\\_ar\\_kooperation/kooperationen.htm](http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta_ar_kooperation/kooperationen.htm) - 2006-11-05)

Det finns flera definitioner av Kooperation, som t.ex.:

a) International Co-operative Alliance (Internationella Kooperativa Alliansen) definierar Kooperation som:

*"En kooperativ förening är en fristående sammanslutning av personer som frivilligt samverkar för att tillgodose sina gemensamma ekonomiska, sociala och kulturella behov och önskemål genom ett samägt och demokratiskt styrt företag".* (www.ica.coop 2006-10-15)

b) Med Kooperation menas vanligen en på samverkans- och självhjälpsidén organiserad och bedriven ekonomisk verksamhet. (SOU 1981:60, sid. 23)

c) Kooperation är latin och betyder samarbete eller samverkan. Kooperation är en grupp människor, stor eller liten, som förbinder sig att gemensamt och på en grundval av självhjälp och demokrati arbeta för att åstadkomma en nytta eller ett ekonomiskt arrangemang som både är socialt önskvärt och gynnsamt för alla deltagande. (Laidlaw, 1981, sid. 75)

Det som är gemensamt för alla definitioner av Kooperationen är att alla framhäver (olika starkt) tre nyckelelement som säger att Kooperationen innebär:

- ekonomisk verksamhet,
- för människors gemensamma behov,
- ägd och styrd av dessa människor själva. (Nilsson, 1991, sid. 40)

Även om Kooperationen hade funnits under mer än hundra år är det fortfarande den minst utforskade företagsformen. Det återstår att se om Kooperationen kommer att få en mer betydande roll i den globala ekonomin. Jag tänker avsluta detta avsnitt med följande citat av FN-s generalsekreteraren, Kofi Annan:

*"Founded on the principles of private initiative, entrepreneurship and self-employment, underpinned by the values of democracy, equality and solidarity, the co-operative movement can help pave the way to a more just and inclusive economic order."*

(<http://www.kooperativkonsult.se/kooperation>)

Konsumentkooperation bygger på att enskilda hushåll går samman i ekonomiska föreningar för att gemensamt anskaffa varor. Föreningarna kan kallas konsumentföreningar, konsumtionsföreningar, hushållsföreningar eller dylikt. Den första föreningen bildas 1844 av vävarna vid en textilfabrik i engelska Rochdale. Idén spreds snabbt till andra industri- och gruvarbetare runt om i England. Redan på 1850-talet kom idén till Sverige. I Sverige var idén under lång tid mycket framgångsrik, bland annat genom nära samarbete med de fackliga och socialdemokratiska folkrorelserna. Den största delen av svensk konsumentkooperation organiseras under Kooperativa Förbundet KF.

Konsumentkooperationen har internationellt försvagats sedan 1960- och 1970-talen. De stora centrala förbunden har försvunnit i bland annat Tyskland, och försvagats avsevärt i Storbritannien och Sverige. Sedan 1970-talet har däremot små lokala kooperativ uppstått som inte alltid har den traditionella fokuseringen på sänkta kostnader som medlemsnytta, utan kan ha ekologiska eller u-landssolidariska huvudmål.

(<http://sv.wikipedia.org/wiki/Konsumentkooperation>)

## 3.2 Ledarskap

*Vem är en ledare? Vad är ledarens uppgift? Vem ska han/hon leda? Vilka egenskaper borde en ledare besitta?*

Det finns fem grundläggande moment i allt ledararbete. Tillsammans gör de företaget till en helhet: (<http://www.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvin-man.pdf>)

*För det första* ska ledaren kunna sätta upp mål för företaget, både delmål och huvudmål för alla olika verksamheter. Han/hon bestämmer vad som måste göras för att målen ska uppnås. Han/hon för målen vidare till människorna, de anställda, som ska medverka till att målen uppnås.

*För det andra* ska ledaren kunna organisera. Han/hon delar in arbetet i hanterbara befattningar som är olika delar inom företaget. Sedan utser han/hon människor till att leda de olika enheterna eller att bli medarbetare.

*För det tredje* måste ledaren också kunna motivera sina anställda och kunna hålla en öppen kommunikation med dem, dvs. ha en bra relation så att de trivs på sitt jobb och vill fortsätta att arbeta där.

*Det fjärde* grundläggande momentet är mätning. Det är en viktig del för hela företaget, inte bara för varje enskild anställd. Det är ledarens uppgift att fastställa rimliga måttstockar som mäter både företagets samlade prestationer och den enskilde medarbetarens insatser. Ledaren tolkar, utvärderar och analyserar de samlade resultaten, sedan berättar han/hon för sina kollegor, överordnade och underordnade m. fl. vad mätningarnas resultat blev och vad man ska göra i fortsättningen för att förbättra eller behålla det man kom fram till.

*Det femte* och sista momentet i en ledares arbete är att han/hon ser till att de anställda och han/hon själv utvecklas framförallt genom utbildning.

*”Det finns nästan lika många definitioner av begreppet ledarskap som det finns personer som har försökt definiera själva begreppet.”* (Yukl, 2002, sid. 2)

Yukl (2002, sid. 7) definierar ledarskap som:

*”Ledarskap är den process som influerar andra att förstå och samtycka om vad som behöver göras och det kan göras på ett effektivt sätt men också som processen för att underlätta individuella och kollektiva satsningar för att nå gemensamma mål.”*

Burns (1978) definierar ledarskapet som: *”Ledarskap utövas när personer... mobiliserar ... institutionella, politiska, psykologiska och andra resurser för att väcka upp, engagera och tillfredsställa anhängarnas motiv.”*

Enligt Richards och Engle (1986): *”Ledarskap handlar om att uttala visioner, införliva värderingar och att skapa en omgivning inom vilken resultaten kan vara uppnådda.”*

Enligt House (1999) : *”Ledarskap är förmåga att influera, motivera och möjliggöra andra att gemensamt arbeta för ökad effektivitet och framgång inom organisationen.*



Enligt Bruzelius och Skärvad (1995, sid. 285) är ledarskap: ”... ett förhållningssätt och handlar om att få saker och ting uträttade genom andra utan att använda tvång.”

Sammanfattningsvis kan man säga att ledarskap är en process vars syfte är att påverka andra människor att uppnå vissa mål och att en ledare är den person som har ett avgörande inflytande på processen, oavsett om denna person har en formell position eller inte.

Det som är gemensamt för alla definitioner är att de definierar ledarskap som en process där avsiktliga influenser används av en person för att guida (leda) andra, för att strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation. Definitioner av ledarskap skiljer sig både när det gäller den personen som har en ledarposition och personens avsikt och sätt att utöva ledarskap på. Yukl (2002, sid. 2) anser att när forskare definierar ledarskap beror det på det fenomen de har valt att undersöka och på det sätt som de har valt att tolka resultatet på. Detta har lett till olika teorier om ledarstilar.

Enligt Abrahamsson och Andersen (2000, sid. 87) beskriver ledarstilsbegreppet ledarens beteende i termer av vad ledaren lägger vikt vid när han/hon utför sitt ledarskap. Ett ledarbeteende är det som en ledare gör, det vill säga alla ledarens handlingar. Ledarstilsbegreppet innebär inte det som en ledare konkret gör utan alla dennes handlingar och det finns ett antal olika grupper ledarstilar:

- Auktoritärt, demokratiskt och ”låt-gå”-ledarskap
- Teori X och teori Y
- Individ- respektive uppgiftsinriktat ledarskap
- Sak- och interaktionsledare
- Situationsanpassat ledarskap
- Coachande ledarskap
- Manligt och kvinnligt ledarskap

#### **Auktoritärt, demokratiskt och ”låt-gå”-ledarskap:**

- *auktoriärt ledarskap* – den här typen av ledaren visar stort intresse för uppgifter och litet eller inget intresse för medarbetarna. Detta innebär att ledaren själv fattar beslut, ger andra uppdrag att utföra arbetsuppgifter och väntar sig att hans/hennes order skall följas. Huvudsakligen sker kommunikationen uppifrån och neråt i organisationen.
- *demokratiskt ledarskap* – ledarstilen går ut på att ledaren bryr sig om både uppgifterna och de underställda. Här konfererar ledaren med sina medarbetare och beslut fattas tillsammans med dem samt stödjer de underställdas arbetsansträngningar. När det gäller kommunikation går den i båda riktningarna, uppifrån och ner och nerifrån och upp.
- *”låt-gå”- ledarskap* – ledaren visar litet intresse för uppgifter och för människor. Ledarna som utövar denna typ av ledarstil överlåter de flesta beslut åt arbetsgruppen och visar lite intresse för arbetsprocessen och arbetsgruppen. De abdikerar och arbetsgruppen får klara sig själv. (Schermerhorn, 1999, sid. 268 )

#### **Teori X och teori Y:**

*Teori X* och *teori Y* utvecklades av Douglas McGregor (1960) och är utgångspunkt för auktoritärt respektive demokratiskt ledarskap. Hur en ledare agerar eller vilka antaganden en ledare gör kommer att definiera hans/hennes agerande med personalen.

Enligt *teori X* gör en ledare följande antagande

1. Arbete är varken en naturlig eller tilltalande verksamhet för människan.
2. Människan måste därför tvingas att arbeta.

3. Människan vill inte tänka eller ta ansvar.

Enligt *teori Y* utgår ledaren ifrån följande uppfattningar:

1. Arbete i sig självt är varken tilltalande eller frånstötande.

2. Människan vill gärna ta ansvar och är initiativrik.

3. Människan kan välja mål och handla så att de uppnås. (Bruzelius, Skärvad, 1995, sid. 288f)

*Teori X* grundas på att människor är passiva och oengagerade i organisationens behov vilket då kräver att ledaren är dirigerande och motiverande. *Teori Y* å andra sidan utgår ifrån antagandet om motiverande människor som vill söka ansvar och för dessa bör man skapa organisatoriska förutsättningar, som förenar både individen och organisationens behov. Hans centrala tanke är antagandet om att ledarnas "människosyn" ger ett ledarbeteende som åstadkommer något av en självuppfyllande profetia. (Hagström, 1990, sid. 36f)

### **Individ- respektive uppgiftsinriktat ledarskap:**

Individinriktat ledarskap innebär att ledaren vill skapa respekt, värme, vänskap och förtroendefulla relationer. Uppgiftsinriktat ledarskap koncentrerar sig på att klargöra hur arbetsuppgifter skall utföras och även hur samspelet mellan medarbetarna skall utformas. Om man kombinerar dessa två ledarstilar får man fram följande kombinationer:

- *Hög individinriktning, låg uppgiftsinriktning* – Här fokuserar ledaren i första hand på relationer och att tillfredsställa de anställdas behov. I andra hand fokuserar ledaren på arbetsuppgifterna och samarbetets struktur.
- *Hög individinriktning, hög uppgiftsinriktning* – Ledaren skapar här meningsfull struktur åt både arbetsuppgifter och samarbete och samtidigt tillfredsställs individernas behov.
- *Låg individinriktning, låg uppgiftsinriktning* – I den här situationen läggs vikten på de anställdas behov eftersom ledaren inte klarar av att strukturera arbetsuppgifter och samarbete.
- *Låg individinriktning, hög uppgiftsinriktning* – Lite intresse läggs på individernas behov och ledaren lägger fokus på att strukturera arbetsuppgifter och samarbete.

		Uppgiftsinriktat ledarskap	
		Låg	Hög
Individinriktat ledarskap	Hög	Fokus på relationer och att tillfredsställa behov	Meningsfulla uppgifter, tillfredsställelse
	Låg	Ledaren klarar ej att strukturera uppgifter	Fokus på att strukturera uppgifter

Figur 5: Individ- respektive uppgiftsinriktat ledarskap  
([http://www.his.se/upload/8113/A11\\_org.pdf](http://www.his.se/upload/8113/A11_org.pdf))

### **Sak- och interaktionsledare:**

En sakledare intresserar sig huvudsakligen för att nå en uppgifts uppsatta mål. Interaktionsledaren ägnar sig huvudsakligen åt att försöka påverka arbetsgruppens sätt att samverka och interagera. Varje ledare är på något sätt samtidigt både sakledare och interaktionsledare. Ledarens profil är mer eller mindre sak-, interaktions- eller personorienterad. Denna ledarskapsprofil kan enligt Blake & Mouton (1969) beskrivas med hjälp av en tvådimensionell skala som de benämner *the managerial grid*. En extremt sakorienterad ledare är totalt ointresserad av interaktion med och relationer mellan människor medan den extrema interaktionsledaren enbart intresserar sig för relationer och interaktion i gruppen. Den mest effektive ledaren är både extremt sak- och interaktionsorienterad.

### **Situationsanpassat ledarskap:**

Enligt Bruzelius och Skärvad (1995, sid. 288f) avgörs valet av ledarstil av ledarens bedömning av medarbetarnas förmåga att på egen hand ansvara för arbetsuppgifter. Modellen för situationsanpassat ledarskap föreslår att framgångsrika ledare anpassar sin ledarstil beroende på medarbetarnas vilja att utföra en uppgift i en given situation. Möjliga ledarstilar som resulteras från olika kombinationer av uppgiftsorienterat och relationsorienterat beteende är följande:

- *Delegating* (delegerande) – tillåter gruppen att ge och ta ansvar för beslutsfattande – låg relation och låg uppgift. The delegating style fungerar bäst i högviljesituationer.
- *Participating* (deltagande) – betonar delade idéer och deltagande beslut på uppgiftsanvisningar - hög relation och låg uppgift. The participating style rekommenderas för situationer när viljan är låg till måttlig.
- *Selling* (säljande) – förklarar uppgiftsdirektioner på ett stödande och övertalande/övertygande sätt – hög relation och hög uppgift. The selling style används när viljan är måttlig till hög.
- *Telling* (beordrande)– ger specifika uppgiftsdirektiv och nära/grundligt övervakande arbete – hög uppgift och låg relation. The telling style är mest användbar när viljan är låg.

### **Coachande ledarskap:**

Det är en diskuterande och delegerande ledarstil. En coachande ledare måste vara medveten om vad som händer i den egna organisationen och i omgivningen. Viktiga egenskaper för en coach är tålamod, objektivitet, stöd, intresse, förmåga att kommunicera och lyssna, vara mottaglig för idéer och synpunkter och kunna förstå och diskutera dessa samt uppmärksamhet. Coachen måste ha förståelse för sina underställda, se till att de är självständiga, motiverade och har engagemang för arbetsuppgifterna. De underställda vet vad som skall göras och hur det skall gå till och coachens uppgift blir att se till att viljan och självförtroendet är på topp när det verkligen gäller. Fördelarna med en coachande ledare är högre produktivitet eftersom det bästa hos varje individ lyfts fram: kompetentare personal, bättre relationer till underställda, högre livskvalitet på arbetsplatsen, bättre användning av människors kunskap och ökad flexibilitet. (Bruzelius, Skärvad, 1995, sid.294f)

### 3.2.1 Ledarskap och genus

Det råder stor oenighet mellan forskarna om det finns något manlig och kvinnlig ledarskap. En del forskare menar att det inte finns någon skillnad mellan manlig och kvinnlig ledarskap, andra menar att skillnader finns, men att de är små, och den tredje gruppen menar att det finns stora skillnader mellan könen när det gäller ledarskap.

Innan man kan tala om kvinnligt ledarskap borde man förklara vad eller vilka är de ”kvinnliga”, feminina egenskaperna. För att ge klarare bild av vad är feminint, måste man också förklara vad man menar med maskulinitet.

Enligt Hines (1992) är typiska manliga drag opersonlighet, objektivitet, explicititet (tydlighet), att män är utåtriktade, handlingsorienterade, analytiska, kvantitativa, rationalistiska, reduktionistiska och materialistiska. Marshall (1993) definierar begreppet maskulinitet som självhävdelse, distans, oberoende, kontroll, konkurrens, fokus, varseblivning, rationalitet och analys. Kerfoot & Knights (1996) är medvetna om maskulinitetens sammansatta karaktär men betraktar dess kärna som *ett intresse för en särskild instrumentell form av rationell kontroll*, dvs. att det är rationalitet, inte känslor, som styr all beslutsfattande.

Femininitet definieras oftast som komplement till maskulint och enligt Hines (1992) är femininitet att prioritera känslor, vikten av det fantasirika och det kreativa. Marshall (1993) menar att följande egenskaper kan ses som kvinnliga - ömsesidigt beroende, samarbete, mottaglighet, införlivning, accepterande, medvetenhet om mönster, helheter och kontexter, känslomässig ton, personlig varseblivning, varande, intuition och syntesbildning. Enligt Grant (1988) handlar det om omvårdnad, medlidande, känslighet och empati.

Om det går att särskilja maskulint från feminint kan man inte tala om det ena utan det andra. Det ena *definierar* det andra. Enligt Kimmel (1994) är maskulinitet motsatsen till femininitet: ”Denna föreställning om anti- femininitet bildar kärnan i nutida och historiska manlighetsbegrepp så att maskulinitet definieras mer genom vad man inte är än genom vad man är. Holloway (1996) argumenterar för att begreppet *femininet* har skapats som negation till det manliga.

Om man söker synonym av ordet feminint med funktion *synonymer* i Microsoft Office får man följande alternativ: förkvinnligt, fruntimmersaktigt, vekt (*svagt, klent, bräckligt*), som i allmänhet uppfattas som fel egenskaper för en ledare.

Ett grundläggande problem med begreppen maskulin och feminin är att de utgår från och producerar/reproducerar kulturella stereotyper.

”Med stereotyp menas förenklad, ofta allmänt omfattad föreställning om utmärkande egenskaper hos alla som tillhör en viss grupp, till exempel nation, ras, religion eller kön, också en där man själv ingår.” (Nationalencyklopedin, 2000)

Enligt Alvesson & Billing Due (1999, sid. 98f) kompliceras problemet ytterligare av det faktum att alla människor resonerar på olika sätt så att det som en person ser som maskulint eller feminint uppfattas kanske inte på samma sätt av en annan person.

Arhén (1996, sid. 37) anser att inom företagsvärlden värderas rationellt handlande, logik, analys, systematik, distans, kylighet och balans högt. Enligt vanligt förekommande fördomar anses inte kvinnor kunna leva upp till dessa ideal då kvinnor ses som alltför känsllosamma,

irrationella och lättpåverkade för att kunna handla taktiskt. Vid anställningsintervjuer talar kvinnor ofta om vad de inte är bra på, medan män framhäver sina starka sidor.

Enligt Arhén och Zaar (1997, sid. 65) är den största skillnaden mellan kvinnor och män varken kompetens eller viljan att satsa utan självsäkerheten, tron på den egna förmågan och tendensen att framhäva sig själv. Kvinnor är oroligare för att inte klara av sina arbetsuppgifter och detta är en skillnad jämfört med hur männen ser på sig själva. Kvinnor ses som mer osäkra och mindre benägna att ta risker. Skillnaderna kan ses även när kvinnor och män söker jobb. Kvinnorna drar sig för att söka jobb om de inte uppfyller alla kraven medan männen bestämmer sig för att söka även om de bara uppfyller ett eller några få kriterier. Denna osäkerhet gör att kvinnor oftast behöver uppmuntran från omgivningen för att ”vilja prova något nytt” – som att vara chef. Enligt Frankenhaeuser (1993, sid. 93f) är kvinnor överlag benägna att förklara ett lyckat resultat med yttre faktorer istället för att framhäva att resultatet beror på deras eget agerande. De har svaga förväntningar på att de kommer att nå ett bra resultat. Vidare är kvinnorna oroligare för att misslyckas och oftast utgår ifrån att detta beror på dem själva och inget annat. När det gäller män är det precis tvärtom och att de i allmänhet är positiva till utmaningar. Männen anser att bra resultat beror på deras egen förmåga, samtidigt som ett dåligt resultat hänförs till omständigheter som de själva inte har kunnat kontrollera.

Många forskare har försökt identifiera vad det är som utmärker kvinnligt ledarskap och vilka skillnader finns mellan manlig och kvinnlig ledarskap.

De flesta undersökningar visar till att det inte finns några stora skillnader. Det som forskning har kunnat påvisa har till övervägande del kunnat bindas till skillnaderna i verksamheternas förutsättningar. (Bruzelius & Skärvad, 1995, sid. 294f) Bevisen stödjer att både kvinnor och män kan bli effektiva ledare, men de kan utöva ledarskap på olika sätt. (Yukl, 2002, sid. 412)

Olika ledare utformar sitt ledarskap på ett personligt sätt, men det är också rollen och strukturen som präglar individen. Oavsett kön sker det en anpassning till funktionen, men det verkar som att kvinnor har större förmåga att se och höra sina medarbetare och har i allmänhet större känslodjup än vad män har. Manliga chefer förefaller vara benägna till snabba beslut medan för kvinnor är det naturligt att ägna utrymme för diskussioner och för att bli ense med medarbetarna vid beslutsfattande. Enligt Johansson (1999, sid. 13f) är kvinnors omtanke ofta större än mäns vilket innebär att omgivningen uppfattar kvinnliga chefer som mjukare och mer intresserade av medarbetarnas personliga situation.

Kvinnliga författare och chefer har hävdade att kvinnliga chefer och ledare kan bidra i viktiga avseende såsom kommunikation och samarbete, lojalitet och tillgivenhet, makt, intimitet och omsorg. Fageson framkastar i forskningssammanhang en uppfattning om att kvinnliga chefer har en omgestaltande, demokratisk ledarstil och/eller bygger mer på nätverk än på hierarki samt har fler nöjda underordnade än manliga chefer har. En annan forskare, Helgesen, definierar vad hon kallar *kvinnliga principer*. Det är de principer som rör omsorg, att fatta beslut på intuitiva grunder, inte förlita sig på hierarki och att uppfatta arbetet som en del av livet i stället för som avskilt från det. Att lägga sin energi på det som ligger varmast om hjärtat och att ta ett samhällsansvar för hur vinsterna används ses som kvinnliga principer enligt Helgesen. Hon pekar även på andras förväntningar att kvinnliga ledare är mjukare än manliga. (SOU 1997:135, 1998, sid. 141f)

Detta kan skapa problem när en kvinnlig chef inte uppfattas som mjuk och förstående, då uppfattas hon som *bitchig*, hård och svår att jobba med. Även om de beter sig precis som de manliga cheferna *tillåter* inte omgivningen (kolleger och anställda) att de ska vara för manliga. Både manliga och kvinnliga anställda och kolleger har problem med sådana kvinnliga chefer som agerar som män men har olika skäl. Kvinnor *fryser ut* kvinnliga chefer eftersom enligt den outtalade kvinnliga koden ska alla vara lika och ingen ska höja sig över gruppen. (Arhén, 1996, sid. 68) Män är inte vana att konkurrera med kvinnor och när de hamnar i situationer när de ska konkurrera med kvinnorna på lika villkor vet de inte hur de ska bete sig. Män är uppfostrade att ta lite extra hänsyn till kvinnor och på samma sätt är kvinnorna uppfostrade att förvänta sig det. (Arhén, 1996, sid. 43) I takt att det finns fler kvinnliga chefer och det kommer att vara mer naturligt med kvinnorna i toppen kommer samarbetet mellan män och kvinnor att vara smidigare och enklare. Det som kan hjälpa till i utvecklingen av kvinnliga ledare är, enligt Arhén (1996, sid. 69), trygga, manliga chefer och mentorer som stöd och rådgivare.

### 3.2.2 Hur agerar kvinnliga och manliga ledare i organisationen

Enligt den amerikanska författaren Marilyn Loden (Drake, Solberg, 1996, sid. 281) utövas ledarskap olika av män och kvinnor:

MANLIG LEDARSTIL	KVINNLIG LEDARSTIL
Konkurrensinriktad	Samarbetsinriktad
Självcentrerad	Deltagande
Självhävdande	Osjälvisk
Kontrollerande	Intuitiv
Föredrar strategisk planering	Föredrar Ad-hoc-planering
Objektiv	Känslomässig

Figur 6, Utövande av ledarskap (Drake, Solberg, 1996, sid. 281)

Utifrån modellen kan man se hur kvinnliga och manliga ledare kan prägla en organisation på olika sätt. Vid samarbete mellan kvinnor och män, till exempel i en beslutsprocess, kan de belysa olika aspekter innan ett viktigt beslut fattas. Den dynamik som uppstår mellan könen när ett beslut skall fattas bör inte förbises eftersom de dynamiska faktorerna ger beslutsområdet en skiftande och föränderlig struktur. Låter man samspelet mellan könen utvecklas över tiden ges kommunikationen en möjlighet att förändras, växa och bli effektivare. Därmed kan vi se att ett samspel mellan individer skapar ett bättre resultat än när lika individer samspekar eller genom individuellt arbete. För att ett sådant samspel skall fungera måste kvinnor och män ha samma utgångspunkt och visa varandra ömsesidig respekt. (Drake, Solberg, 1996, sid. 283)

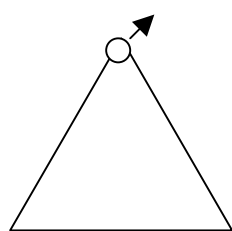
Människor agerar för att uppnå önskade konsekvenser och för att skapa mening. De agerar i systemet efter vad som anses vara rationellt och funktionellt sett till organisationens mål. För att uppnå detta skapas ett system som kan kontrolleras. I de allra flesta organisationer är det männen som innehar maktpositionen och med det innehar möjligheten att påverka organisationen. Därmed blir det ganska naturligt att anta att det är männen som skapar det kontrollerbara systemet som människorna agerar i. Strukturerna inom organisationen är skapade av män genom en lång historisk process och speglar männens tankesätt, uppfattningar och sätt att se och uppfatta världen på. (Drake, Solberg, 1996, sid. 283)

Den kvinnliga kompetensen har blivit allt viktigare på den senaste tiden eftersom kvinnornas styrka i första hand ligger i deras sociala orientering. Man talar om det nya ledarskapet som starkt men inte auktoritärt, som förstår moderna människor och deras behov och det är just det som anses vara kvinnligt ledarskap. (Sandberg, 1997, sid. 153) Därför borde den tillvaratas på ett bättre sätt och detta är en populär motivering till varför det är viktigt att få flera kvinnor till ledande positioner. Kvinnorna anses bland annat värna om relationer, vara omhändertagande och ta socialt ansvar i större utsträckning än männen.

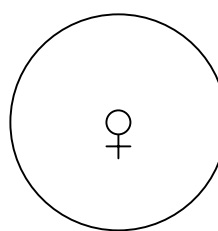
Vidare menas det att kvinnorna, tack vare den sociala förmågan, tenderar att skapa en miljö som betonar samspel, ömsesidighet och närhet i stället för konkurrens, prestige och distans. Det är därför många forskare anser att kvinnliga ledare skulle kunna verka för positiva förändringar i organisationer. (Sandberg, 1997, sid. 155)

Enligt Börjeson (1992, sid. 22f) är kvinnliga ledare intresserade av samma frågeställningar som manliga ledare som till exempel *hur kan vi handskas bättre med hinder i vår organisation och klara ut problem i verksamheten*. Kvinnliga ledare agerar mer direkt för att ändra på något och att de sätter sig ned, diskuterar vad som kan göras och genomför den önskade förändringen. De skriver inte en rapport utan tar beslut och prövar hur lösningen fungerar praktiskt och bestämmer sedan efter en uppföljning. Den kvinnliga kunskapen och erfarenhet är ofta tyst och dold, den hörs inte lika mycket som männens och stannar oftast i den omgivning där förändringar har gjorts.

Kvinnliga ledare organiserar cirkulära grupper med ledaren i mitten och där alla medarbetare befinner sig på samma nivå och har samma värde. I verkligheten finns det olika rang i kvinnogrupper också även om den grundläggande värderingen är att alla ska vara lika betydelsefulla och samarbeta sida vid sida. I de *manliga* hierarkiska organisationsformerna befinner sig ledaren i toppen och alla medarbetare *vet sin plats* i hierarkin.



Manlig organisation –  
ledaren i toppen

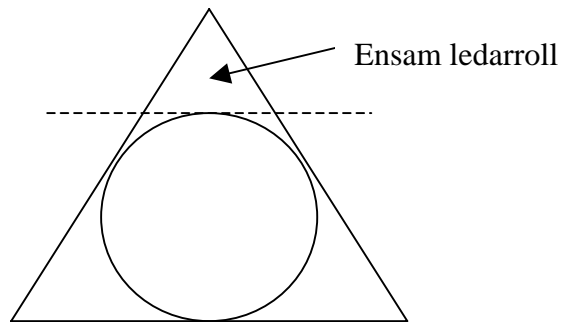


Kvinnlig organisation –  
ledaren är i mitten

Figur 7: Ledaren i organisationen (Arhén, Zaar 1997, sid. 27)

Ovanstående bild illustrerar att ledaren i en traditionell manlig organisation är ensam på ett sätt som inte självklar passar det naturliga kvinnliga sätt att organisera sig.

Om man sammanför de ovanstående figurer i en figur ser man skillnaden mellan kvinnligt och manligt ledarskap och organisationssätt:



Figur 8: Skillnaden mellan kvinnligt och manligt ledarskap och organiseringsätt (Arhén, Zaar 1997, sid. 27)

Om en kvinnlig ledare organiserar hierarkiskt kan hon uteslutas ur den kvinnliga gemenskapen (p.g.a. de oskrivna kvinnliga reglerna) och eftersom de oftast har svårt att accepteras som jämlika av sina manliga kolleger blir de tvungna att klara av att stå ensamma, som känns hotfullt för kvinnor som enligt psykologerna behöver goda relationer för att kunna växa och utvecklas. (Arhén, 1996, sid. 68)



## 3.3 Kvinnor och karriären – möjligheter och hinder

### 3.3.1 Karriären och familjen

Det finns en skillnad mellan hur familj påverkar mäns och kvinnors karriärer. För män är familjen inget hinder utan något som kan hjälpa deras karriärer. För kvinnor gäller det motsatta, familjen ses som hinder, något som påverkar deras avancemang i karriären. (SOU 2003:16, sid. 136)

Vidare är det vanligt att kvinnor på höga positioner har partners som också gör/gjorde karriär. För män på höga positioner är det vanligt att ha en partner som inte gör karriär utan är hemmavarande eller har en mindre tidskrävande arbete. (Boschini, 2004, sid. 98)

Generellt tar kvinnor mer ansvar i hemmet när de får barn, även om mannen och kvinnan delade hemarbete innan barn. Detta gör att kvinnor känner mer stress och ofta uppfattar att de inte räcker till. Kvinnors stressnivå ökar när dem kommer hem från jobbet medan männens stressnivå minskar. Psykologer konstaterar att kvinnor lever i en värld av relationer där närhet, bekräftelse och kommunikationer är viktiga. Kvinnan har ofta svårare än män att koppla bort oron för familjen. Symbiosproblematiken ökar stressen eftersom de outtalade krav från deras mödrar och andra kvinnor i omgivningen att vara både bra mamma som klarar att vara perfekt både hemma och på jobbet ökar kvinnans stress och oro. (Arhén, 1996, sid. 134)

Majoriteten av kvinnorna som har lyckats tycker att det är viktigt att våga be om hjälp, finna trygghet i sina stödsystem och ge avkall på de kraven att vara både perfekt mamma som chef. De anser också att en partner som delar hemarbetet och stödjer kvinnan i karriären, någon som kvinnan kan lita på, är det absolut viktigaste för att ha en fungerande familjeliv. Utan riktigt stöd i hemmet är det svårt att klara av en chefskarriär. Kvinnorna säger att ha en stabil relation och familjeliv hjälper att minska stressen som de känner på jobbet. Det ger de balans mellan jobb och familjelivet vilket de tycker är ganska viktigt. (Arhén, 1996, sid. 138)

Det som också har stor påverkan på kvinnor i karriären är s.k. symbiosproblematiken dvs. är kvinnorna ”mammans” eller ”pappas” flickor.

Det har länge diskuterats vilken typ av kvinnor som lyckas och trots alla hinder får de högsta positionerna i arbetslivet. Man talade ofta om s.k. *pappas flickor* som under sin uppväxt beundrade sin pappa, som fick mycket uppmärksamhet av sina fäder och betedde sig som pojkar.

De lärde sig av sina pappor att vara självständiga, självsäkra och ambitiösa och inte vara rädda att ta för sig. Detta gäller speciellt kvinnliga pionjärer i yrkeslivet. (Arhén, 1996, sid. 50) De saknade kvinnliga förebilder. Deras mammor var hemmafruar och det var naturligt att de såg sina pappor som den person med makt och att det var de som var deras förebilder. Detta gjorde att dessa kvinnor *lärde sig* att för att kunna vara framgångsrika var de tvungna att vara mer manliga (konkurrensinriktade och inte undvika konflikter) och mindre känsliga.

Historisk sett ansågs det att kvinnor ska vara osjälviska, lyhörda och ta hänsyn till andras önskemål. På samma sätt som modern uppfostrades, uppfostrade hon sin dotter. I de fall där både modern och dottern hade samma värderingar och var nära bundna till varandra kunde

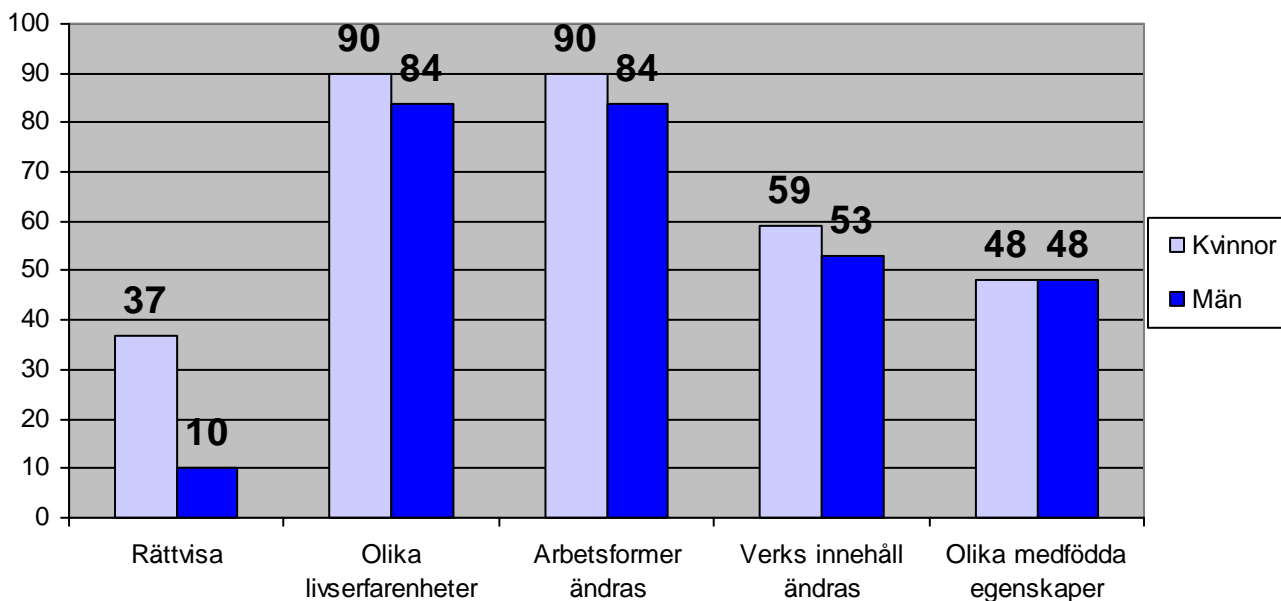
man säga att de nästan delade samma personlighet, s.k. symbios. Det händer lätt att kvinnor som inte har frigjort sig från symbiosen håller sig själva och andra kvinnor tillbaka. (Arhén, 1996, sid. 54)

De kvinnor som hade tydliga kvinnliga förebilder i sina mammor som lärde de att de kan vara starka, självständiga, konkurrensinriktade utan att behöva vara mindre kvinnliga. Kvinnorna lärde sig att det går att vara kvinna och chef och att de inte behöver vara manliga för att få acceptans. Kvinnor som inte får uppmuntran från mödrar och inte frigör sig från symbiosen drabbas oftast av skuld känslor och lever med känslan att de måste välja mellan att antingen existera som en ensam individ utan kontakt med andra (som kan vara hotfullt för kvinnor), eller finna sig i att vara en del av gruppen utan *egen* personlighet. (Arhén, 1996, sid. 55)

De bästa kvinnliga cheferna är antagligen både pappas och mammas flickor (Arhén, 1996, sid. 51), eftersom de har lättast att kombinera den traditionellt manliga och kvinnliga egenskaper.

### **3.3.2 Varför fler kvinnor i företagsledningen?**

Att kvinnorna är underrepresenterade i företagsledningar är välkänd, t.ex. är bara 6 % av ledamöterna i svenska koncernstyrelser kvinnor ([www.masoomi.se/kunder/docs/Kvinnl\\_styrelsearbete\\_program.pdf](http://www.masoomi.se/kunder/docs/Kvinnl_styrelsearbete_program.pdf) - 2006-11-18), med det är viktigt att samhället och företagen ställer sig frågan: "Behöver vi verkligen fler kvinnor i företagstoppen?" För att företagen ska överleva och växa behöver de gå med vinst och det är det allra viktigaste för varje företag. Ur etisk eller rättvis synpunkt är det lättare att "bevisa" att det borde vara mer jämställt i företagstoppar och styrelser. Kvinnor utgör hälften av Sveriges invånare, närmare 50 % av arbetsstyrkan är kvinnor, då är det nästan självklart att kvinnorna borde inneha 50 % av chefs- och styrelseposter i den demokrati som Sverige faktiskt är. Jämställdhet mellan könen är en grundläggande mänsklig rättighet och är dessutom lagfäst. Det är en förutsättning för demokrati och delaktighet på lika villkor. Många företag ser också jämställdhet som viktigt för att visa att de följer spelreglerna och tar sitt samhällsansvar. ([http://www.women2top.net/se/facts/tools/Summary\\_index\\_ppt\\_pdf/Sjalvklarhet.pdf](http://www.women2top.net/se/facts/tools/Summary_index_ppt_pdf/Sjalvklarhet.pdf)) Men det anses inte räcka. Företagen måste ha ekonomiska skäl, dvs. det måste vara bra för lönsamheten för att släppa in kvinnor i företagsstyrelser och på VD-poster.



Figur 9 – Argument för jämställdhet (Göransson, 2004, sid. 28)

*Källa: Enkätundersökningen "Ledarskap i förändring" där man svarade på frågan: "Det kan finnas olika skäl till att förordna en jämn fördelning mellan kvinnor och män på ledande positioner i samhället. Hur viktiga anser Du att följande skäl är: Det handlar om rättvisa; Kvinnor och män har olika livserfarenheter; Arbetsformer och diskussionsklimat förändras; Innehållet i verksamheten blir annorlunda; Kvinnor och män har olika medfödda egenskaper."*

Att svara på frågan om kvinnor i toppositioner skulle vara lönsamt för företagen är en komplicerat fråga. Den kanske mest komplicerade och ambitiösa studien i Sverige gjordes av NUTEK ([www.nutek.se](http://www.nutek.se)) 1999 (NUTEK- Sveriges centrala näringspolitiska myndighet) i vilken ingick nästan 13 000 svenska företag och dess anställda. I studien togs hänsyn till flera faktorer: branschtillhörighet, kapitalintensitet, lönsamhetsmått, de anställdas utbildningsnivåer, löner och föräldraledighet för att se om det fanns samband mellan jämställdhet och lönsamhet. Det första som lyfts fram i undersökningen är tesen som tyder på att mer differentierade grupper har en rad fördelar över homogena grupper. Homogena grupper tenderar att begränsa inflödet av ny information om den stör gruppens verklighetsuppfattning. Differentierade grupper är mer öppna för ny information och nya infallsvinklar och är därmed mer kreativa problemlösare (som också ökar lärandet i gruppen). Det andra argumentet är att ökad jämställdhet på arbetsplatserna skapar större motivation hos personalen vilket är bra för produktiviteten. En större mångfald med avseende på kön, ålder, utbildning osv. anses främja en högre lönsamhet genom att vidga perspektivet på vad som är möjligt inom organisationen och att en bredare kompetens leder till bättre resursutnyttjande. (Boschini, 2004, sid. 40)

Det främsta skälet till att vi behöver fler kvinnliga chefer är att resultatet blir bättre när rekryteringen utgår från hela befolkningens begåvningsreserv och inte bara halva. I dagens globala ekonomi kännetecknas framgångsrika verksamheter av hög kreativitet och kompetens. Dagens kunskapsekonomi är helt beroende av medarbetarnas samlade kompetens. Att avstå från kvinnliga toppchefer och ledare innebär att avstå från halva befolkningens kunskaper, erfarenheter och kreativitet, vilket är ett stort resursslöseri.

Sammanfattningsvis kan man säga att studien inte har obestridligt bevisat att jämställdhet ökar lönsamheten även om den starkt indikerar att så är fallet. Däremot har flera studier (<http://www.women2top.net/se/thatswhy.htm#mangfald> - 2006-10-04) i USA visat att företag som har större andel kvinnliga ledare visar ett klart bättre resultat än företagen som har inga eller få kvinnliga ledare/chefer på toppositioner.

### **3.4 Framtiden - Hur kan man öka andel kvinnor i företagsledningar?**

Det finns åtskilliga undersökningar och förslag till åtgärder som kan leda till fler kvinnor i toppositioner i näringslivet. Flera politiker, forskare, samhällsdebattörer och författare har försökt svara på frågan: Vad kan man göra för att öka andelen kvinnor i toppositioner?

De föreslagna åtgärderna kan delas i tre grupper:

1. det som staten kan göra: individuell föräldraförsäkring, kvotering, barnomsorg för människor som jobbar mer (sena möten, övertid osv.), att satsa på äldre, nationella informationskampanjer;
2. det som företagen kan göra: en proaktiv företagsledning som tydligt och aktivt jobbar för större mångfald, långsiktig satsning på kvinnliga chefer på lägre nivåer så att de kan få den erfarenhet och kompetens som behövs för att nå toppen, skapa förutsättningar för anställda med barn, anställ kvinnor *rätt* från början dvs. på de platser från vilka företag rekryterar chefer, jobba för jämställda löner mellan män och kvinnor, få in flera kvinnor på samma befattningsnivå samtidigt så kvinnor inte blir ensamma, stödja befintliga kvinnliga chefer inom företaget, släpp kvinnor in i informella nätverk, skapa mentorsprogram;
3. det som individer kan göra: välja rätt arbetsgivare, välja rätt utbildning, vara medveten om normerna som råder inom företagen, jobba för mer jämställdhet inom det egna företaget, jobba för att komma in i informella nätverk, skaffa mentor. (Boschini, 2004)

Anita Göransson, ekonomhistoriker och professor i kvinnohistoria vid Göteborgs universitet, som leder ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt om svenska toppchefer inom olika samhällsområden föreslår flera åtgärder för att få fler kvinnor på toppositioner.

Dessa kan delas i tre typer:

- sådana som gör det lättare att förena arbete och familj (möjlighet att jobba hemifrån, delat ledarskap, hjälp till hushållstjänster, osv.),
- nätverks- och utbildningsverksamhet (t. ex. mentor och ledarskapsutbildningar) och
- synliggörande av kvinnliga medarbetare (kompetenspooler, namnbanker, medveten annonsering mm.) (<http://www.genus.gu.se/genus/genus2-04.htm#foretag>)

Det viktigaste kravet, enligt Anita Göransson, är att företagets jämställdhetspolicy verkligen är förankrad hos högsta ledningen och att den ses som ett viktigt verksamhetsmål. (<http://www.genus.gu.se/genus/genus2-04.htm#foretag>)

### 3.4.1 Glastaket

Glastaket syftar på att kvinnor möter ett närmast osynligt och ogenomträngligt hinder när de försöker att avancera. Glastaket antas vara en strukturell barriär som gör att kvinnor har svårt att avancera just på grund av att de är kvinnor och *inte* för att de saknar kompetens.

Det finns många kvinnor på mellancheftsnivå men ytterst få hamnar i företagstoppar och styrelser. Denna underrepresentation kan inte förklaras av skillnader i mätbara faktorer, då kvinnor i snitt har lika bra formella meriter som deras manliga kolleger på samma nivå. Det tycks alltså som om organisationer har ett osynligt filter som systematiskt selekterar bort kvinnor. (Boschini, 2004, sid 78)

Catarina Sandeberg från Nordiska rådet skriver att om man ser till argumentet att kvinnor inte finns i mäns nätverk så kan man konstatera att genuset kvinna är en kvoteringsgrund som börjat användas först på senare år. De mer vanliga kvoteringsgrunderna är baserade på ett annan slags partikularism, dvs. rekrytering och befordran utifrån andra kriterier än objektiv, rationellt bedömd kompetens. När män historiskt sett har valt ledamöter till svenska styrelser har rekryteringsbasen begränsats till medlemmar i jaktlaget eller i golfklubben.

Uppmärksamhet har under de sista åren riktats emot den homogena sammansättningen av (svenska) bolagsstyrelser, särskilt under arbetet med den Kod som gäller för börsföretag. Det råder till exempel en slående likhet mellan dagens chefer och styrelseledamöter i svenskt näringsliv. Dessa är (nästan) alla män, vita, medelklass och i femtioårsåldern med fru, i ca 60 procent av fallen hemmafru eller deltidsarbetande och barn. Män fortsätter att välja män, vilket resulterar i att föreställningen om hur en chef ska vara reproducerar sig själv och blir till sanning. De sätt på vilka vissa chefer väljs ut och särskiljs i förhållande till deras förmåga att uppfylla vissa sociala kriterier benämns *homosocial reproduktion*. Män väljer män som liknar dem själva eller som de vill likna och identifieras med.

Den homosociala reproduktionen leder till att chefer (och män) väljs och differentieras i enlighet med sin förmåga att passa nödvändiga sociala kriterier.

(<http://www.norden.org/gender/konferanse/sk/Catarina%20af%20Sandebergs%20faglige%20innlegg.pdf>)

### 3.4.2 Kvotering

En annan åtgärd som får media uppmärksamhet i är kvotering. Med kvotering menas typ av särbehandling som innebär att en andel av positionerna på till exempel en arbetsplats eller en utbildning reserveras för en speciell grupp. Begreppet syftar framför allt på kvotering grundad på medfödda egenskaper som kön, ras eller etnicitet, snarare än den som grundas på olika former av kompetens. (<http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering>)

Man skiljer ofta mellan två former av kvotering, *radikal* och *måttfull*. Den radikala kvoteringen går ut på att reservera en viss *kvot* för en underrepresenterad grupp och (så länge det finns aktuella sökande inom denna grupp) enbart anställa den mest kvalificerade inom denna grupp, oavsett om det kan finnas mer kvalificerade inom någon annan grupp.

Exempelvis, om man beslutat att hälften av alla undersköterskor på en arbetsplats skall vara män, så anställer man bara de mest kvalificerade männen, så länge männen är underrepresenterade. Denna form av kvotering är relativt ovanlig och kan betraktas som diskriminering. Måttfull kvotering innebär istället att när två sökande har *ungefär* samma

kriterier, väljer man den sökande som tillhör den underrepresenterade gruppen.  
([http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering#Tv.C3.A5\\_typer\\_av\\_kvotering](http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering#Tv.C3.A5_typer_av_kvotering) - 2006-10-12)

Sveriges förra regering har hotat med kvotering vid flera tillfällen med tvivelaktiga resultat. Det har visserligen ökat andel kvinnor i företagsstyrelser men förändringen är försumbart. Det som kanske är bra med sådana hot är att det har medfört att företagen har blivit tvungna att tänka över situationen som kvinnor i det svenska näringslivet befinner sig i och att sådana hot drar i gång en omfattande samhällsdebatt kring ämnet.  
([http://www2.realtid.se/ArticlePages/200606/07/20060607072324\\_Realtid964/20060607072324\\_Realtid964.dbp.asp](http://www2.realtid.se/ArticlePages/200606/07/20060607072324_Realtid964/20060607072324_Realtid964.dbp.asp))

Den nya regeringen har slopat målet om att hälften av de nya statliga toppcheferna ska vara kvinnor. Detta mål infördes 2003 av den förra socialdemokratiska regeringen som inte lyckades nå upp till jämställdhetsmålet på 50-50 procent fördelning mellan män och kvinnor. Statsministern Frederik Reinfeldt säger till SvD. : ”Vi har i olika sammanhang vänt oss emot en långtgående kvotering som metod. Kompetensen ska sättas först.”  
(<http://www.aftonbladet.se/vss/kvinna/story/0,2789,951605,00.html> - 2006-12-11)

Trots detta talar allt fler företagsledningar om positiv särbehandling för kvinnor som en möjlig väg. För varje utlyst tjänst ska det finnas minst en kvinnlig kandidat. Alla ärenden där kvinnor hamnar i ”andra rummet” ska granskas av ytterligare en instans för att undanröja risken för fördomar. (Fagerfjäll, 2003, sid. 19)

### 3.4.3 Mentorskap

En annan åtgärd för att öka andel kvinnliga ledare är att skaffa mentor från individens sida eller skapa mentorsprogram från företagets sida. Mentorskap anses äga rum när någon med erfarenhet, kunskap, kompetens och visdom lämnar ifrån sig sin klokhets via samtal med den som inte har samma omfattande erfarenhet. (Steinberg, 2004, sid. 13)

Att få en mentor skulle vara till hjälp till kvinnliga chefer. Det skulle hjälpa de lära sig företagets normer, de oskrivna regler som råder inom varje företag och de skulle kunna få råd om hur man agerar under vissa situationer där män och kvinnor kan missförstå varandra t.ex. olika kroppsspråk, olika sätt att *kommunicera*. Med det menas t.ex. sådana situationer där kvinnor, vid ett möte, skulle ställa frågor som ett sätt att skapa delaktighet och män skulle uppfatta det som osäkerhet. (Steinberg, 2004, sid. 14)

Det som är viktigt att tänka på är att personkemin mellan mentorn och adepten är viktigt och det bordet man ha i åtanke när man sammanför en mentor med en adept. Det är också viktigt att vara medveten om att det tar tid att skapa relationer mellan en mentor och en adept, de måste vara ”bekväma” med varandra så att de kan ha en givande relation. (Arhén, Zaar 1997, sid. 54)

Mentorskapprogram och mentorskap som idé kan vara ett viktigt verktyg för personalutveckling för varje företag. Ett välskött mentorskapprogram inom en organisation kan bidra till att främja lärande organisationer som ser, uppmuntrar och tar vara på medarbetarnas kompetenser, oavsett om de är män eller kvinnor. Det är ett konkret sätt att föra vidare och uppmuntra till ny kunskap. Det kan inspirera till ett idéflöde som kan betyda mycket för att utveckla hela organisationen. (Steinberg, 2004, sid 11)

Om mentorskapprogram skulle lyckas beror främst på ledningen som måste fullt ställa sig bakom programmet och tydliggöra det för hela organisationen.

### 3.5 Sammanfattning av teorin

Genomgången av litteraturen har visat att det finns fem grundläggande moment i allt ledararbete:

1. Sätta upp mål för företaget, både delmål och huvudmål
2. Organisera.
3. Motivera sina anställda, håll en öppen kommunikation
4. Fastställa normer
5. Se till att de anställda och han/hon själv utvecklas framförallt genom utbildning.

Ledarskap definieras som en process där avsiktliga influenser används av en person för att guida (leda) andra, för att strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation. Definitioner av ledarskap skiljer sig både när det gäller den personen som har en ledarposition och personens avsikt och sätt att utöva ledarskap på.

De typisk manliga drag är opersonlighet, objektivitet, explicititet, att män är utåtriktade, handlingsorienterade, analytiska, kvantitativa, rationalistiska, reduktionistiska, materialistiska och att män har behov av konkurrens. De typisk kvinnliga drag är att kvinnor prioriterar känslor, ömsesidigt beroende, samarbete, mottaglighet, införlivning och att kvinnor är accepterande, känslomässiga, intuitiva och empatiska. Enligt forskarna är den största skillnaden mellan kvinnor och män varken kompetens eller viljan att satsa utan självsäkerheten, tron på den egna förmågan och tendensen att framhäva sig själv. Kvinnor är oroligare för att inte klara av sina arbetsuppgifter och detta är en skillnad jämfört med hur männen ser på sig själva. Kvinnor ses som mer osäkra och mindre benägna att ta risker och de är överlag benägna att förklara ett lyckat resultat med yttre faktorer istället för att framhäva att resultatet beror på deras eget agerande. Kvinnorna är oroligare för att misslyckas och för män är det precis tvärtom. Männen anser att bra resultat beror på deras egen förmåga, samtidigt som ett dåligt resultat hänförs till omständigheter som de själva inte har kunnat kontrollera.

Många forskare har försökt hitta vad det är som utmärker kvinnligt ledarskap och vilka skillnader finns mellan manlig och kvinnlig ledarskap och de flesta undersökningar visar till att det inte finns några stora skillnader. Det som forskning har kunnat påvisa har till övervägande del kunnat bindas till skillnaderna i verksamheternas förutsättningar. Ledare (både män och kvinnor) utformar sitt ledarskap på ett personligt sätt, men det är också rollen och strukturen som präglar individen. Oavsett kön sker det en anpassning till funktionen, men det verkar som att kvinnor har större förmåga att se och höra sina medarbetare och har i allmänhet större känslodjup än vad män har. Kvinnors omtanke är ofta större än mäns vilket innebär att omgivningen uppfattar kvinnliga chefer som mjukare och mer intresserade av medarbetarnas personliga situation.

Den kvinnliga kompetensen har blivit allt viktigare på den senaste tiden eftersom kvinnornas styrka i första hand ligger i deras sociala orientering. Man talar om det nya ledarskapet som starkt men inte auktoritärt, som förstår den moderna människan och deras behov och det är just det som anses vara kvinnligt ledarskap. Detta är en motivering som många forskare kommer med till varför det är viktigt att få flera kvinnor till ledande positioner. Kvinnorna anses bland annat värna om relationer, vara omhändertagande och ta socialt ansvar i större

utsträckning än männen och att kvinnorna, tack vare den sociala förmågan, tenderar att skapa en miljö som betonar samspel, ömsesidighet och närhet i stället för konkurrens, prestige och distans. Det är därför många forskare anser att kvinnliga ledare skulle kunna verka för positiva förändringar i organisationer.

Det finns många hinder som kvinnorna måste överkomma under deras karriärer. T.ex. finns det en skillnad mellan hur familj påverkar mäns och kvinnors karriärer. För män är familjen inget hinder utan något som kan hjälpa deras karriärer. För kvinnor gäller det motsatta, familjen ses som hinder, något som påverkar deras avancemang i karriären. Generellt tar kvinnor mer ansvar i hemmet när de får barn, även om mannen och kvinnan delade hemarbete innan barn. Detta gör att kvinnor känner mer stress och ofta uppfattar att de inte räcker till. De outtalade krav från mödrar och andra kvinnor i omgivningen att vara bra mamma som klarar att vara perfekt både hemma och på jobbet ökar kvinnan stress och oro.

Det är viktigt att aktivt jobba för att öka andelen kvinnor i toppositioner och det kan göras genom tre grupper åtgärder:

---

1. Det som staten kan göra:	<ul style="list-style-type: none"><li>- individuell föräldraförsäkring</li><li>- kvotering</li><li>- barnomsorg för människor som jobbar långa arbetstider</li><li>- nationella informationskampanjer</li></ul>
2. Det som företagen kan göra:	<ul style="list-style-type: none"><li>- tydligt och aktivt jobba för större mångfald</li><li>- långsiktig satsning på kvinnliga chefer på alla nivåer</li><li>- skapa förutsättningar för anställda med barn</li><li>- anställ kvinnor på de platser från vilka företag rekryterar chefer</li><li>- jobba för jämställda löner</li><li>- få in flera kvinnor på samma befattningsnivå samtidigt så kvinnor inte blir ensamma</li><li>- stödja befintliga kvinnliga chefer inom företaget</li><li>- släpp kvinnor in i informella nätverk</li><li>- skapa mentorsprogram</li></ul>
3. Det som individer kan göra:	<ul style="list-style-type: none"><li>- välja rätt arbetsgivare</li><li>- välja rätt utbildning</li><li>- var medveten om normerna som råder inom företagen</li><li>- jobba för mer jämställdhet inom det egna företaget</li><li>- jobba för att komma in i informella nätverk</li><li>- skaffa mentor</li></ul>

---



## 4. Empiri

*I detta avsnitt redogör jag resultatet från intervjuerna jag gjorde med fyra kvinnor som sitter i Kooperativa förbundets styrelse. Jag kommer att presentera företaget de leder och ge en kort beskrivning av deras karriärer och deras erfarenheter som ledare.*

### 4.1 Bakgrundsinformation - KF – Kooperativa förbundet

*Alla de intervjuade kvinnor sitter i KF:s styrelse. Innan jag ”presenterar” respondenterna ger jag bakgrundsinformation om företaget de leder.*

Kooperativa Förbundet är ett gemensamt förbund för landets 60 konsumentföreningar med över 2,9 miljoner medlemmar (se Figur 10: KF-s organisation). KF ekonomisk förening är moderföretag i KF-koncernen. Av de 60 konsumentföreningarna är 55 detaljhandelsdrivande med ca 1,1 miljon medlemmar. Fem konsumentföreningar – Stockholm, Svea, Väst, Solidar och Norrort – har sedan 1992 integrerat sin affärsverksamhet med KF. Tillsammans har de drygt 1,8 miljoner medlemmar.

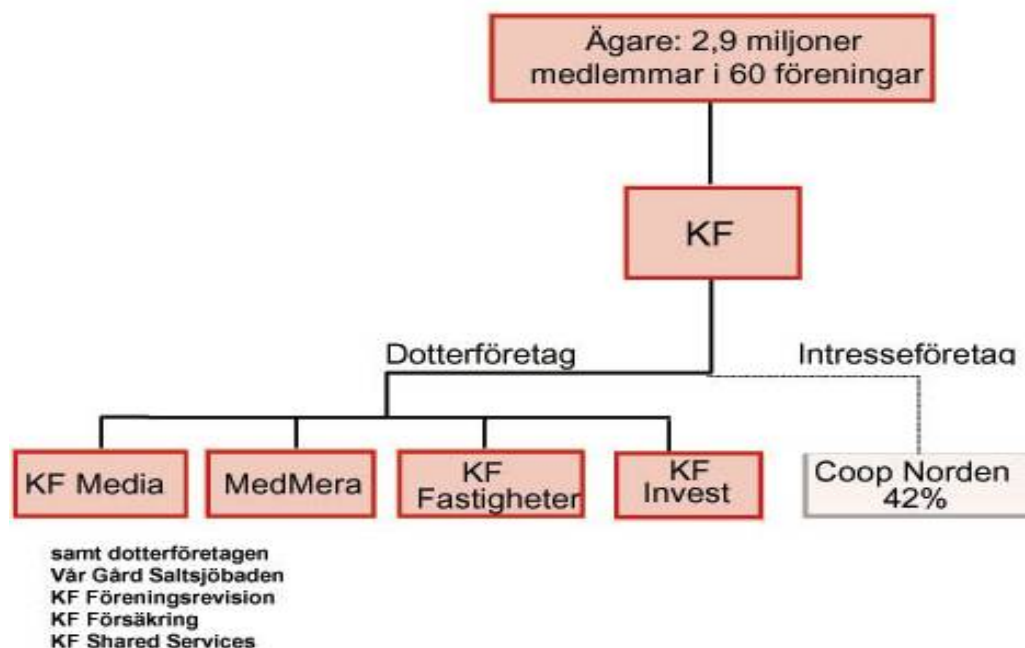
De detaljhandelsdrivande föreningarna äger och driver cirka 40 procent av den kooperativa detaljhandeln. KFs helägda Akademibokhandeln samt Coop Sverige svarar för resten av den konsumentkooperativa detaljhandeln i Sverige.

([http://www.kf.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_214.aspx](http://www.kf.se/templates/Page____214.aspx))

I KF-koncernen ingår bland annat dotterföretagen MedMera, KF Fastigheter, KF Invest, Vår Gård Kursgården, KF Föreningsrevision, KF Försäkring, Tranbodarna samt KFs mediabolag Akademibokhandeln, Norstedts Förlagsgrupp, Bokus, Pan Vision och Tidningen Vi.

KF äger också 42 procent i det nordiska detaljhandelsföretaget Coop Norden, som driver dagligvaruhandel i dessa föreningars områden genom sitt helägda dotterföretag Coop Norden Sverige AB. ([http://www.kf.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_214.asp](http://www.kf.se/templates/Page____214.asp))

# Kooperativa Förbundet



Figur 10: KF-s organisation ([http://www.kf.se/templates/Page\\_\\_\\_585.aspx](http://www.kf.se/templates/Page___585.aspx))

Konsumentkooperationens uppgift är att gemensamt med anslutna konsumentföreningar och organisationer förverkliga konsumentkooperationens verksamhetsidé att skapa ekonomiska och andra mervärden för de konsumenter som har medlemskap i en konsumentförening och göra det möjligt för dem att i sin konsumtion bidra till ett samhälle som präglas av ekonomisk utveckling, ekologisk uthållighet, social tillit och samverkan.

Detta ska främst ske genom:

1. försäljning och förmedling av varor och tjänster som, utifrån medlemmarnas krav och önskemål, ger ekonomiska, ekologiska och sociala mervärden.
2. kunskapsutveckling och information som ger medlemmarna underlag för att planera sina inköp och sin ekonomi.
3. opinionsbildning i konsumtionsfrågor.

(<http://www.kf.se/upload/KFs%20stadgar%202004.pdf>)

## 4.1.1 Kvinnor i Konsumentkooperationens styrelse

Kooperativa institutet, Koopi, som är *kooperationens institut för opinionsbildning och samhällskontakter*, har gjort en genomgång av representationen av kvinnor och män i företagens styrelser.

Genomgången visar att andelen kvinnor i börsbolagens styrelser är i genomsnitt 13,5 procent medan det i de kooperativa företagen är 41 procent.

([http://193.13.74.113/news/newsletter.taf?\\_function=show\\_newsletter&newsletter\\_auid=8773](http://193.13.74.113/news/newsletter.taf?_function=show_newsletter&newsletter_auid=8773))

I KF är andelen kvinnor i styrelsen 36 procent ( styrelseordförande och 3 styrelseledamöter). Bland ersättare till de ordinarie ledamöterna finns 5 kvinnor.

Jag valde att intervjua alla ordinarie kvinnliga styrelsemedlemmar i Kooperativa Förbundet:

*Nina Jarlbäck* – styrelseordförande

*Ingrid Karlsson* – styrelseledamot

*Lena Ingren* – styrelseledamot

*Eva Calderon* – styrelseledamot (arbetstagarrepresentant).

KF:s styrelseordförande *Nina Jarlbäck* började sin karriär 1967 som anställd på Domus i Eskilstuna, där hon jobbade som affärsbiträde på avdelningen för smycken, foto och böcker fram till 1982. Hon utvecklade intresse för politik eftersom hon ville vara med och påverka. Det ledde till att hon blev kommunalråd för socialdemokraterna i Eskilstuna fram till 2001 och var ersättare i riksdagen under ett år i mitten av 1980-talet. År 2002 blev hon tillfrågad om hon skulle vilja bli styrelseordförande i Kooperativa förbundet och hon accepterade erbjudandet. Hon är också ordförande i Coop Norden och Folksam Liv, och styrelseledamot i Riksbyggen. *Nina Jarlbäck* har gymnasieutbildning och flera påbyggnads utbildningar i bl.a. ledarskap.

*Ingrid Karlsson* sitter i KF:s styrelse i två år och sitter också i KF:s Fastighetsstyrelse som är KF:s dotterbolag där hon är den enda kvinna. Hon blev erbjuden det uppdraget. Hennes ordinarie jobb är som städchef på Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Göteborg med ca. 140 anställda som kommer från 27 olika nationer vilket ställer stora krav på henne som ledare. *Ingrid* jobbar mycket med mångfald och jämställdhets frågor. Hon har högskoleutbildning.

*Lena Ingren* började sin karriär på ABF (Arbetarnas Bildningsförbund) i Stockholm. ABF växte fram som en politisk rörelse. Grundarna är Socialdemokraterna, Landsorganisationen och Konsumentkooperationen. Med tiden blev hon ombudsman på ABF-s avdelningen i Stockholm vilket betyder att hon blev chef för en av de största ABF avdelningar i Sverige. Samtidigt blev hon politisk verksam i sin hemkommun där hon blev oppositionsråd och gruppleddare för socialdemokraterna (först i Salen och senare i Botkyrka). Hon blev aktiv i konsumentföreningen i Stockholm . 1988 blev hon rekryterad som styrelseledamot i Konsumentföreningen i Stockholm. Senare blev hon viceordförande och när ordföranden gick bort tog hon över som styrelseordförande och det medförde att hon också blev styrelseordförande i fastighetsbolaget Atrium som var en av Sveriges största fastighetsbolag. Detta var ganska tunga uppdrag t.ex. valdes hon till tionde mäktigaste person i fastighetsbranschen och konsumentföreningen hade då omkring 550 000 medlemmar. Senare valdes hon in i KF-s styrelse. Hon var lite motvilligt att ta uppdraget eftersom hon ansåg att som styrelseordförande i Konsumentföreningen Stockholm skulle hon kontrollera KF-s styrelse och det skulle leda till intressekonflikt med hon tog uppdraget eftersom hon tyckte att hon skulle få bättre tillgång till information om hon satt i styrelsen. Förutom de uppdragen satt hon i styrelsen för KappAhl och Vår gård. I maj 2005 lämnade hon uppdraget i Konsumentföreningen Stockholm eftersom hon närmar sig pensionen och vill dra ner på antal uppdrag som hon har.

*Eva Calderon* sitter i KF:s styrelse som Handelsanställdas förbund ordinarie arbetstagarrepresentant. Hennes ordinarie jobb, som hon har haft under en längre tid, är som säljare på Coop Forum Bäckebo (Göteborg) där hon är också Handelsanställdas förbund klubbordförande. Hon nominerades av sina fackliga kolleger för uppdraget som styrelsemedlem på KF. Genom facket gick hon flera kurser och ledarutbildningar.

## 4.2 Respondenternas syn på ledarskap

Nina tycker att det fanns skillnader mellan manlig och kvinnlig ledarskap, att män är mer hierarkiska medan kvinnor är mer lyhörda och demokratiska, men att det har förändrats under åren. Hon menar att de skillnaderna mellan manliga och kvinnliga ledare är mer en generationsfråga än genus fråga. Hon säger att hon märker att yngre män är lika lyhörda och demokratiska som kvinnor är.

Ingrid anser att män och kvinnor leder på olika sätt. Hon tycker att män *ärver* sitt ledarskapsätt, att det är mer naturligt för män att leda och därmed är de mer hierarkiska. Hon tycker att de flesta kvinnliga ledare är tydliga och ger raka besked och är bra på att skapa förtroende. Hon tycker att kvinnliga ledare som är otydliga ger intryck av osäkerhet och det gör att de mister anställdas förtroende. Ingrid anser att kvinnliga ledare har ett helhetsperspektiv och att de lättare ser människor bakom varje situation. Den kvinnliga intuitionen hjälper kvinnor att leda människor från olika yrkesgrupper och är därmed bra på att leda blandade arbetsgrupper. Hon tycker också att kvinnor är sämre än män på att framhäva sig och att det oftast beror på att kvinnor inte vill vara annorlunda, inte vill stå utanför gruppen.

Lena tycker att hon inte kan dela ledarskap på manlig och kvinnlig och därmed inte kan enbart förklara vad kvinnligt ledarskap är. Hon anser att alla skillnader som människorna tänker på när man nämner kvinnligt och manligt ledarskap beror på det som hon kallar *manliga kulturen* i näringslivet. Hon tycker att i framtiden kommer beteckningar som manligt och kvinnligt ledarskap att försvinna men att det kommer att ta tid. Samtidigt anser hon att kvinnor är mer demokratiska, att de ser gärna att alla är med när beslut ska fattas men att det inte får ske på kostnad av effektiviteten, dvs. att man ser till att beslut fattas i rätt tid. Hon säger också att hon märkte under sin karriär att män tenderar att vara mer hierarkiska och att de är mer benägna att fatta beslut även om många är mot det.

Eva säger att hon inte har så stor erfarenhet av kvinnliga ledare eftersom de allra flesta chefer och ledare inom hennes bransch är män. Utifrån hennes erfarenhet anser hon att män är mer prestige bundna än kvinnor och att kvinnor sätter större värde på att få alla att trivas än den egna prestigen. Kvinnor tillåter personalen, i större utsträckning, att komma till tals och ta egna initiativ. Men Eva säger att det finns också manliga chefer som har samma egenskaper och att ledarskap beror mer på individen än på kön.

När man diskuterar kring kvinnlig ledarskap kan man ställa sig frågan om det finns för- eller nackdelar med att vara kvinna och ledare.

Nina ser inga fördelar/nackdelar med att vara kvinna och ledare utan tycker att det beror mer på individen.

Ingrid ser inga fördelar eller nackdelar med att vara en kvinna och ledare utan tycker att vara ledare beror mer på individen, vad man har för bakgrund och vilka erfarenheter man har.

Som nackdel nämner Lena att det fortfarande finns män men också kvinnor som hellre skulle se en man som chef än en kvinna. Hon tycker att den största fördelen med kvinnliga ledare är att de är mindre prestigefyllda vilket gör att de kan sätta resultaten före prestigen. Som nackdel nämner hon att kvinnor är tvungna att vara bättre än män för att hamna på samma

position som män och att kvinnor bedöms hårdare än män dvs. att omgivningen är mindre tolerant mot kvinnliga chefer

Eva jobbar inte som chef, men tycker att största fördelen är att kvinnor är mer empatiska än män och är bättre på att skapa relationer med andra vilket skapar bättre arbetsmiljö.

#### **4.2.1 Hur agerar kvinnliga ledare i organisationen och vilka ledaregenskaper har de**

Nina säger att en bra ledare ska vara självsäker och vilja styra. Vidare ska man vara lyhörd, försöka hitta rätt balans mellan att vara chef och lära känna sina medarbetare. Framförallt ska man kunna det man gör, en inkompetent chef kan aldrig få den respekt som behövs att effektivt leda medarbetarna, säger Nina. Själv tycker hon att hon är ganska lyhörd. Att hon försöker få alla att trivas men säger samtidigt att det är resultatet som räknas och att hon *tar fajten* när det behövs. Hon fastnar inte på formalia, hon kräver inte mer för att hon är styrelseordförande utan hon vill att alla ska komma till tals. Hon säger att det öppna samarbetet är effektivare, ger bättre resultat och som bonus trivs hela styrelsen.

Ingrid tycker att tydlighet och att vara rak och ärlig med sina anställda är den viktigaste egenskapen för varje ledare. Enligt henne är det också viktigt att vara demokratisk, att alla får komma till tals. Hon medger att det tar lite längre tid att komma med ett beslut men att det är enklare att genomföra beslut om alla inom organisationen är med på det. Ingrid säger att, som ledare, är hon tydlig och rak i kommunikationen. Hon säger också att hennes svaghet är att hon är för intuitiv och att hon *pratar innan hon tänker*. Hon säger att styrelsearbete passar henne eftersom man får all information innan möten vilket ger henne tid att förbereda sina argument i god tid. Hon säger att hon är ganska demokratisk och undviker att *köra över människor* vid beslutsfattandet.

Lena anser att den viktigaste egenskapen är att man lär sig att lyssna, både på anställda och på kolleger på samma nivå. Det är också viktigt att ha *helikopter syn*, att försöka se helheten och inte fastna på små detaljer. Man måste våga stå för de beslut som man fattar och inte skylla ifrån sig när det inte fungerar som planerat. Lena säger att en chef inte borde använda meningar som ”Det visste jag inte...” och ”...det borde de ha gjort...” när man talat om den egna organisation och sina egna anställda. Som chef ska man se till att man är väl informerad eftersom det är grundläggande när det gäller att fatta rätt beslut. Här säger hon också att hon märkte att kvinnor är modigare än sina manliga kolleger när det gäller att stå för det som de har gjort. Själv tycker hon att hennes största styrka är förmågan att, som hon säger, *hålla ihop en bunt* dvs. att hon är naturlig ledare som kan driva verksamheten framåt och som inte är rädd för att fatta och genomdriva beslut.

Eva är inte ledare själv men nämner flera egenskaper som hon uppskattar hos en ledare som t.ex. att en bra ska vara lyhörd, ge klara besked och vara redo att ta obekväma beslut. Vidare ska en bra ledare vara trygg i sig själv och ha bra social kompetens.

Eva säger att hon är lyhörd, rättfram, positiv, har mycket humor och en bra människokännedom. ”Jag är lite som psykolog,” säger Eva.

### 4.3 Kvinnor och karriärer – möjligheter och hinder

Kvinnor tar oftast mer ansvar för hemarbetet och att ta hand om barnen, men det kan också handla om att kvinnor anses olämpliga för vissa yrken eller positioner dvs. diskriminering. Har respondenterna stöt på hinder under sina karriärer som de anser uppkom enbart för att de var kvinnor?

Nina säger att hon inte hade upplevt några direkta hinder under karriären, i alla fall, inte sådana hinder som inte också händer män i karriären.

Ingrid säger att tiden ofta inte räcker till men att hon har en bra chef som stödjer hennes karriär. Hon säger att hon aldrig tänker på hinder utan bara på lösningar.

Lena anser att det som hjälpte henne mest i hennes karriär var att hon var en kvinna, eftersom under början av hennes karriär då hon var politisk verksam, insåg man att det inte fanns någon kvinna i ledande positioner i kommunala bolagen och, som hon själv säger: ”... åkte hon in i alla kommunala bolag”. Hon anser att kvinnor hade fått medvind under just denna period, men hon säger också att det var svårt att bryta de rådande *manliga* kulturer i organisationerna. Hon menar att ”beslut kan inte fattas i bastun” och att det var någonting som hon aktivt bekämpade.

Eva säger att hon hade en arbetsgivare som trodde på henne och att de var till stor hjälp under hennes karriär.

Under min undersökning framgick det att flera av mina respondenter undviker att framhäva sin titel.

T.ex. säger Nina att hon inte brukar använda sin titel, hon presenterar sig med sitt namn och det företag hon jobbar för. Hon använder sin titel bara när situationen kräver det och att vanligtvis tänker hon inte på det.

Ingrid säger att hon brukar säga vad hon jobbar med, vilken verksamhet hon representerar och sin titel. Hon tycker att det är lika viktigt att representera både verksamheten och sig själv, att man ska vara stolt över sin position och framgångar. Ingrid säger att hon hade varit utsett till årets chef och att det är någonting som hon är stolt över, eftersom hon tolkar det som bekräftelse att det hon gör som chef och ledare är någonting som hennes omgivning uppskattar.

Lena säger att i början av hennes chefskarriär ville hon vara en i laget, hon brukade bara nämna vilket företag hon jobbar för, men att hon fick lära sig att säga att hon faktiskt är en chef. Hon säger att det tog tid innan hon blev van att presentera sig som chef.

Eva säger att hon presenterar sig som styrelseledamot bara om situationen kräver det, om hon sitter på möten som är direkt knutna med styrelsearbetet.

### 4.3.1 Karriären och familjen

Hur ser de studerade kvinnornas situation?

Nina är gift och har två vuxna barn. Hon säger att hon får mycket stöd och förståelse från hela familjen. Hon säger att styrelsearbete inte är ett jobb, utan mer ett sätt att leva och, eftersom det är ganska tidskrävande, är stödet från familjen en nödvändighet. Hennes make hjälpte mycket hemma och var alltid förstående för hennes karriär. Nina säger att ett stabilt familjeliv hjälper karriären, det är därifrån man kan dra styrkan när det blir för stressigt.

Ingrid är gift sedan 29 år tillbaka och har två vuxna barn. Hon skaffade barn som ganska ung och stannade hemma tills det yngsta barnet var ca. 2 år innan hon började arbeta. Ingrid säger att hon fick mycket stöd från familjen och att både hon och maken har fullt förståelse när de ägnar sig åt egna saker. Hennes make jobbar som transportarbetare på Landvetter flygplats och innan dess jobbade han på SJ som reparatör och att han hjälpte mycket med hemarbete och med barnen. Ingrid säger att det är viktigt att ha ett starkt och stabil äktenskap för att lyckas med karriären. Hon försöker skilja arbete från familjelivet och därför tar hon aldrig arbete hem. Hon säger att hon stannar hellre på jobbet en timme extra än att ta alla papper hem.

Lena är gift och har två vuxna barn. Hon anser att hon hade fått enormt stöd från hennes familj och speciellt från hennes make. Hennes make hjälpte mycket med hemarbetet och barnen vilket, enligt Lena, gjorde möjligt för henne att göra karriär. Enligt henne hade maken givit upp sin karriär.

Eva är gift och har tre barn. Eva säger att hon fick mycket stöd av familjen och speciellt maken som också var fackligt aktiv. Hon tycker att stödet från familjen är viktigt för karriären, både för män och för kvinnor. Det som skiljer sig, enligt Eva, är att män behöver en driftig kvinna vid sin sida som ska ta hand om hemmet, medan kvinnor behöver en jämlik partner.

För Eva är familjen viktigare än karriären och hon tar aldrig jobbet hem. Hon jobbar över när det behövs men när hon är hemma tänker hon inte på jobbet.

Det som också påverkar kvinnor i karriären är den s.k. symbiosproblematiken där kvinnor kan delas in i två grupper: ”mammans” och ”pappas” flickor.

Nina säger att hon är pappas flicka. Det var hennes pappa som gav henne självförtroende och stöttade henne under uppväxten. Hon säger att han var en stark person som alltid sa att hon kan klara av allt om hon så vill.

Ingrids pappa dog när hon var liten och hennes mamma är mycket starkt person som hon ser upp till. Hennes mamma är en orädd person som vågade göra saker som andra kvinnor inte vågade göra på den tiden. Ingrid säger att hennes mamma gav henne den förtroende, den starka självkänslan som drev henne i karriären och hon försöker ge samma förtroende till hennes döttrar.

Lena har svårt att komma ihåg vem det var som påverkade henne mest. Den person som hon har tydligaste minnen av är hennes moster som drev en köttaffär och var verksam i facket, vilket var ovanligt för en kvinna under den tiden.

Eva säger att hon är mammas flicka. Hennes mamma var ensamstående med fyra barn och hon var en stark person som, enligt Eva, kunde "allt". Hennes mamma var politisk aktiv och Eva säger att hennes mamma var respekterad av omgivningen och att många sökte hennes råd och hon fick Eva att tro på sig själv.

## 4.4 Framtiden - Hur kan man öka andel kvinnor i företagsledningar

Nina tycker att alla styrelser borde jobba med att skapa jämställdhet i sina företag. Som exempel berättar hon om hur KF:s styrelse sökte nye VD:n. Styrelsen försökte hitta en kvinna till VD positionen men till sist, gick jobbet till en man eftersom han hade bättre kvalifikationer. Hon menar att kvinnor borde ges företräde men att det bara får ske när kvinnor är lika kvalificerade för jobbet.

Ingrid tycker att det borde göras mer för att få fler kvinnor på högre positioner, att *släppa fram kvinnor*. Hon tycker att det borde *tillåtas att ha barn*, dvs. att barn inte ses som belastning för kvinnors karriärer. Hon säger att hon märker en förändring men att den är för långsam.

Lena tycker att det borde göras mer, speciellt för unga kvinnor som är i början av sina karriärer. Hon märker att flera unga, duktiga kvinnor börjar arbeta, men efter ett par år i karriären orkar de inte mer och slutar eller drar ner kraftigt på arbetstiden och oftast är det p.g.a. att de har svårt att balansera jobbet och familjen. Hon säger att hon ser två områden som kan försvåra karriären för kvinnor: familjen och den rådande manliga kulturen. Hon anser att det betyder oerhört mycket om kvinnorna har en förstående partner som stödjer de i deras karriärer och att hon tycker att ett väl fungerande familjeliv är viktigare för kvinnor än män. När det gäller de rådande manliga kulturer i vissa företag tycker hon att det en generationsfråga och att det har förändrats mycket från tiden då hon började sin karriär.

Eva ser två stora hinder för jämställdheten. Det första hindret är den rådande *manliga* kulturen och manliga normer i det svenska näringslivet. Det andra hindret är kvinnorna själva, i alla fall den del av kvinnorna som inte vill se andra kvinnor som chefer. Eva säger att kvinnorna vill *platta till* organisationerna, att det inte ska vara någon som *sticker ut* och när någon av kvinnorna blir chef så utesluts hon ur *systerskapet*. Eva tycker att kvinnorna, i det avseende, borde vara mer som män.

Eva nämner också delad föräldraförsäkring som en åtgärd att få ett mer jämlik samhälle. Eva tycker att kvinnor skulle i så fall skulle vara mer attraktiva för marknaden.

### 4.4.1 Glastaket och kvotering

Alla fyra respondenter håller med om att det verkar finnas någon sorts hinder som förhindrar kvinnliga ledare att uppnå de högsta positionerna i näringslivet. De tycker att "boven i dramat" är den rådande manliga kulturen. Respondenterna är inte lika eniga när det gäller kvotering.

Nina säger att hon är medveten om problemet med få kvinnor på toppositioner, men är emot kvotering. Hon tycker att problemet borde lösas på annat sätt, som t.ex. att alla



företagsledningar aktivt jobbar att få fler kvinnor på högre positioner. Hon tycker att kvotering skulle tvinga företagen att anställa människor som inte har den nödvändiga kompetensen.

Ingrid är emot kvotering och anser att det är viktigare med kompetens än att få ett vist antal kvinnor på högre positioner. Hon tycker också att kvinnor har lätt att komma upp till en viss nivå men att dom har svårare att nå de högsta positionerna. Bland orsaken nämner hon brist i ambitionen hos vissa kvinnor, att de nöjer sig med att vara chefer på mellannivå, att kvinnor behöver mer stöd och ”coachning” för att våga söka sig till de högre positionerna. Hon tycker också att kvotering som begrepp har fått dåligt ”klang” i medierna. Hon jobbar själv mycket med jämställdhets frågor och tycker att jämställdheten kan uppnås med andra medel än kvotering.

Lena inser att kvinnor är underrepresenterade i de högsta positionerna men hon är osäker om kvotering är den rätta vägen. Hon säger att hon märker en förändring i arbetslivet, om en långsam förändring och att kvinnorna har fått det bättre och att hela företaget från styrelsen, högsta ledningen till lägsta nivåer borde medvetet satsa på att ge kvinnorna chansen att göra karriär.

Eva är för kvotering. Hon tycker att det är en kamp om makten och att män inte kommer att släppa ifrån sig den makten så lätt. Hon tycker att kvotering kan hjälpa till att skapa ett mer jämställt samhälle.

Eva tycker också att glastaket finns och att den är ganska tydlig inom hennes bransch där kvinnor utgör mer än 70 % av anställda med att det är ytterst få som är högre chefer, som t.ex. stormarknadschefer. Enligt henne är det p.g.a. att män hellre befordrar män än kvinnor.

#### **4.4.2 Mentorskap**

Nina hade aldrig någon ”formel” mentor, men hon säger att hon fick mycket hjälp och många goda råd under sin tid som kommunpolitiker av sina kollegor. Hon tror att mentor kan vara till stor hjälp under karriären, både till män och till kvinnor.

Ingrid har en manlig mentor sedan sju år tillbaka. Det är en person som ger henne råd och som hon kan diskutera med och prata med om allt i livet, både privat och professionellt. Ingrid brukar träffa sin mentor regelbundet och diskutera aktuella frågor. Hon råder alla skaffa en mentor eftersom hennes mentor hjälpte henne med praktiska råd under karriären.

Lena skaffade mentor tidigt i karriären. Hon säger att det hade påverkat hennes karriär positivt eftersom hon fick stöd och goda råd när hon började sin karriär. Det första och viktigaste som hennes mentor lärde henne är: ”Gör aldrig något som inte tål dagsljus.” och att det var någonting som hon följde under hela sin karriär.

Hon rekommenderar varmt att alla, både män och kvinnor, skaffar sig en mentor eftersom, speciellt i början av karriären, behöver man någon att diskutera, utbyta idéer med och få råd av.

Eva har inte haft någon mentor under karriären, men att hon själv har agerat som mentor åt flera yngre kvinnor. Hon säger att det är ganska givande relation eftersom hon trivs med att hjälpa till och dela med sig sin erfarenhet, men också att hon lär sig från de yngre personerna

### 4.4.3 Råd till unga kvinnliga ledare

Nina säger att det allra viktigaste är att skapa ett bra kontaktnät, att ha flera uppdrag utanför den egna organisationen. Det är också viktigt att vara kompetent och självsäker, eftersom då kommer du att få respekt både från dina chefer och från dina anställda.

”Våga ta steget, våga sig vad de är duktiga på men också våga tala om sina brister”, säger Ingrid. Hon säger att hon hade sett flera unga kvinnor som inte vågar framhäva vad de är bra på vilket blir ett hinder under karriären eftersom de är inte sedda av sina chefer. Hon säger att hon märkte att kvinnor undviker att stå i rampljuset eftersom de vill vara ”en av gruppen”, inte skilja sig från sina kolleger.

En annan sak som Ingrid nämner är nätverk. Att bygga nätverk är viktigt för både män och kvinnor. Hon själv medverkar i två olika nätverksorganisationer för kvinnor. Det första nätverket omfattar bara kvinnor i Göteborg med 20 medlemmar och den andra för kvinnor i hela Norden. Hon tycker också att mentor kan hjälpa mycket under karriären och råder alla att skaffa en mentor.

”Skaffa rätt man, som inte försvinner så fort det blir lite jobbigt”, är det första Lena säger, eftersom det är oerhört viktigt att ha ett stabilt familjeliv. Det andra är att som chef måste man lära sig att delegera, eftersom man kan aldrig kunna allt och att försöka göra allt fungerar aldrig och leder bara till utbrändhet. Man måste också lära sig säga ”nej” och inte ta på sig för många arbetsuppgifter. När det gäller förhållandet till sina anställda framhäver Lena vikten av att få anställda känna sig behövda, att det gör att människor trivs på jobbet vilket underlättar chefens jobb.

”Ta för er” och ”ni duger som ni är” är två budskap som Eva vill att alla unga kvinnor ska ta till sig. Hon råder kvinnor tro på sig själva och inte låter någon köra över de, att de kräver lika lön som män och att de ska lära sig säga ”nej” eftersom Eva märker att de få kvinnliga chefer tar på sig många uppdrag och då bränns de ut.

## 4.5 Sammanfattning av empirin

Respondenternas syn på kvinnor och ledarskap:

- kvinnor är mindre prestigefyllda och är dåliga på att framhäva sig själva
- kvinnor är demokratiska ledare
- de är bättre på att skapa förtroende och relationer till anställda
- är lyhörda, tydliga och ger raka besked.

Alla respondenter har demokratiskt syn på ledarskap, de leder genom att skapa engagemang och delaktighet. Samtidigt är de resultatorienterade och ser inga svårigheter med att vara demokratiska och starka, resultatorienterade ledare.

Familjen kan vara ett hinder för kvinnor i karriären. Det allra viktigaste är att kvinnorna har en partner som de kan dela ansvar för familjen med. Balansen mellan karriären och familjen kan möjliggöra en framgångsrik karriär.

Enligt respondenterna kan andelen kvinnor på de högsta positionerna ökas genom att företagen jobbar mera aktivt att öka jämställdheten t.ex. skapa mentorsprogram eller på något annat sätt ta bort de glastaken som finns i företagen. Tre av respondenterna är emot kvotering eftersom de anser att kvotering kommer att skapa en känsla av att kvinnorna inte är kompetenta nog att lyckas på egen hand.

Kvinnorna i undersökningen har flera råd som kan vara till hjälp till den yngre generationen:

- skapa ett bra kontaktnät
- våga ta chanser när de kommer up,
- sök aktivt högre positioner och vänta inte på att bli erbjuden de högre tjänsterna,
- skaffa en mentor
- lära dig säga "nej" och ta inte på sig för många arbetsuppgifter som kan leda till utbrändhet
- skaffa rätt partner som möjliggör fungerande ballans mellan karriären och familjelivet.

## 5. Analys

*I denna del analyserar jag de empiriska resultaten och jämför dem med teorin som jag tidigare redogjorde för.*

### 5.1 Ledarskap

Det finns många definitioner på ledarskap och de flesta reflekterar ett antagande om att det är en process där en person använder avsiktliga influenser över andra för att få dem att gå åt samma håll och att den personen inte behöver inneha en formell position. Orsaken till att många forskare definierar ledarskap på olika sätt beror på vilket fenomen som de har undersökt, som t.ex. beroende vilken organisation som de undersökte.

Yukls definition på ledarskap om att ledaren påverkar andra att förstå och samtycka om vad som skall göras för att nå gemensamma mål, gäller för både manliga och kvinnliga ledare. Det som möjligen skiljer de två grupper är *hur* de går till väga för att influera andra att uppnå gemensamma mål, dvs. vilken ledarstil de har. Här är forskarna oeniga, den ena gruppen anser att det inte finns några skillnader mellan manlig och kvinnlig ledarskap, medan den andra gruppen tycker att det finns vissa skillnader vars ursprung ligger i de maskulina och feminina egenskaperna. T.ex. anses män vara mer objektiva, utåtriktade, handlingsorienterade, analytiska, kvantitativa, rationalistiska, reduktionistiska och materialistiska medan kvinnor ses som mer samarbets- och relationsorienterade, känslomässiga, intuitiva och accepterande.

Enligt teorin är den mest vanliga indelning av ledarstilar den mellan auktoritärt, demokratiskt och "låt-gå" ledarstil. (jmf. avsnitt 3.2) Alla respondenterna svarade att de var demokratiska och att de försökte få alla medarbetare involverade i beslutsfattande när det var möjligt och att de försökte vara lyhörda så att alla kan komma till tals. Utifrån det uppfattar jag att de har en demokratisk ledarstil. De tycker att medarbetarna ska involveras så att de blir mer motiverade och ansvarstagande så att ledaren ska leda och inte kontrollera vilket överensstämmer med McGregors Y teori (jmf. avsnitt 3.2) som säger att en ledare utgår ifrån att människan är motiverad, vill gärna ta ansvar och är initiativrik.

Alla respondenterna säger att det är viktigt att vara lyhörd och att skapa en bra relation till medarbetarna och att det är viktigt att vara tydligt så att medarbetarna skall veta vad det är som gäller i alla situationer, ingen skall behöva fundera över vad som skall göras vilket underlättar både ledarens jobb och ökar medarbetarnas effektivitet. Detta, anser jag, stämmer bra överens med ett individ- respektive uppgiftsinriktat ledarskap med hög individinriktning och hög uppgiftsinriktning (jmf. avsnitt 3.2), där ledarskapet innebär att uppnå uppsatta mål och samtidigt tillfredsställs individernas behov.

En av respondenterna anger att hon försöker få alla att trivas med att det är resultatet som räknas och att hon kan vara "tuff" när det behövs, dvs. hon är en blandning av, vad Blake och Mouton (jmf. avsnitt 3.2) kallar sak- och interaktionsledare där hon både försöker skapa relationer med medarbetarna och nå de uppsatta mål.

Det coachande ledarskapet (jmf. avsnitt 3.2) är en diskuterande och delegerande ledarstil och flertalet av respondenternas syn på ledarskap passar in i den ledarstilen där en ledare skall

vara medveten om vad som sker i organisationen. En respondent säger att det är viktigt att ha ”helikopter syn”, att se helheten. Viktiga egenskaper utifrån teorin för den coachande ledaren är att vara objektiv, intresserad, kommunicerande, mottaglig och ha en förståelse för sina underordnade, att helt enkelt vara en i teamet. De flesta av respondenterna nämnde dessa som viktiga egenskaper för en bra och effektiv ledare. Fördelarna med en coachande ledare är högre produktivitet eftersom det bästa hos varje individ lyfts fram: kompetentare personal, bättre relationer till medarbetarna, högre livskvalitet på arbetsplatsen, bättre användning av människors kunskap och ökad flexibilitet, eller som en av respondenterna säger att ”det öppna samarbetet är effektivare, ger bättre resultat och som bonus trivs hela styrelsen”.

Jag tolkar detta som att respondenterna är demokratiska ledare som tar hänsyn till sina anställda. Alla försöker skapa en trivsamt arbetsmiljö och sätter stor vikt vid samarbete och kommunikation. Även om det är bara en respondent som sa att *det är resultatet som räknas*, anser jag att alla kvinnor i undersökningen menar att det är allra viktigast att nå de uppsatta målen. Jag tvivlar att de skulle ha varit så framgångsrika som de faktiskt är om de inte har varit effektiva och uppnått ekonomisk framgång för de företag som de har jobbat för. Det ledarskapet med den öppna kommunikationen, större ansvar och stöd verkar leda till en mer trivsamt, kompetensutvecklande miljö som är bra för företaget.

De forskningar som har gjorts huruvida kvinnligt och manligt ledarskap skiljer sig i utövandet av ledarskap är delad i två grupper: de som tycker att det inte finns någon skillnad och de som tycker att manliga och kvinnliga ledare utövar ledarskap på olika sätt vilket illustrerades i figur 6 - Utövande av ledarskap. (jmf. avsnitt 3.2.2) Alla fyra respondenterna tycker att det finns vissa skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare. En av de tycker inte att de skillnader uppkommer p.g.a. att det finns maskulina och feminina egenskaper utan p.g.a. det som hon kallar ”den manliga kulturen” i näringslivet. Det stämmer med Solbergs och Drakes teori (jmf. avsnitt 3.2.2) att strukturerna inom organisationen är skapade av män genom en lång historisk process och på det sätt som systemet är konstruerat speglar det mäns tankesätt, uppfattningar och sätt att se och uppfatta världen på. Därmed antas att det är männen som skapar det kontrollerbara systemet som människorna agerar i. Enligt Johansson (1999) utformar ledare sitt ledarskap på ett personligt sätt, men även rollen och strukturen präglar en individ och oavsett vilket kön en ledare tillhör sker det en anpassning till funktionen.

Den funktionen är traditionellt präglad av manliga ledarskapsättet och manliga värderingar vilket gör att även många kvinnor anpassar sitt ledarskap så att den passar den manliga normen. Trots detta svarar majoriteten av respondenterna att de inte leder som män utan är mer demokratiska i sin ledarstil. Det är bara en respondent som har några *manliga* drag dvs. egenskaper som tillskrivs den manliga ledarstilen. T.ex. nämner hon att hon är en naturlig ledare som inte är rädd att fatta beslut även om många är emot det beslutet. Samtidigt tycker hon att det är viktigt att *lyssna på anställda och kolleger* och *inte skylla ifrån sig när det inte fungerar som planerat*, ledaregenskaper som enligt teorin, tillskrivs oftast den kvinnliga ledarstilen (jmf. avsnitt 3.2.1). Jag anser att det är intressant att ingen av respondenterna är *manlig* i sitt ledarskap. De lyckades behålla sin kvinnlighet och införliva det i sitt ledarskap. Jag tolkar det som att de visar att det är fullt möjligt att både vara kvinna och ledare och det ena inte utesluter den andra.

De flesta respondenterna är också överens om att kvinnor har en annan relation till sina anställda än vad män har. Kvinnorna är mer nära, intuitiva och måna om relationerna till sina medarbetare. Detta stämmer väl överens med Lodens modell (jmf. avsnitt 3.2.2) där hon

beskriver hur ledare utövar sitt ledarskap och där hon menar att kvinnor som ledare är bland annat känslomässiga, deltagande och intuitiva. Även Fageson och Helgesen (SOU 1997:135) menar att kvinnor är mer ”mjuka” i sin ledarstil och att organisationen inte bygger på hierarki utan kvinnorna är mer demokratiska i sitt sätt att leda. Fageson skriver också att kvinnliga chefer har en omgestaltande, demokratisk ledarstil och/eller bygger mer på nätverk än på hierarki samt har fler nöjda underordnade än manliga chefer har. Detta stämmer också med respondenternas åsikter om hur kvinnor och män utövar sitt ledarskap. Alla respondenterna säger att de är demokratiska och att det är viktigt att medarbetare och underställda ska komma till tals.

Vidare menar flera av respondenterna att kvinnor har lättare att kommunicera, de kan känna i magen om vad som är rätt och riktigt, är mer omsorgsfulla och utvecklar nära relationer till medarbetarna. Alla nämner att en ledare ska vara lyhörd. Detta stämmer överens med Helgesens teori om att kvinnor är mer vårdande, engagerade och mer hörsamma än vad män är.

Enligt Solberg och Drake (Drake & Solberg, 1996) är strukturerna inom organisationen skapade av män genom en lång historisk process och på det sätt som systemet är konstruerat speglar det mäns tankesätt, uppfattningar och sätt att se och uppfatta världen på. Därmed blir det ganska naturligt att anta att det är männen som skapar det kontrollerbara systemet som människorna agerar i. Enligt Johansson utformar ledare sitt ledarskap på ett personligt sätt, men även rollen och strukturen präglar en individ och oavsett vilket kön en ledare tillhör sker det en anpassning till funktionen. Eller som en respondent säger att *det råder en ”manlig kultur” i näringslivet* vilket gör att en viss anpassningsnivå är oundviklig.

En respondent nämner att kvinnliga ledare är mindre prestigefyllda än manliga ledare, vilket kan kopplas till Lodens modell om att den manliga ledarstilen är mer självcentrerande och självhävdande. Detta gör att kvinnliga ledare kan sätta resultaten och medarbetarna före prestige. Jag anser att det kan göra de till bättre ledare eftersom personalen kommer att reagera positivt om ledaren erkänner deras värde för företaget.

Arhén (1996) menar att inom den manligt dominerande företagsvärlden värderas rationellt handlande, logik, analys, systematik, distans, kylighet och balans högt. Arhén (1996) anser att enligt vanligt förekommande fördomar anses inte kvinnor kunna leva upp till dessa ideal då kvinnor ses som alltför känslomässiga, irrationella och lättpåverkade för att kunna handla taktiskt. Enligt respondenterna skall en ledare jobba och tänka strategiskt, om hur målen skall nås och om hur arbetet skall läggas upp för att komma dit. En respondent säger en bra ledare borde kunna inta ett helikopterperspektiv och kunna se objektivt på helheten och inte fastna i detaljerna. Andra egenskaper som, enligt respondenterna, är viktiga att ha som ledare är att vara analytisk, prestigelös, logisk, osjälvisk, tydlig, tillgänglig, nyfiken, rak och att kunna hitta rätt balans mellan att vara ledare och skapa relation till sina underställda. Detta går emot det som sägs i teorin (jmf. avsnitt 3.2.1) att bland annat att vara logisk och analytisk hör till de manliga ledaregenskaperna eftersom kvinnliga ledare i undersökningen anser sig inneha dessa egenskaper och dessutom inte anser att de egenskaperna är *endast* manliga. Flera respondenter nämner att skillnaderna mellan manlig och kvinnligt ledarskap kommer att suddas med tiden och att problemet är mer ett generationsproblem än ett genus problem. Detta är en åsikt som jag delar med respondenterna. Den ökade antal kvinnor på mellanchefs position kommer att leda till fler kvinnor på högre positionerna. Kvinnor kommer att vara mer bekväma i sina ledarroller vilket kommer att ge de den självförtroende som behövs för att uppnå de högsta positionerna.

Organisationsteorin om kvinnliga och manliga ledare (jmf. avsnitt 3.2.2) säger att kvinnliga ledare organiserar cirkulära grupper med ledaren i mitten och där alla medarbetare befinner sig på samma nivå och har samma värde. I de ”manliga” hierarkiska organisationsformerna befinner sig ledaren i toppen och alla medarbetare ”vet sin plats” i hierarkin. Detta kan tydligt ses hos en representant som säger att hon inte fastnar på formalia och kräver inte särskild behandling bara för att hon är ledare utan hon strävar efter att alla ska trivas.

Enligt Arhén och Zaar (1997) är det den största skillnaden mellan kvinnliga och manliga ledare varken kompetens eller viljan att satsa utan självsäkerheten, tron på den egna förmågan och tendensen att framhäva sig själv. Arhén och Zaar (1997) menar att kvinnor är oroligare för att inte klara av sina arbetsuppgifter, jämfört med manliga ledare som har mer självförtroende. Respondenterna anser att de har stor självförtroende och att det gäller mer för unga kvinnliga ledare i början av sina karriärer och att det beror på pressen som omgivningen men också kvinnorna själva sätter på sig själva. En respondent tycker att kvinnliga ledare måste prestera mer än manliga ledare för att hamna på samma positioner och att kvinnliga ledare bedöms hårdare av omgivningen, både inom organisation och utanför. Teorin (jmf. avsnitt 3.2.1) menar att kvinnor vid en utannonserad befattning drar sig för att söka tjänsten om de inte uppfyller precis alla kraven medan männen bestämmer sig för att söka även om de bara uppfyller ett kriterium. Detta stämmer med respondenterna eftersom ingen av de hade sökt sina nuvarande befattningar utan alla hade erbjudits de tjänsterna. Jag tolkar detta som att problemet inte bara ligger i den låga självsäkerheten hos unga kvinnor, men också i de värderingar i samhället som kvinnorna har vuxit upp med. Kvinnorna (flickorna) uppfostras att göra sitt bästa och inte sticka ut ur den kvinnliga gemenskapen (där alla ska vara lika) och detta, anser jag, har stor påverkan på kvinnor som funderar att söka sig till en högre befattning.

## **5.2 Kvinnor och karriären – möjligheter och hinder**

Enligt Sandberg (1997) tenderar kvinnor, tack vare den sociala förmågan, att skapa en miljö som betonar samspel, ömsesidighet och närhet i stället för konkurrens, prestige och distans undviker att höja sig över sina medarbetare och brukar tona ned sin roll i organisationer. Detta gör att många kvinnor undviker att presentera sig som chef/ledare utan bara någon som är en del av organisationen. Detta kan ses som både en möjlighet och ett hinder. Det är en möjlighet eftersom ledaren blir en del av organisationen och inte någon som höjer sig över sina medarbetare och underställda och med det skapar en trevligare och effektivare arbetsmiljö. Samtidigt är det ett hinder eftersom det finns en risk på att omgivningen men också den egna organisationen uppfattar den kvinnliga ledaren som svag och inte erkänner hennes ledarskap.

Under min undersökning framgick det att också tre av mina respondenter undviker att framhäva sin titel. Vanligast är det att de presenterar sig med namn och namnet på organisationen de representerar (jobbar för). Främsta argumentet är att det är organisationen som är det viktiga och att de ser sig själva som en del av organisationen och att de presenterar sig med sin titel bara om situationen kräver det. Samtidigt säger två av dem att de har, med tiden, lärt sig att presentera sig med sin titel. En av de hade utsetts till årets chef och det var någonting som hon var stolt över, hon såg det som bekräftelse att det hon gör som ledare är någonting som hennes omgivning uppskattar.

Jag anser att kvinnorna undviker att framhäva sig själva p.g.a. samma skäl som de avstår från att söka sig till en högre befattning, närmare bestämt den önskan att alla ska vara lika. Denna

önskan hindrar kvinnor att marknadsföra sig själva vilken är en av förutsättningar för en lyckad karriär.

Familjen är ett annat hinder för kvinnor i karriären. Enligt Boschini (2004) och Arhén (1996) finns det en klar skillnad mellan hur familj påverkar mäns och kvinnors karriärer. En respondent säger att stödet från familjen är viktigt för karriären, både för män och för kvinnor. Det som skiljer sig, enligt henne, är att män behöver en kvinna vid sin sida som ska ta hand om hemmet, medan kvinnor behöver en jämlik partner.

Att kunna balansera familjelivet med arbetslivet är viktigt för varje lyckad ledare och detta gäller särskilt för kvinnor. Arhén skriver att utan riktigt stöd i hemmet är det svårt att klara av en ledarkarriär. Alla respondenter är gifta och hade börjat sina karriärer först efter att deras barn växte upp och de tycker att de fick mycket stöd av sina makar med hemarbetet och barnpassning. Varje respondent är noga med att påpeka hur viktigt deras makar är för deras karriärer. De säger att deras äktenskap verkligen är förhållande mellan jämlikar och att utan det skulle de inte ha lyckats i sina karriärer. En säger att hennes make hade givit upp sin karriär och att han tog huvudansvaret för familjen.

Detta stämmer med Arhéns (1994) undersökning av kvinnliga ledare som anser att kvinnliga ledare anser att en partner som delar hemmaarbetet och stödjer kvinnan i karriären, någon som kvinnan kan lita på, är det absolut viktigaste för att ha en fungerande familjeliv som fungerar som en grund som underlättar lyckad karriär. Kvinnliga ledare säger att ha en stabil relation och familjeliv hjälper att minska stressen som de känner på jobbet. Det ger de balans mellan jobb och familjelivet vilket de tycker är ganska viktigt.

Respondenterna i min undersökning bekräftar att balansen mellan jobb och familjelivet är viktigt eftersom det är ganska krävande att vara ledare. Enligt Arhén har kvinnor ofta svårare än män att koppla bort oron för familjen och ett stabilt familjeliv minskar den stora stressen som ledare känner på jobbet. En respondent i min undersökning sa att vara ledare är inte ett jobb utan mer ett sätt att leva och att stödet från familjen en nödvändighet. Hon säger också att ett stabilt familjeliv hjälper karriären, det är därifrån hon drar styrkan när det blir för stressigt.

För att uppnå balansen mellan familje- med arbetslivet är det enligt teorin viktigt att den kvinnliga ledaren hade frigjort sig från de traditionellt kvinnliga värderingar där det är kvinnans uppgift att ta hand om barnen och att vara stöd för mannen i karriären, s.k. symbiosproblemet. (jmf. avsnitt 3.3.1) Teorin diskuterar kring pappas flickor (kvinnliga ledare som agerar och leder som manliga ledare) och mammas flickor (kvinnliga ledare som lärt att det går att vara ledare utan att *offra* sin kvinnlighet).

Majoriteten av respondenterna är *mammas flickor* som hade en stark kvinnlig förebild som lärde de att vara självständiga, självsäkra och ambitiösa och inte vara rädda att konkurrera med män. Två av respondenterna hade starka mammor som vågade bryta mot de traditionella värderingar och en hade en nära släkting som drev ett eget företag vilket var ganska ovanligt på den tiden. Bara en respondent säger att hon är *pappas flicka* och att det var hennes far som gav henne självförtroende att satsa på karriären.



### 5.3 Hur kan andelen kvinnor i företagsledningar ökas?

Nationella sekretariatet för genusforskning föreslår tre grupper av åtgärder: det som staten kan göra, det som företagen kan göra och det som individer kan göra.

Anita Göransson (jmf. avsnitt 3.4) föreslår också tre typer av lösningar: sådana som gör det lättare att förena arbete och familj, nätverks- och utbildningsverksamhet och synliggörande av kvinnliga medarbetare. Enligt Göransson är det absolut viktigaste kravet att företagets jämställdhetspolicy verkligen är förankrad hos högsta ledningen och att den ses som ett viktigt verksamhetsmål.

Respondenterna är eniga i att det borde göras mer för jämställdheten på högsta ledningsnivån i de svenska företagen. De flesta respondenterna nämner två hinder för jämställdheten: den rådande manliga kulturen och familjen. De tycker att företagen borde göra mer, speciellt att företagsledningar borde aktivt jobba för att öka andelen kvinnor i ledningen. De tycker också att den rådande kulturen där familj och barn ses som hinder för kvinnor borde ändras. En respondent sa att *det borde tillåtas att ha barn*. En annan respondent säger att hon märker att unga kvinnor bränner ut sig i början av sina karriärer eftersom dom inte hinner med familjen och karriären. När det gäller åtgärder som kvinnorna själva kan göra nämner de att kvinnorna borde välja en partner som kommer att stödja de i karriären och som kommer att ta lika stor ansvar för barnen. Som möjliga åtgärder nämns också delad föräldraförsäkring av en respondent. Hon menar att det skulle leda till ett mer jämställt samhälle vilket skulle göra kvinnorna mer attraktiva för markanden.

En respondent tyckte att en del av problemet är kvinnor som inte vill ha kvinnliga chefer eftersom kvinnorna tenderar att *straffa* alla som försöker *sticka ut*. Enligt teorin har sådana kvinnor inte frigjort sig från *symbiosen* (symbiosproblemet) och ser kvinnliga ledare som hot mot *systerskapet*.

I diskussionerna kring jämställdheten i företagsledningar nämns också glastaket och kvoteringen. (jmf. avsnitt 3.4.1) Respondenterna är eniga att det finns ett glastak skapat av den manliga kulturen där män väljer män och där beslut fattas *i bastun*. De tycker att kulturen i företagen borde ändras från den manliga till den könsneutrala kulturen.

Bara en respondent tycker att den manliga kulturen inte är det enda problemet. Hon nämner också brist på ambitioner hos vissa kvinnor, att de nöjer sig med att vara chefer på mellannivå och att kvinnor behöver mer stöd för att våga söka de högre tjänsterna.

När det gäller kvotering är bara en respondent för en lagstadgad kvotering. De andra är emot kvotering främst för att de är rädda att kompetensen skulle vara mindre viktigt vid anställningarna vilket skulle minska kvaliteten hos företagsledningar. Detta kan bero på att, som en respondent säger, att kvotering som begrepp har fått dåligt klang i medierna. Jag finner det intressant att ingen av respondenterna nämnde den "måttfulla" kvoteringen (jmf. avsnitt 3.4.2) där, när två sökande har *ungefär* samma kompetenser, väljer man den sökande som tillhör den underrepresenterade gruppen. Jag tolkar detta som att det beror på att kvoteringen har fått en dålig klang i medierna och att den gruppen som ska kvoteras in betraktas som svag, oförmögen att lyckas på egna meriter. Detta avskräcker troligen kvinnorna som inte vill betraktas som de som inte kan lyckas på egen hand utan måste kvoteras in.

Alla respondenterna ställer sig bakom mentorskapsprogram som en möjlig åtgärd för att uppnå jämställdheten i företagsledning. Enligt Steinberg skulle en mentor vara en stor hjälp till kvinnliga chefer. Det skulle hjälpa de lära sig företagets normer, de oskrivna regler som råder inom varje företag och de skulle kunna få råd om hur man agerar under vissa situationer där män och kvinnor kan missförstå varandra t.ex. olika kroppsspråk, olika sätt att kommunicera. Två av respondenterna har aldrig haft en mentor men är positiva till mentorskap som hjälp till både unga kvinnor och män i karriären. En av de är själv mentor åt flera unga yngre kvinnor och rekommenderar det varmt till andra. Hon säger att det hade varit givande och att också hon hade lärt sig av de yngre kvinnorna.

De andra två respondenter har mentorer (manliga mentorer i båda fallen). Båda säger att mentorer var/är till stor hjälp genom att ge de råd, att vara bollplank med vilka de kan diskutera med och prata med om problem både privat och professionellt. De tycker att mentorer kan vara till stor hjälp att både kvinnor och män och är för företagsorganiserade mentorsprogram.

## 5.4 Sammanfattning av analysen

Det jag kom fram till är att kvinnliga ledare är starka, demokratiska ledare som leder inte bara genom den makt som den formella positionen innebär men också genom kommunikation och samarbete. Respondenterna säger att det är viktigt att vara lyhörd och att skapa en bra relation till medarbetarna och att det är viktigt att vara tydligt. Kvinnliga ledare sätter resultaten och medarbetarna före prestigen. Ingen av ledarna har blivit *manliga* i sitt ledarskap trots att teorierna i allmänhet anser att kvinnorna på toppositionerna anpassar sig till det traditionellt manliga ledarskapet. Familjen har stor påverkan på kvinnors karriärer, oftast negativt. Kvinnor i min undersökning har alla hittat en balans mellan jobbet och det privata livet, vilket underlättar en framgångsrik karriär. De menar att utan riktigt stöd i hemmet är det svårt att klara av en ledarkarriär. Alla respondenter säger att de hade fått mycket stöd från sina familjer och att det var en förutsättning till deras framgång.

Även om kvinnorna i undersökningen anser att det behövs fler kvinnor på de högsta positionerna är de flesta emot kvotering som jämställdhets verktyg. De anser att kvotering inte är en bra lösning på den ojämna fördelningen i näringslivet. Istället tycker de att företagen borde ändra på hur de ser på kvinnor och att familjen inte borde vara ett hinder för kvinnorna i karriären. De nämner också mentorskap som en av åtgärder till att öka andelen kvinnliga ledare.

Jag håller med de råd som kvinnorna i undersökningen har kommit med: att skapa ett bra kontaktnät, att våga ta chanser när de kommer up, att aktivt söka högre positioner och inte vänta på att bli erbjuden de högre tjänsterna, att skaffa en mentor, att lära sig säga *nej* och ta inte på sig för många arbetsuppgifter som kan leda till utbrändhet och att skaffa rätt partner som möjliggör fungerande ballans mellan karriären och familjelivet, och tycker att de kan vara till stor hjälp till den yngre generationen av ledare.

## 6. Slutsatser och egna kommentarer

*I detta avsnitt och utifrån analysen, drar jag slutsatser och för en egen diskussion samt ge förslag på fortsatt forskning.*

### 6.1 Problemformuleringens slutsats

Syftet med undersökningen var att beskriva kvinnligt ledarskap inom kooperativa företags styrelser genom att ge insikt i deras erfarenheter, familjesituation, karriär, och deras funderingar kring kvinnligt ledarskap, samt att visa hur de är som ledare. Det finns många definitioner på ledarskap och de flesta reflekterar ett antagande om att det är en process där en person använder avsiktliga influenser över andra för att få dem att gå åt samma håll och den personen behöver inte inneha en formell position. Kvinnorna i min undersökning är demokratiska ledare som leder inte bara genom den makt som den formella positionen innebär men också genom kommunikation och samarbete. De är alla kompetenta ledare med långa, framgångsrika karriärer. Det gör att de är självsäkra och ser ledarskap (och sin position) mer som ett sätt att leva än bara ett jobb. De ser det som självklart att anställda ska vara delaktiga i alla viktiga beslut, men är också medvetna om att målen måste uppnås för att säkra företagets framtid. Att vara demokratisk ledare kan också vara negativt eftersom ledaren kan uppfattas som svag och obeslutsam. Detta gäller speciellt för kvinnorna som, p.g.a. fördomarna, löper större risk att uppfattas som svaga, men jag anser att kvinnorna i undersökningen har lyckats hitta ballansen mellan att vara demokratiska ledare som låter alla komma till tals utan att framstå som obeslutsamma.

Att kvinnor i undersökningen leder på ett demokratiskt sätt verkar passa bra med den synen på demokrati och jämlikhet som genomsyrar kooperativa företag. Man kan fundera över om kvinnorna i undersökningen är demokratiska ledare p.g.a. att de är kvinnliga ledare eller att de beror på att de leder ett kooperativt företag. Eftersom alla respondenter har flera uppdrag utöver att vara styrelseledamot i KF, drar jag slutsatsen att deras syn på demokratisk ledarskap kommer främst från det som i teorin kallas kvinnlig ledarstil där demokrati, jämlikhet och empati är de centrala värderingar.

Ingen av ledarna har blivit *manlig* i sitt ledarskap trots att teorierna i allmänhet anser att kvinnorna på toppositionerna anpassar sig till det traditionellt manliga ledarskapet. Detta, anser jag, kan vara antingen p.g.a. att de är kompetenta, självsäkra ledare eller att det kvinnliga ledarskapet börjar bli erkänd i näringslivet. Det mest troliga är att det är kombination av de två orsaker eftersom det kvinnliga ledarskapet aldrig skulle *tolereras* om inte kvinnliga ledare var kompetenta, effektiva ledare som kan uppnå de uppsatta målen.

Familjen kan vara ett hinder för kvinnor i karriären. För män är familjen inget hinder utan något som kan hjälpa deras karriärer. För kvinnor gäller det motsatta, familjen har negativ påverkan deras avancemang i karriären. Familjen gör att kvinnorna ses som en risk och företagen undviker att satsa på unga kvinnliga ledare eftersom de anser att kvinnan kommer ändå att lämna företaget för att ta hand om familjen. Detta, tycker jag, är helt fel. Dagens globala ekonomi har lett till att anställningarna inte är längre så långa som förut. Allt fler anställningarna är tidsbestämda eftersom företagen söker ständigt efter mer kompetenta medarbetare. Majoriteten av studenterna på svenska högskolor och universiteten är kvinnor vilket kommer att leda till att kvinnor och ”kvinnlig” kompetens kommer att vara allt

viktigare. Kvinnor i min undersökning har alla hittat en balans mellan jobbet och det privata livet, vilket är, enligt mig, nyckel till en framgångsrik karriär. Att vara ledare kan orsaka stress hos varje individ, oavsett om ledaren är en kvinna eller en man. Familjen kan spela stor roll om den stressen ska ökas eller minskas. Traditionellt är det kvinnorna som tar över huvudansvaret för familjen vilket innebär att unga kvinnor i karriären ofta blir utbrända om de inte lyckas balansera karriären och familjen.

Jag anser att dagens lönesystem gynnar de som har jobbat längst vilket automatiskt missgynnar kvinnor med barn eftersom det är traditionellt kvinnorna som stannar hemma med barnen, men jag är osäker om delad föräldraförsäkring är en rätt åtgärd, eftersom den blandar frågan om jämställdhet med rätten att bestämma över sitt eget liv. Jag tycker att det skulle vara bättre om löneskillnaderna mellan män och kvinnor skulle jämnas ut vilket skulle ge familjerna större möjligheter att inte bara dela på föräldraförsäkringen utan också att dela all hemarbete. Idag är ett av de vanligaste argument till att kvinnorna tar över huvudansvaret för hemmet är att män tjänar mer och att det lönar sig mer för familjen om män satsar på karriären.

Min undersökning visar att: att skapa ett bra kontaktnät, att våga ta chanser när de kommer upp, att aktivt söka högre positioner och inte vänta på att bli erbjuden de högre tjänsterna, att skaffa en mentor och att lära sig säga "nej" och inte ta på sig för många arbetsuppgifter som kan leda till utbrändhet, är råden som alla kvinnor i karriären borde ta till sig. Respondenterna råder också att, *skaffa rätt man som inte försvinner så fort det blir lite jobbigt*, men det kan vara lite svårare att kontrollera (eller rent av omöjligt). Som jag ser det har kvinnorna i undersökningen varit dåliga på att aktivt söka de högre positionerna och alla har varit erbjudna de tjänster som de har haft, men detta kan vara en generationsfråga. Unga kvinnliga chefer har nu de förebilder som kan hjälpa de få den självförtroende som varje ledare behöver.

Kvinnorna tvingas vara bättre än män eftersom de tvingas *bevisa* att de förtjänar sina positioner i större utsträckning än män. Det är kanske därför de flesta kvinnorna i undersökningen är emot kvotering som verktyg för att få fler kvinnor på de toppositionerna. De vill inte uppfattas som svaga, att omgivningen kommer att se de som någon som inte har förtjänat sin position. Personligen menar jag att en tidsbegränsad *måttlig* kvotering (se avsnitt 3.4.2) skulle kunna hjälpa påskynda ökningen av kvinnor på de högre positionerna. Detta skulle undanröja (eller minska) de föreställningarna att personer som kvoteras in inte är kompetenta och inte förtjänar tjänsten.

Både jag och respondenterna anser att situationen har blivit bättre för de kvinnliga cheferna men den förändringen, speciellt om vi talar om antal kvinnor på de höga positioner, är långsam.

Det är inte enkelt att tala om kvinnligt ledarskap och det är inte lätt att genomföra en sådan undersökning när ämnet är så känsligt som diskussionen om manlig och kvinnlig ledarskap, och jämställdhet i allmänhet, faktisk är. Det är svårt att garantera att de teorier som är allmänt accepterade inom ämnet att inte blir snedvridna eller kategoriska. De flesta har sin egen uppfattning och sanning om ämnet vilket gör att det är svårt att vara neutral när man utför sådana undersökningar.

När man diskuterar om det finns skillnader mellan det kvinnliga och det manliga ledarskapet är respondenterna delade. Personligen anser jag att skillnaderna finns och att de delvis beror på de biologiska skillnader mellan kvinnor och män, och delvis beror de värderingar som

råder i samhället och att det inte är ledarskapet i sig där skillnaderna ligger i utan de personliga egenskaperna en person innehar som påverkar utövandet av ledarskapet.

Det för inte glömmas att det finns män som är *typiskt manliga* och kvinnor som är *typiskt kvinnliga* i sitt sätt att vara, men sen finns det ett brett utrymme däremellan där väldigt många befinner sig, både män och kvinnor. Det som är relevant är att mångfalden, annorlunda sätt att se på saker och ting, är något som ökar kreativiteten och effektiviteten och är bra för företagen och leder till nya lösningar på problem som företagen dagligen måste lösa. Jag anser att den ökade globaliseringen och konkurrensen i världen kommer att tvinga företagen att vara mer anpassningsbara och kreativa och ett *nytt blod* skulle vara till stor hjälp.

Det återstår mycket arbete innan vi uppnår den jämställdhet som vi vill uppnå. Det krävs mer av samhället i stort. Kvinnliga chefer/ledare är varken sämre eller bättre än sina manliga kolleger och ändå är de så kraftigt underrepresenterade. Att inte ändra på det skulle innebära enormt resursslöseri. För att detta ska hända måste vi ändra de rådande könsroller. Det kommer inte att vara lätt men könsroller är inte statiska. De kan förändras, men det kräver att människor vill förändra de.

## 6.2 Reflektion över arbetet

Att forska om kvinnligt ledarskap har varit både intressant och givande. Jag lärde mig mycket av mina respondenter. De är alla starka, framgångsrika kvinnor med lyckade karriärer. Nackdelen med att försöka intervjua så framgångsrika (och upptagna) personer är att det kan dröja länge innan man lyckas få tid för intervjun. Själva intervjuerna har varit mycket lärorika, de gav mig en möjlighet att lära känna flera starka, erfarna karriärkvinnor och få en, för mig, unik syn på kvinnligt ledarskap.

Det finns många böcker och artiklar om ledarskap och kvinnligt och manligt ledarskap men det finns ganska lite information om ledarskap inom kooperativa företag från genus perspektiv. Detta gjorde att det var omöjligt att veta t.ex. om kvinnorna i undersökningen är demokratiska ledare p.g.a. att de är kvinnor eller att det beror mer på att de jobbar i ett kooperativ företag där demokrati är ett av grundstenarna som företaget är byggd av.

Det är svårt att veta att man är helt objektiv när det gäller så komplicerat ämne som ledarskap och genus är. Mina egna värderingar och åsikter kunde både medvetet och omedvetet ha påverkat mig under arbetets gång. Detta är något som jag försökte tänka på men man kan aldrig vara helt säker att mina egna åsikter inte har påverkat resultatet.

## 6.3 Reflektion över metoden

Valet av att göra semistandardiserade intervjuer har medfört att fler och mer ingående frågor har kunnat ställas till respondenterna. Vid enbart en enkätundersökning nås en bredare population vilket hade gett en möjlighet till större underlag för undersökningen (som t.ex. att alla styrelseledamöter skulle ingå i undersökningen), men inte lika utförliga svar som vid en intervju. För att kunna göra en undersökning som denna intressantare hade en längre undersökningsperiod varit nödvändig eftersom ledarskap är en sammansatt och komplicerad företeelse att undersöka.

Jag var medveten om att respondenterna kan vrida svaren och endast ge sådan information som gestaltar dem som bra ledare samtidigt som de kan ha en tendens att dölja dåliga sidor. Respondenterna har även en förförståelse om ämnet som kan ha påverkat studien på så sätt att de gav svar som de trodde att jag ville ha. Det kan även vara så att de var allt för präglade av sin egen sanning och övertygelse om ämnet vid intervjun och gav svar utifrån det istället för att kritiskt fundera över ämnet. Jag valde att endast intervjua kvinnliga styrelseledamöter vilket gjorde att jag fick *kvinnlig* syn på kvinnligt ledarskap. Studien skulle kanske vara mer kraftfullare om jag också intervjuade manliga styrelseledamöter för att få information från båda *sidor*.

Mina egna värderingar och åsikter kunde både medvetet och omedvetet ha påverkat mig som forskare vid tolkning av studiens material. Det finns även en risk att objektiviteten har ställts åt sidan och subjektiviteten har tagit överhand i mina tankegångar och att det är mina egna värderingar som kommer fram.

Genusforskningen är ett politiskt känsligt ämne vilket gjorde att även detta kan ha påverkat mitt vetenskapliga förhållningssätt vid tolkandet av informationen eftersom jag omedvetet kan ha påverkats av den litteratur jag har studerat. Genusforskningen är svår att försvara mot att vara kategorisk och *alla* har sin egen kunskap om ämnet och detta gör att det blir svårt för en forskare att etablera sig inom området. Detta är något som jag har försökt vara medveten om under arbetets gång och jag gjorde mitt bästa att vara objektiv så långt det har varit möjligt och granskat informationen kritiskt.

I stället för intervjuer som jag valde att göra hade jag kunnat genomföra en enkätundersökning med hela styrelsen (både manliga och kvinnliga styrelseledamöter) för att få ett större antal respondenter. Jag tyckte att en intervju var det bästa sättet utifrån mitt syfte med undersökningen. Detta dels för att intervjuer ger en mycket djupare förståelse för det undersökta och det är lättare att styra en intervju, dels för att enkäter är väldigt tidskrävande och det finns en risk att man får ofullständiga svar samt bortfall.

## 6.4 Förslag på fortsatt forskning

Det kan vara intressant för fortsatt forskning att följa upp kvinnliga chefer och deras verklighet under följande år. Ämnet kommer att vara aktuell flera år framåt och det är viktigt att forskning inom ämnet bedrivs pågående.

För att ge mer tyngt till undersökningen borde även de manliga styrelseledamöterna intervjuas för att få en djupare insyn i kvinnligt ledarskap från männens sida.

Ett alternativ till detta skulle kunna vara att utföra större enkätundersökning av styrelser av alla större företag (inte bara kooperativa företag) för att se om det finns skillnader mellan kvinnlig och manlig ledarskap när man tar hänsyn till vilken bransch företagen befinner sig i och vilken organisationsform de har.

Arbetet vänder sig främst till personer som intresserar sig för ledarskap och genus. Min förhoppning är att studien skal vara till nytta för studenter och lärare som intresserar sig för kvinnligt ledarskap och ledarskap inom kooperativa företag, men också att vara till nytta till kooperativa och andra företag som vill veta mer om kvinnligt ledarskap.

# Bilaga 1

## Intervjufrågor

1. Vad har du för utbildning?
  - a. Karriärgång?
  - b. Sökte du tjänsten eller blev du tillfrågad? (networking)
2. Familjesituation?
3. Finns det några faktorer som har underlättat/försvårat din karriär? - I så fall vilka?
4. Har du haft någon mentor under din karriär?
5. Tycker du att en mentor skulle kunna hjälpa kvinnor i deras karriärer?
6. Anser du att mer borde göras att få fler kvinnor på högre positioner? Vilka åtgärder skulle du föreslå? Varför?
7. Vad tycker du om kvotering? Vad tycker du om glastaket? Tycker du att kvinnor kommer till en viss nivå i sin karriär och sen kommer de inte vidare?
8. Hur skulle du förklara begreppet "kvinnligt ledarskap"?
9. Vad, tycker du, är manligt ledarskap?
10. Vad, tycker du, är kvinnligt ledarskap?
11. Ser du några skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap?
12. Vilka egenskaper borde en chef/ledare ha?
13. Vilka är fördelarna/nackdelarna med att vara kvinna och ledare?
14. Hur är det att vara kvinna och ledare i ett kooperativ företag?
15. Är du pappas eller mammas flicka?
16. Såg du upp till någon person som liten?
17. 14. Vilka är dina styrkor?
18. 15. Hur brukar du presentera dig? (När du träffar nya personer privat, brukar du presentera dig med titel eller undviker du det?)



# Källförteckning

## Litteratur

- Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund, 1994.
- Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum, *Organisation - Att beskriva och förstå organisationer*, Liber Ekonomi, Malmö, 2000.
- Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 1998.
- Arhén, Gunilla, *Dagens kvinnliga chefer – varken änglar eller häxor*, Svenska Dagbladets Förlags AB, 1996.
- Arhén, Gunilla & Zaar, Christina, *Kvinnligt ledarskap – tio år med ruter dam*, Ekerlids Förlag, Stockholm, 1997.
- Alvesson, Mats & Billing Due, Yvonne, *Kön och organisation*, Studentlitteratur, Lund, 1999.
- Boschini, Anne D., *Balans på toppen*, SNS Förlag, Stockholm, 2004.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, 1995.
- Börjeson, Lena, *Kvinnligt ledarskap*, Publica, Stockholm, 1992.
- Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1995.
- Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, 1996.
- Fagerfjäll, Ronald, *Så spräcker vi glastaket!*, SNS Förlag, Stockholm, 2003.
- Göransson, Anita, *Kvinnor, män och karriärer*, SNS Förlag, Stockholm, 2004.
- Holme, Idar Magne & Krohn Solvang, Bernt, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997.
- Hagström, Bo, *Chef i offentlig verksamhet – Forskning kring offentligt ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, 1990.
- Laidlaw, Alex, *Kooperationen år 2000*, Rabén & Sjögren, Stockholm, 1981.
- Nilsson, Jerker, ”Kooperativ utveckling”, Studentlitteratur, Lund, 1991.

Normark, Peter, "Medlemsägda företag – organisering av strategiska förändringar", Handelshögskolan i Stockholm, 2004.

Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund, 1994.

Steinberg, John, "Mentorskap, coaching och co-coaching: en praktisk handbok", Svenska förlagan, Stockholm, 2004.

Schermerhorn, John R., *Management*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1999.

Sandberg, Åke, *Ledning för alla? - Om perspektivbrytningar i företagsledning*, SNS Förlag, Stockholm, 1997.

SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring*, Edita Norstedts Tryckeri AB, Stockholm, 2003

SOU 1997:135, *Ledare, makt och kön*, Gotab, Stockholm, 1998.

SOU 1981:60 - Kooperationen i samhället.

Thurén, Torsten, *Källkritik*, Liber AB, Stockholm, 1997.

Wiedersheim - Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods, Malmö, 1991.

Wigblad, Rune, *Karta över vetenskapliga samband - Orientering i den samhällsvetenskapliga metodjungeln*, Studentlitteratur, Lund, 1997.

Yukl, Gary, *Leadership in organisations*, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 2002.

## Internet

Kvinnligt och manligt ledarskap i arbetslivet

<http://www.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvin-man.pdf>

Vad är vetenskap egentligen?

<http://w3.msi.vxu.se/~per/DVM752/Chalmers2KG.pdf> // 2006-10-07

[http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta\\_ar\\_kooperation/kooperationen.htm](http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta_ar_kooperation/kooperationen.htm) - 2006-11-05

[www.ica.coop](http://www.ica.coop)

<http://www.kooperativkonsult.se/kooperation>

Släpp in kvinnorna i styrelserummet

[www.masoomi.se/kunder/docs/Kvinnl\\_styrelsearbete\\_program.pdf](http://www.masoomi.se/kunder/docs/Kvinnl_styrelsearbete_program.pdf) - 2006-11-18

Kvinnor på toppen – självklarhet

[http://www.women2top.net/se/facts/tools/Summary\\_index\\_ppt\\_pdf/Sjalvklarhet.pdf](http://www.women2top.net/se/facts/tools/Summary_index_ppt_pdf/Sjalvklarhet.pdf)

[www.nutek.se](http://www.nutek.se)

<http://www.women2top.net/se/thatswhy.htm#mangfald>

<http://www.genus.gu.se/genus/genus2-04.htm#foretag>

<http://www.genus.gu.se/genus/genus2-04.htm#foretag>

Nordiska rådet - Kön och makt

<http://www.norden.org/gender/konferanse/sk/Catarina%20af%20Sandebergs%20faglige%20innlegg.pdf>

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering> - 2006-10-12

[http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering#Tv.C3.A5\\_typer\\_av\\_kvotering](http://sv.wikipedia.org/wiki/Kvotering#Tv.C3.A5_typer_av_kvotering) - 2006-10-12

Regeringen slopar krav på jämställdhet

<http://www.aftonbladet.se/vss/kvinna/story/0,2789,951605,00.html> - 2006-12-11

[http://www.kf.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_214.aspx](http://www.kf.se/templates/Page_____214.aspx)

[http://www.kf.se/templates/Page\\_\\_\\_\\_\\_585.aspx](http://www.kf.se/templates/Page_____585.aspx)

Kooperativa Förbundets stadgar

<http://www.kf.se/upload/KFs%20stadgar%202004.pdf>

[http://193.13.74.113/news/newsletter.taf?\\_function=show\\_newsletter&newsletter\\_auid=8773](http://193.13.74.113/news/newsletter.taf?_function=show_newsletter&newsletter_auid=8773)

<http://www.infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>

[http://sv.wikipedia.org/wiki/Hermeneutik#Den\\_hermeneutiska\\_forskningsprocessen](http://sv.wikipedia.org/wiki/Hermeneutik#Den_hermeneutiska_forskningsprocessen)

[http://www2.realtid.se/ArticlePages/200606/07/20060607072324\\_Realtid964/20060607072324\\_Realtid964.dbp.asp](http://www2.realtid.se/ArticlePages/200606/07/20060607072324_Realtid964/20060607072324_Realtid964.dbp.asp) - 2006-06-07

## **Andra källor**

Nationalencyklopedin AB , *Nationalencyklopedin, Multimedia 2000* , Malmö, 2000.