



HÖGSKOLAN
I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

*Titel: Kvinnoperspektiv på ledarskap:
Sandvik AB*

Författare: Ida Forsgren

Examensarbete nr: 37-06 Fek

*Kurspoäng: 10 poäng
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

ABSTRACT

Titel: Kvinnoperspektiv på ledarskap

Title: Gender perspective on leadership

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

Address: University of Gävle
Department of Business Administration
801 76 GÄVLE
SWEDEN
Telephone: +46 26 64 85 00
Telefax: +46 26 64 86 89
Website: <http://www.hig.se>

Author: Ida Forsgren

Supervisor: Maria Fregidou-Malama

Abstrakt: Denna studie handlar om kvinnliga ledare och deras förutsättningar på företaget Sandvik AB i Sandviken. Vilken typ av kvinnor väljer att bli chefer, vilken bakgrund och vilka egenskaper har de? Jag undersöker om det finns något som hindrar kvinnor från att bli chefer, samt tar reda på hur kvinnorna på Sandvik anser att en bra ledare ska vara. Min slutsats är att kvinnorna i intervjun har varit pappas flicka i den bemärkelsen att de har tytt sig mer till sin pappa än sin mamma, de är lyhörda och de bryr sig om sina medarbetare. De största hindren i kvinnors karriär är familjen, eftersom de kan bli uppsagda på grund av föräldraledighet, samt rekryterarna som anställer män av gammal vana.

Nyckelord: Sandvik AB, Kvinnor, Ledarskap, Sverige.

Abstract: This study is about female leaders and their conditions on the company Sandvik AB in Sandviken. Which types of women choose to be leaders, what background and qualities have they? I also examine if there is something that is stopping women from becoming leaders and also find out how the women on Sandvik think a good leader should act. My conclusion is that the women in the interview have been daddy's girls in that sense that they often turn to their father instead of their mother, they are keen and care for their co-workers. The largest obstacle in women's carrier is the family, since they can loose their job during maternity leave, and that men often chosen recruit other men of old habit instead of women.

Keywords: Sandvik AB, Women, Leadership, Sweden.

SAMMANFATTNING

Syftet med denna undersökning är att studera kvinnliga ledare och deras förutsättningar på företaget Sandvik AB i Sandviken. Jag tar reda på vilken bakgrund och egenskaper 2000-talets kvinnliga ledare har, vilka hinder dagens kvinnliga ledare kan stöta på och hur en bra ledare bör vara.

Jag har intervjuat fyra stycken kvinnliga avdelningschefer på Sandvik AB.

Två av kvinnorna i intervjun har varit pappas flicka när de var små. Enligt teorin så har flertalet kvinnor som lyckas göra karriär varit pappas flicka och även senare fått en knuff framåt av manliga chefer eller lärare. Att vara pappas flicka har givit dem en självkänsla som både har hjälpt dem i karriären, samt gjort det lättare för dem att knyta an till män i allmänhet.

En egenskap som majoriteten av de intervjuade har och tycker är viktig är lyhördhet. Andra egenskaper som också nämns är att vara stödjande och motiverande. Det är också viktigt att ledaren kan fatta beslut, har god självkänedom och tycker att det är roligt att leda.

Enligt teorin ska en bra ledare kunna vara sig själv och inte vara beroende av omgivningens reaktioner. Han/hon måste vara flexibel och kunna sätta tydliga gränser runt sin person.

Vem som lämpar sig bäst för att leda ett visst företag beror enligt teorin på var i utvecklingen företaget befinner sig och vart det är på väg. En företagsledares uppgifter måste också evalueras med hänsyn till den utvecklingsfas företaget befinner sig i, hur företaget är organiserat, vilken styrelse det har och vilka ägandeformerna är.

Teorin visar att det finns många hinder för kvinnorna att överkomma. En rapport från Handelshögskolan i Stockholm, som handlar om hur vd-rekryteringen går till vid svenska företag, visar att den som är aktuell för vd-posten är en vit man i lägre medelåldern som är gift, har en högre examen och har jobbat en längre tid i företaget. Rekryteringsfirmorna säger sig även vara oförmögna att identifiera kvinnliga vd-kandidater, kanske därför att deras anställda är män, som vanligtvis knyter andra män till sina personliga nätverk.

Något annat som kvinnorna i intervjun tror hindrar kvinnan från att göra karriär är familjen. En av huvudorsakerna till bristen på jämställdhet i arbetslivet är att kvinnorna tar större ansvar för barnen och detta engagemang bromsar karriärmöjligheterna. Förutom att kvinnan är den i familjen som tar ut den största delen av föräldraledigheten, så börjar hon även ofta att arbeta deltid när ledigheten är slut. Dessutom blir många kvinnor uppsagda på grund av föräldraledighet eller graviditet.

Ett annat hinder för kvinnors framgång i arbetslivet är enligt intervjun att kvinnorna inte vågar tro på sig själva och ta chansen när den kommer. Kvinnorna i intervjun är tveksamma till att söka en tjänst som de inte riktigt tror de är kvalificerade för.

SUMMARY

The aim of this investigation is to study female leaders and their conditions at the company Sandvik AB in Sandviken. My purpose is to find which types of women choose to be leaders, what background and qualities they have, if there is something that stops women from becoming leaders and how a good leader should act.

I have made interviews with four female division leaders at Sandvik AB.

Two of the women in the interview have been daddy's girl when they were little. Many of the women that succeeded in business life have been daddy's girl and later been given the chance to advance by male supervisors and teachers. To be daddy's girl has given them more self esteem that has helped them in their careers, and also made it easier to bond to men in general.

A quality that the majority of the interviewed women have and think is important is to be keen. Other qualities that are mentioned are to be supportive and motivating. And it is also important that the leader can make decisions, that the leader knows her self and that she enjoys being a leader.

A good leader shall according to the theory be as she is and not be depending on reactions from the environment. She should also be flexible and must draw lines around her person.

Who is the best to lead a particular company depends according to the theory on at what direction the company is developing. A company leader's tasks must also be evaluated with considerations of the phase of developing the company is in, how the company is organized, who the committee are and which the forms of ownership are.

Theory shows that there are many obstacles for women to overcome. A report from the Stockholm School of Economics regarding management recruitment for Swedish company's, shows that the most likely to be chosen for the job is a white male in lower middle age, with a higher degree and has been in the company for some time. Recruitment agencies claim to be incapable to find female candidates for the management, maybe because their own employees are men which usually ties other men to their personal networks.

Another obstacle in women's career is according to the interview the family. One of the main reasons for lack of equality in working life is that women take larger responsibility for the children and that is an engagement that slows up the career opportunity. Besides that the woman is the one who takes the larger part of maternity leave, she also often works part time after the leave. Furthermore many women are given notice due to maternity leave or pregnancies.

Something that the women in the interview also see as a big obstacle for women's success on business life is that women don't believe in them selves to take the chance when it comes. All women in the interviews are more or less doubtfully to apply for a job that they don't think are fully qualify to.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	2
1.1 BAKGRUND	2
1.2 SYFTE	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
1.4 DISPOSITION	3
2. TEORI	4
2.1 BAKGRUND OCH EGENSKAPER	4
2.1.1 Pappas flicka.....	4
2.1.2 Attityd och samarbetsförmåga	4
2.2 HINDER I KARRIÄREN	5
2.2.1 Osäker mansroll – Kvinnors resultat bygger på tur?	5
2.2.2 Rekrytering	5
2.2.3 Samhälls- och familjefrågor.....	6
2.2.4 Glastaket.....	7
2.2.5 Nätverk och mentorer.....	7
2.3 ATT VARA EN BRA LEDARE	8
2.3.1 Kännetecken för en bra ledare	8
2.3.2 Olika krav för olika uppgifter.....	8
2.3.3 Manligt- och kvinnligt ledarskap	9
2.4 SAMMANFATTNING	10
3. METOD	11
3.1 FORSKNINGSANSATS	11
3.1.1 Induktion och deduktion.....	11
3.1.2 Kvalitativ och kvantitativ metod.....	11
3.1.3 Validitet och reliabilitet	12
3.2 SAMMANFATTNING	13
4. EMPIRI	14
4.1 SANDVIK AB	14
4.1.1 Sandviks jämställdhetsarbete	14
4.1.2 Genuskartläggning.....	15
4.2 INTERVJUUNDERSÖKNINGEN.....	16
4.2.1 Familjeförhållande, uppväxt och utbildning.....	16
4.2.2 Om ledarskap	18
4.2.3 Hinder.....	21
4.2.4 Avancemang och framtid.....	23
4.3 SAMMANFATTNING	25
5. ANALYS	26
5.1 FAMILJEFÖRHÅLLANDE, UPPVÄXT OCH UTBILDNING	26
5.2 OM LEDARSKAP	26
5.3 HINDER	27
5.4 AVANCEMANG OCH FRAMTID	27
5.5 SAMMANFATTNING	28
6. SLUTSATS	29

6.1	DE CENTRALA FORSKNINGSFRÅGORNA BESVARAS.....	29
6.1.1	<i>Bakgrund</i>	29
6.1.2	<i>Egenskaper</i>	29
6.1.3	<i>Hinder</i>	29
6.1.4	<i>Vad är en bra ledare?</i>	30
6.2	KRITISK REFLEKTION OCH FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	30
BILAGA. INTERVJUFRÅGOR		31
REFERENSLISTA.....		32
	LITTERATUR.....	32
	INTERNET	32
	MUNTLIGA KÄLLOR.....	33

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.	<i>Egenskaper</i>	8
Figur 3.	Antal anställda.....	14
Figur 4.	Chefer på Sandvik AB.....	15
Figur 5.	Chefer på Sandvik AB, Sandviken.....	16

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel beskriver jag bakgrunden till mitt valda ämnesområde, vilken mynnar ut till ett syfte och de forskningsfrågor som jag ska behandla. Avslutningsvis så upplyser jag om de avgränsningar som jag har gjort i mitt arbete.

1.1 Bakgrund

Jag har valt att skriva om ledarskap ur ett genusperspektiv därför att jag anser att det är viktigt att man håller denna jämställdhetsfråga vid liv, istället för att bara anta att allt kommer att bli bättre med tiden. Förutom att kvinnor likväl som män, borde få chansen att göra karriär, så handlar det också om makt. Makten att kunna bestämma hur varorna och tjänsterna kommer att se ut på marknaden, synen på föräldraledighet och chansen att kunna utvecklas i yrkeslivet. (Masui, 2004, förord.)

Vi som bor i Sverige tycker att vi lever i ett jämställt land och det gör vi också på vissa punkter. Här får både kvinnor och män chansen att arbeta och tjäna sina egna pengar. Vi har en bra föräldraförsäkring, och subventionerade förskolor som gör att båda föräldrarna kan arbeta heltid.

Vi har även en jämn könsfördelning i både statliga företag och i den offentliga sektorn, men i den privata sektorn är bilden inte lika ljus. Av Sveriges 303 börsbolag så är det bara fyra stycken som har en kvinnlig VD. Av styrelseledamöterna är endast 1.3 % kvinnor. I 41 % av de svenska börsbolagen saknas helt kvinnliga styrelseledamöter, jämfört med USA där hela 84 % av de största företagen har minst en kvinna i styrelsen. (Masui, 2004 s.7) Forskning visar dock att andelen kvinnliga chefer i privata företag, med fler än en anställd har ökat från 9 % till 26 % sedan 1990. Men bland de medelstora företagen med fler än 50 anställda har utvecklingen gått långsamt. Där ligger andelen kvinnliga chefer kvar på 21 % sedan några år tillbaka. (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle. *Kvinnliga Chefer i Näringslivet 2005 - statistik*. <http://www.sns.se/document/renstig_statistik_2005.pdf>, 05-11-10)

Under 80-talet skyldes denna snedfördelning på kvinnorna själva. Det sades att kvinnorna inte ville vara ledare, eftersom en chef måste kunna ge allt, dygnet runt och det var inte kvinnorna beredda att göra. Andra skäl som kom på tal var att kvinnorna inte vågade, att de saknade de rätta kontaktnäten och att det blev problematiskt när kvinnorna fick barn. På 90-talet kom skulden istället att läggas på männen, eftersom manliga chefer alltid utsåg män till sina efterträdare. Skälet var enligt männen att det var enklare att hitta en chef i de egna, manliga bekantskapskretsarna än att ge sig ut för att leta i de kvinnliga kretsarna. I början på 2000-talet kom de nyanserade påståendena om att män orienterar sig mot män, framför allt för att de har makt, inte bara för att de är män. På så sätt underhålls också det etablerade systemet, vilket för oss fram till debatten idag, där frågan är vad vi kan göra för att bryta denna cirkel. (Masui, 2004 s. 7 f.)

1.2 Syfte

Med utgångspunkt från föregående stycke är syftet med detta arbete att studera kvinnliga ledare på företaget Sandvik AB i Sandviken. De centrala frågor som jag vill få besvarade är:

1. Vilken bakgrund och egenskaper har 2000-talets kvinnliga ledare?
2. Vilka hinder möter dagens kvinnliga ledare?
3. Hur bör en bra ledare vara?

1.3 Avgränsningar

Jag har valt att koncentrera denna studie till kvinnliga ledare på företaget Sandvik AB. Vidare har jag valt att endast intervjua kvinnor i åldern 40-49 med chefsbefattning. Sandvik AB samarbetar med en forskare som ska studera övriga åldersgrupper av de kvinnliga cheferna.

1.4 Disposition

Kapitel 1. Inledning

Det inledande kapitlet ger en bakgrund till ämnet och varför denna studie är av intresse att genomföra. Här presenteras även syftet och de centrala frågor som studien ska besvara, samt de avgränsningar som har gjorts.

Kapitel 2. Teori

Detta kapitel tar upp de teorier som senare ligger till grund för analysen. Teorierna är indelade i tre olika områden; *Bakgrund och egenskaper*, *Hinder i karriären* och *Att vara en bra ledare*.

Kapitel 3. Metod

Här redogör jag för vilken metod som jag använt mig av och hur jag har gått till väga för att samla in empiri till min undersökning.

Kapitel 4. Empiri

I det fjärde kapitlet presenterar jag resultaten från intervjuerna. Resultaten som visas är en sammanställning av intervju svaren. Intervjufrågorna återfinns i bilaga 1.

Kapitel 5. Analys

I detta kapitel kopplas teorin samman med resultaten från intervjun.

Kapitel 6. Slutsats

Avslutningsvis presenterar jag de slutsatser jag har kommit fram till, följt av reflektion och förslag till framtida studier.

2. TEORI

I teoriavsnittet beskriver jag de teorier som jag anser är relevanta för min studie och dess syfte. Jag har delat in teorikapitlet i tre områden; Bakgrund och egenskaper, Hinder i karriären, samt Att vara en bra ledare.

2.1 Bakgrund och egenskaper

2.1.1 Pappas flicka

I SACO- rapporten ”Renhårigt, om kvinnors ledarskap” från 2002, som bygger på intervjuer med 50 kvinnliga chefer, kan man läsa att flertalet av kvinnorna har varit pappas flicka vilket innebär att de har fått mycket uppmärksamhet av pappan och att de tytt sig mer till pappan än mamman. De har även senare fått en knuff framåt av manliga chefer eller lärare. Att vara pappas flicka har givit dem en självkänsla som både har hjälpt dem i karriären, samt gjort det lättare för dem att knyta an till män i allmänhet. Flera av de kvinnliga ledarna anser också att uppväxtmiljön och placeringen i syskonskaran har betydelse för yrkesvalet. Förutom uppmuntran till att utbilda sig så har överklass- eller medelklassflickan en säkerhet som förvärvats genom studier och erfarenhet. Och som storasyster tränas man t.ex. tidigt i att leda och vara omhändertagande. (Masui, 2004, s.120)

Alla kvinnor som Anette Masui har intervjuat i sin bok ”Kamikazekvinnor och pappas prinsessor”, går sin egen väg och följer sina hjärtan när de agerar. De gör vad de har lust med och vad som faller dem in, ett beteende som delvis förklarar hur de har tagit sig fram där andra kvinnor inte har blivit accepterade. Denna optimistiska övertygelse om att allting går, bara man vill, härstammar från kvinnornas hem och föräldrar. Många har mammor som varit förebilder antingen genom att ha lyckats med att kombinera familjeliv och karriär, och/eller pappor som har haft spännande jobb, samtidigt som de har engagerat sig i sina döttrars utbildning och behandlat dem som jämlikar, med omtanke och tilltro. Men det finns även de som blivit sporrade på ett helt annat sätt, nämligen genom att se sin mamma leva ett liv som frustrerad hemmafru. Tvärt emot vad många kanske tror är familjelivet mycket viktig för de flesta av kvinnorna. Ingen har valt att inte skaffa barn för att istället satsa på karriären, utan tvärtom så har ett flertal av dem flera barn och kan knappast tänka sig en meningsfull tillvaro utan dem. (Masui, 2004, s.244 ff.)

I *The Managerial Woman* (1976) studerar Margaret Henning och Anne Jardim 25 kvinnor på chefspositioner. Fokus ligger på kvinnornas barndom, uppväxt, studietid och första år i karriären. I studien kommer Henning och Jardim fram till att kvinnors socialisering är felaktig och bristfällig i förhållande till chefskraven. I och med pojkars och flickors olika socialisering har män bättre förutsättningar att bli chefer än kvinnor. Detta ger till följd att män är bättre på att göra karriär och att de känner sig mer hemma i organisationer. Budskapet i studien är att kvinnor måste kompensera de brister som uppväxten har skapat om de vill avancera. (Wahl m.fl. 2001, s.103)

2.1.2 Attityd och samarbetsförmåga

Förutom branschkunskap och rätt utbildning är det viktigt att en företagsledare har rätt inställning. Med rätt inställning menas en stark övertygelse om att göra rätt för företaget i varje läge. Om företaget har mera personal än vad produktionen kräver ligger ansvaret på ledaren att se till att minska ner på arbetskraften. En VD behöver både stor bredd och mycket kunskap. Hon måste också vara emotionellt stabil och värdera arbetslaget, samtidigt som hon

har sin egen uppfattning. En VD måste även ha förmågan att uppfatta svaga signaler i samhället och dra slutsatser om vad de innebär för företaget, samt våga göra det slutsatserna kräver. En annan mycket viktig förmåga är att kunna delegera arbetet mellan medarbetarna och förklara hur det ska göras och varför. När det gäller vilken människotyp som passar för chefsposten syns det redan under barndomen vilka som är händiga, flexibla och öppna, men VD-jobbet kräver både djup och bredd. Det är därför en fördel om man inte är rotad i ett land, en speciell kultur eller ett språk när företag alltmer internationaliseras. (Arhén & Zaar, 1997, s.39 f.)

Genomgående attityder som man hittar hos dagens kvinnliga ledare är viljan att lyckas, vara duktig och gärna bli bäst. Vilket i sin tur leder till framåtanda, mod och envishet, samt ett självförtroende som har byggts på genom åren, dels genom goda studieresultat, dels genom uppskattning på jobbet. Somliga är också lite egensinniga till sättet och vill gärna göra saker på sitt sätt, vilket nästan fordrar att de är sin egen chef. En annan gemensam nämnare hos kvinnorna är att de är intresserade av människor. Flertalet kvinnliga ledare har nämligen en examen i psykologi, sociologi eller beteendevetenskap. Kanske är det inte avgörande för karriären vilken utbildning man har. Det väger tyngre att man är intresserad av sitt jobb och har en personlig drivkraft. Många har dessutom haft mentorer, t.ex. lärare, eller chefer, som har inspirerat dem i deras karriär. (Masui, 2004, s.244 f.)

2.2 Hinder i karriären

2.2.1 Osäker mansroll – Kvinnors resultat bygger på tur?

Män som är osäkra i sin mansroll kan känna sig hotade och bli oroliga när de befinner sig i en kvinnlig ledares närvaro. Det kan medföra att de försöker ställa sig in hos henne samtidigt som de förtalar henne bakom hennes rygg. Kvinnors arbete värderas också ofta lägre än det arbetet som män utför, även om det handlar om likvärdiga uppgifter. En man som presterar något får ideligen höra hur duktig han är, medan kvinnan gång på gång får höra vilken tur hon hade som lyckades med sin uppgift. Om det är medvetet eller omedvetet kan diskuteras. (Molin, 2000, s.26 & 54 f.)

2.2.2 Rekrytering

Ett stort hinder för kvinnorna att ta sig förbi är de manliga attityderna. På VD-posten sitter oftast en flitig, manlig tekniker eller ekonom med en lång karriär bakom sig. Den som särskiljer sig ifrån denna norm avviker dessutom från den tillförlitliga framgångsmodellen. Det kan alltså vara svårt för en kvinna att ta sig in i detta sammansvetsade manliga kollektiv. (Fagerfjäll, 2003, s.29)

Forskaren och civilekonomen Charlotte Holgersson, har vid Handelshögskolan i Stockholm skrivit en rapport om hur VD-rekryteringen går till vid svenska företag. Rapporten visar att en majoritet av dem som kommer under övervägande för VD-posten är en vit man i lägre medelåldern som är gift, har en högre examen och har jobbat en längre tid i företaget. (Masui, 2004, s.44) Av fem VD-kandidater som ett urval rekryteringskonsulter väljer ut åt uppdragsgivare är bara en, eller i bästa fall två, kandidater kvinnor. Fördelningen förklaras med att rekryteringsunderlaget är mindre bland kvinnor eftersom männen har varit ute längre i arbetslivet och att kvinnor inte besitter de poster som VD: s rekryteras från. Kvinnorna är också mer benägna om att ha ett bra liv i sin helhet, inte bara ett bra arbete. Många rekryteringsfirmor är också mycket självkritiska och menar att de arbetar på i gammal vana.

De säger sig vara oförmögna att identifiera kvinnliga VD-kandidater, kanske därför att deras anställda är män, som vanligtvis knyter andra män till sina personliga nätverk. (Masui, 2004, s. 58)

Andra saker som enligt Masui (2004, s.72) hindrar kvinnan från att bli den perfekta VD-kandidaten är:

- Kvinnor har svårare än män att vara ifrån sina barn under längre perioder.
- De flesta kvinnor har inte råd med en barnflicka så att hon kan resa iväg eller jobba 70 timmar i veckan.
- Kvinnan vill vara en bra mamma, som går på alla skolavslutningar och föräldramöten m.m.

Män drar sig vidare inte för att söka tjänster där de bara uppfyller en del av kraven, medan kvinnor väntar tills de hittar en tjänst där de uppfyller minst 100 % av det som krävs, detta på grund av deras självkritisism. Kvinnorna har också betydligt fler kontakthinder än män och detta medför att de får svårare att marknadsföra sig själva. Enligt de amerikanska psykologerna Dudley och Goodson störs förmågan att marknadsföra sig själv av 12 inlärda beteenden som hindrar människan från att ta kontakt. Några av dessa hinder är:

- Rädsla för att misslyckas
- Överdriven förberedelse
- Scenskräck
- Obeslutsamhet
- Ovilja att blanda arbete och vänskap

(Masui, 2004, s.104 f.)

Det är också nämnvärt att kvinnor ibland erbjuds VD-poster som ingen man vill ha, eftersom uppdraget innebär att rädda ett krisdrabbat företag. Kvinnorna tackar ja eftersom de inte fått något bättre erbjudande. De som en gång har misslyckats som VD har ofta svårt att få ett liknande uppdrag hos andra företag. Detta förklarar varför män drar sig för att tacka ja till riskfyllda jobb, och vilka konsekvenser det kan få för kvinnor som beslutar sig för att hoppa på uppdraget. (Masui, 2004, s.121)

2.2.3 Samhälls- och familjefrågor

Jämställdhetsombudsmannen Claes Borgström menar att en av huvudorsakerna till bristen på jämställdhet i arbetslivet är att kvinnorna tar större ansvar för barnen och att detta engagemang bromsar karriärmöjligheterna. Förutom att kvinnan är den i familjen som tar ut den största delen av föräldraledigheten, börjar även kvinnor ofta att arbeta deltid när ledigheten är slut. Dessutom blir många kvinnor uppsagda på grund av föräldraledighet eller graviditet. Enligt statistik från SCB är risken för att bli uppsagd dubbelt så stor efter att kvinnan har skaffat barn jämfört med innan. Detta drabbar främst kvinnliga chefer eftersom arbetsgivarna inte vet hur de ska kunna ersätta en ledig chef. Det är inte lika lätt att hitta en ersättare till en chefspost som att hitta en vikarie till växelns t.ex. (Masui, 2004, s.75)

Kvinnliga chefer måste försaka mer, men männens familjeliv påverkar inte karriären enligt en studie av SNS. Krav på familjeplanering och en misstro mot kvinnliga chefer, det är några av de hinder som kvinnor möter på sin väg i karriären. En studie av höga chefer visar att mäns och kvinnors problem i karriären skiljer sig åt. Men ett gott självförtroende präglar dock chefer av bägge könen. (Svenska Dagbladet, 040115, <<http://www.sns.se/zino.aspx?articleID=375>>, 051110)

”Ett av de stora problemen i Sverige när det gäller kvinnor i näringslivet är att det är så svårt att köpa tjänster i Sverige. Länder som Italien, Frankrike, England har kommit mycket längre än vi för att det är mycket lättare att köpa hushållsnära tjänster i de länderna.” (Peggy Bruzelius, A-ekonomi, 021126, <<http://www.sns.se/zino.aspx?articleID=375>>, 051110).

Även Magnus Henrekson, som forskat för SNS, tycker att subventionering av hushållstjänster och en individuell föräldraförsäkring vore bra. Han menar att det tar så mycket tid att sköta både jobb och hem, att man inte hinner umgås med sin familj. Om man friställer en del tid, behöver man inte få den här konflikten hela tiden och kvinnorna behöver inte pressas till att välja bort karriären. (Ekonominyheterna, TV4, <<http://www.sns.se/zino.aspx?articleID=375>>, 051110)

2.2.4 Glastaket

Uttrycket "Glastaket" började användas 1986, när två Wall Street Journal reporters myntade frasen för att beskriva den osynliga och artificiella barriär som hindrar kvinnor från att avancera till högre poster i organisationer. Sedan dess har metaforen glastaket även kommit att innefatta minoriteter som döva, blinda, handikappade och sexuella minoriteter. Det går inte att ta miste på att sådana tak och väggar existerar på de flesta arbetsplatser där minoriteter och/eller kvinnor förekommer. Dessa barriärer begränsar tillfällena och hindrar utvecklingen för dessa människor och bör tillintetgöras. (Break the Glass Ceiling <<http://www.breaktheglassceiling.com/history.htm>>, 051116)

Anita Göransson, ekonomihistoriker och professor i kvinnohistoria på Göteborgs universitet, skriver om glastaket i SNS-rapporten ”Kvinnor, män och karriär”:

”Det finns fortfarande ett tydligt glastak för kvinnor i det svenska näringslivet. Kvinnliga chefer finns för det mesta i stabspositioner, som personalchefer och informationschefer, och har en annan utbildning och karriärgång än linjecheferna. Därmed finns de sällan på de poster, från vilka de högsta cheferna hämtas.”(Göteborgsposten, 040116, <<http://www.sns.se/zino.aspx?articleID=375>>, 051110)

De intensiva debatterna kring det låga antalet kvinnliga VD: ar inom svenskt näringsliv, som förekommit på senaste tiden har fått flertalet företagsledare att uttrycka sina viljor om att göra något åt saken. De inser nu att bristen på kvinnliga ledare innebär en risk för företagets kompetensutveckling, chefskap och konkurrenskraft. På uppdrag av SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle, har SEB: s koncernchef Lars H. Thunell sammansatt en arbetsgrupp med syfte att öka mångfalden på lednings- och styrelsenivå i svenska företag. (Fagerfjäll, 2003 s.7 & 102)

2.2.5 Nätverk och mentorer

En mentor är en person som man kan få kunskap och stöd av i arbetet. Ett yrkesmässigt nätverk är de kontakter man kan ha nytta av i arbetslivet.

När man ska välja sin mentor är det en god idé att gå upp några steg i organisationen istället för att välja sin chef till mentor, eftersom din närmsta chef i framtiden kan se dig som sin rival. Kvinnor har en tendens att stanna för länge hos chefer, som de inte tror klarar sig utan deras insatser, när det egentligen borde se till sin egen karriär. Om man inte är egoistisk och sätter sin egen utveckling främst finns det risk att man ångrar sig senare, då det kanske är för sent.

Hittills har kvinnor inte varit lika duktiga på att bygga yrkesmässiga nätverk som män. Kanske har de inte insett betydelsen av att ha ett nätverk omkring sig. Männen tar hjälp av sina nätverk när de gör misstag och behöver starta om, medan kvinnorna begår misstag och åker ut. (Arhén & Zaar, 1997, s.42 f.)

2.3 Att vara en bra ledare

2.3.1 Kännetecknen för en bra ledare

En bra ledare ska kunna vara sig själv och inte vara beroende av omgivningens reaktioner. Han/hon måste vara flexibel och kunna sätta tydliga gränser runt sin person. Det är viktigt att ledaren har god självkänedom och tycker att det är roligt att leda. En bra chef har även förmågan att balansera det uppgiftsinriktade ledarskapet, som innebär fokusering på uppgifterna i arbetet, och det relationsinriktade ledarskapet, som innebär fokusering på de relationer man har i arbetet. I figur 1, ser du de egenskaper som innefattas av respektive ledarskapsstil. (Granér, 1994, s.119 f.)

Figur 1. Ledaregenskaper

<i>Uppgiftsinriktade egenskaper</i>	<i>Relationsinriktade egenskaper</i>
Ansvarskänsla	Vara rättvis
Dominans	Kunna motivera och entusiasmera
Kreativ och visionär	Kunna hantera stress
Prestationsbehov	Kunna lyssna
Resultatorienterad	Ge stöd och visa omtanke
Yrkeskompetens	Visa uppskattning och tilltro till medarbetare
Engagemang för verksamheten	Känslomässig balans
Beslutsförmåga	Samarbetsförmåga
Utvecklingspositiv	Ärlighet, vara rak och uppriktig

Källa: Granér, 1994, s.120.

Figuren visar att de relationsinriktade egenskaperna bland annat handlar om att kunna motivera och entusiasmera sina medarbetare och att kunna lyssna, men även vara ärlig och rak. De uppgiftsinriktade egenskaperna karaktäriseras istället av bland annat prestationsbehov, ansvarskänsla och yrkeskompetens.

2.3.2 Olika krav för olika uppgifter

Vem som lämpar sig bäst för att leda ett visst företag beror på var i utvecklingen företaget befinner sig och vart det är på väg. En företagsledares uppgifter måste också evalueras med hänsyn till den utvecklingsfas företaget befinner sig i, hur företaget är organiserat, vilken styrelse det har och vilka ägandeformerna är. Aktiva och passiva styrelser har olika krav på sin VD. En självständig och initiativtagande VD passar sällan med en aktiv och operativ styrelse, eftersom de ramarna blir snävare, vilket kan leda till kollisioner. Det ställs också olika krav på VD: n beroende på företagets storlek. Det mindre eller medelstora företaget behöver en närvarande ledare, som är villig att ha nära kontakt med sina medarbetare. Det krävs också engagemang i detaljer. Ett storföretag behöver framför allt en VD som har översikt över företaget. Men hon ska även ha förmågan att delegera, rekrytera rätt personal och ha tillit till dem. Intellektuell kapacitet är också mycket viktigt, då stora företag är mycket intellektuellt krävande. (Arhén & Zaar, 1997, s.39 f.)

Chefen har verksamhetens uppdrag att leda och fördela arbetet. Ledaren har även verksamhetens uppdrag att vårda och förvalta humankapitalet, dvs. medarbetarna i verksamheten. Chefens roll är också att verksamheten ska uppnå visst affärsmässigt, ekonomiskt, ideellt eller annat verksamhetsövergripande mål. (Iseskog, 2003, s.122) Företagets mål måste även kunna förmedlas till medarbetarna så att alla förstår och arbetar mot samma mål. Det är ledarens uppgift att sälla, utvärdera informationen, samt att se till att det viktigaste når ut till medarbetarna. Konsten att kunna förmedla ett budskap så att det når fram är en viktig egenskap som inte får underskattas, menar Birgitta Neuhauser grundare i Neuhauser & Falck, som är ett företag som arbetar med ledarrekrytering. (Arhén & Zaar, 1997 s.40 f.)

2.3.3 Manligt- och kvinnligt ledarskap

Ledarskapsbegreppet beskrivs i regel ur ett könsneutralt perspektiv, där betydelser av kön osynliggörs eller förnekas. Att se på ledarskapet ur ett könsperspektiv ger oss ny kunskap om vad ledarskapet är, eller kan vara. (Sjöstrand & Holmberg, 1992 s.47) Något som skiljer de kvinnliga ledarna från de manliga är synen på företagets organisation. Kvinnorna har ofta en mindre hierarkisk syn på organisationen. De vet att de själva inte måste kunna allt och vara bäst på allt, utan de litar på sina medarbetare, vilket i sin tur gör dem omtyckta som chefer. (Masui, 2004, s.246) Kvinnligt ledarskap skiljer sig också från manligt ledarskap på det sättet att kvinnorna ser fördelarna med att samarbeta. Kvinnorna har inte samma behov av att framhäva sig själva och sin makt. Detta beror på att män känner sig misslyckade när de måste be andra om hjälp, medan kvinnor inte ser samarbete som en svaghet. Sett ur ett lönsamhetsperspektiv har det kvinnliga sättet att leda visat sig vara bättre än det manliga, eftersom medarbetarna mår bra av att få vara med och påverka. Om de dessutom får ”en klapp på axeln” så skapar det en känsla av delaktighet och lojalitet. Att det går att diskutera om ett manligt respektive kvinnligt ledarskap bekräftas av det kvinnliga nätverket Ruter Dam, som 1998 gjorde en undersökning som inkluderade 141 kvinnliga chefer. Av undersökningen framgick att kvinnliga chefer oftare är intuitiva, inkännande och villiga att kompromissa än manliga. Männen har däremot ofta större självförtroende och prestigetänkande, samt är ofta mer tävlingsinriktade och mer benägna att byta jobb och arbete över. (Masui, 2004, s.229)

Flertalet studier har jämfört manliga och kvinnliga ledare. Eagly och Johnson (1990) fann genom deras studie vissa skillnader vad gäller effektiviteten i manligt och kvinnligt ledarskap. Männen i studien var mer effektiva i ledarpositioner som krävde hög kunskap om själva uppgiften, medan kvinnorna var mer effektiva i ledarpositioner som krävde stor kännedom om personalstyrning. Men eftersom ledarskap oftast kräver kunskap på båda dessa områden, så är det inte lämpligt att säga att ett kön är mer effektivt att använda i ledarskap än det andra. Sedan är det också så att skillnader kvinnor emellan respektive män emellan är större än huvudskillnaden mellan kvinnor och män. (Yukl, 2002, s.412 f) Forskaren Powell (1990) menar att:

”There is little reason to believe that women and men are different types of managers. Instead, there are likely to be excellent, average, and poor managerial performers within each sex. Success in today’s highly competitive marketplace calls for organizations to make best use of the talent available to them. To do this, they need to identify, develop, encourage, and promote the most effective managers, regardless of sex”. (Yukl, 2002, s.413)

Det är inte troligt att män och kvinnor är olika typer av ledare. Med den konkurrens som är på marknaden idag, bör företagen fokusera på att rekrytera ledare efter deras kvalifikationer, inte efter vilket kön de har.

2.4 Sammanfattning

Anette Masui (2004) har genom intervjuer med kvinnliga ledare kommit fram till att uppväxten har stor betydelse för om en kvinna blir chef eller inte. Pappas flicka har en större självkänsla och knyter lättare an till män i allmänhet än andra kvinnor, vilket kan vara till fördel för henne i jämförelse med andra kvinnor när hon t.ex. sitter på anställningsintervju hos den manliga rekryteraren.

Kvinnorna som Masui intervjuat är självständiga och gör vad de har lust med, istället för att stanna upp och tänka på vad andra skulle tycka om det och det är sådana egenskaper som en ledare bör ha för att kunna slå sig fram och lyckas. Om kvinnornas mödrar var hemmafru eller yrkesarbetande har mindre betydelse än vad man kanske kan tro. Antingen så blev de sporrade av sina frustrerade hemmafruar till mödrar, eller så blev de helt enkelt taggade till att lyckas lika bra med karriären som deras yrkesarbetande mammor. Alla kvinnorna i Masuis intervju anser att familjelivet är viktigt och skulle inte kunna tänka sig ett meningsfullt liv utan barn.

Redan under barndomen kan man se vilka barn som eventuellt kommer att bli chefer när de växer upp. Dessa barn innehar enligt Arhén och Zaar (1997) egenskaper som flexibilitet och öppenhet. De är också händiga redan som barn.

Enligt Fagerfjäll är ett av de största hindren för kvinnorna på vägen mot chefsposten de manliga attityderna som råder på anställningsintervjun. Mannen anställer gärna någon likasinnad som han kan knyta an till. En annan anledning varför män väljer män är enligt Masui (2004) att de antar att kvinnan ofta ska vara frånvarande från jobbet för att ta hand om sina barn och de vill inte tampas med svårigheten av att ersätta en ledig chef, vilket också leder oss till nästa stora hinder; samhället. Enligt statistik från SCB blir många kvinnor uppsagda p.g.a. att de är gravida eller föräldralediga.

Iseskog (2003) menar att ledaren har verksamhetens uppdrag att leda och fördela arbetet, vårda och förvalta humankapitalet, samt att uppnå övergripande mål. Vem som lämpar sig bäst för att leda ett visst företag beror enligt Arhén och Zaar (1997) på var i utvecklingen företaget befinner sig.

Sammanfattningsvis så visar Masuis (2004) intervjuer att de egenskaper och attityder som dagens kvinnliga chefer besitter är bland annat mod, envishet och framåtanda. En annan gemensam nämnare hos kvinnorna är att de är intresserade av människor. Yukl (2002) menar att kvinnor oftast är mer effektiva i ledarpositioner med fokus på personalstyrning, medan män gör bättre ifrån sig på positioner med fokus på uppgiften. Vad som är bäst går att diskutera länge om eftersom ledarskap kräver kunskap på båda dessa områden.

3. METOD

Under detta kapitel beskriver jag olika forskningsansatser som induktion och deduktion, kvalitativ och kvantitativ metod, samt validitet och reliabilitet. Jag förklarar också vilka metoder jag har använt mig av och varför, samt hur jag har gått tillväga när jag samlat in empiri till min undersökning.

3.1 Forskningsansats

3.1.1 Induktion och deduktion

Metoder för insamling och utveckling av kunskaper har varit centrala i västerlandets tänkande historia. De två viktigaste metoderna har varit induktion och deduktion. (Andersen, 1994, s.144) Induktion bygger på empiri och ”innebär att man drar allmänna, generella, slutsatser utifrån empirisk fakta”. (Thurén, 1991, s.19) Olika hjälpmedel som används för att underlätta processen är t.ex. ögon, öron, frågeformulär m.m. Här utgår man alltså ifrån skilda fenomen i verkligheten. (Andersen, 1994, s.144)

Deduktion däremot är en process där man med hjälp av logiska slutledningsmetoder vandrar från ett begreppssamband till ett annat. Här finns helt säkra begreppssamband, som antingen har karaktären av logiska slutledningar från axiom¹, eller av analytiska uttalanden. Man utgår från befintligt material och teorier. (Andersen, 1994, s.144)

Jag har valt att använda mig av den induktiva ansatsen eftersom min studie bygger på empiri och jag testar inte hypoteser som den deduktiva ansatsen grundar sig på. Jag kontaktade själv Christine Häggglund på Sandvik AB, som är projektledare på Sandvik AB. Hon gav mig namnen på några av Sandvik AB:s kvinnliga ledare som kunde tänka sig att bli intervjuade. Jag tog kontakt med dessa och lyckades boka in möten för intervju med fyra av kvinnorna. De hjälpmedel jag har använt mig av när jag samlade empiri till min studie var mina intervjufrågor och det material som jag fick av Christine Häggglund.

3.1.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Inom metodläran skiljer man mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Utgångspunkten i den kvantitativa metoden är att man ska göra det som man studerar mätbart.

Undersökningsresultaten ska sedan presenteras numeriskt. För att en undersökning överhuvudtaget ska få kallas för kvantitativ krävs det att någon form av rangordningsmått finns. (Andersen, 1994, s.69 f.)

De kvalitativa metodernas företrädare förnekar bestämt att allt kan göras mätbart. De menar att det är en avgörande skillnad på de saker som naturvetare studerar och det som samhällsforskare undersöker. Den kvalitativa metoden bygger på att varje fenomen består av en unik kombination av kvaliteter eller egenskaper, och att de därför inte kan mätas eller vägas. Stor vikt läggs också vid uppfattningen av att forskningsobjektet är ett subjekt, som ska tolkas och förstås. (Andersen, 1994, s.70 f.)

¹ Axiom = grundsatser

Valet mellan kvantitativ och kvalitativ metod beror enligt Andersen (1994, s.71) bland annat på:

1. Undersökningsämnet
2. Hur man uppfattar undersökningsämnet
3. Undersökningens syfte

Med tanke på mitt forskningsområde och mina forskningsfrågor beslutade jag för att använda mig av den kvalitativa metoden, för att få en djupare förståelse för ämnet och för att jag ansåg att det kunde bli svårt att kvantifiera mina frågor. Jag åkte till Sandvik AB och intervjuade de kvinnliga ledarna en och en. Till hjälp hade jag ett antal intervjufrågor (se bilaga 1) som jag ställde till kvinnorna.

3.1.3 Validitet och reliabilitet

Ett problem i alla sorters undersökningar är hur man överför teoretiska föreställningar i form av modeller och begrepp till empiriska observationer. Två viktiga begrepp i denna operationalisering är validitet och reliabilitet. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, s.38) Validitet är förmågan att t.ex. undersöka det ämne som man avser att undersöka. Det man undersöker ska också visas i utredningen. Validitet är det viktigaste kravet på en undersökning. Om man inte undersöker det ämne som undersökningen är avsedd för, spelar det mindre roll om själva mätningen är bra. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, s.38 ff)

Reliabilitet innebär att t.ex. enkätformuläret ska ge tillförlitliga och stadigvarande utslag. Med det menas att en reliabel metod bör vara oberoende av undersökare, och beroende på vilken grad av generalisation man avser av undersökta enheter. Reliabiliteten är emellertid ett problem i tolkande undersökningar då mätning med klocka, måttband eller dylikt kan vara felaktig. Sifferuppgifter kan ge ett starkare intryck av exakthet än vad de i verkligheten är. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, s.40)

Jag har strävat efter en hög validitet genom att säkerställa att alla intervjuade har förstått frågorna ordentligt, på samma sätt som att jag har förstått deras svar. Jag har även låtit ovannämnda ta del av den sammanställda intervjun, så att de har fått möjligheten att korrigera eventuella missförstånd.

För att uppnå en hög reliabilitet så har jag ställt exakt samma frågor till alla som deltagit i intervjun och använt mig av ett språk som alla förstår. Jag spelade in intervjuerna på en bandspelare och förde samtidigt anteckningar under intervjuerna.

De personer jag har valt att intervjua är fyra kvinnor på Sandvik AB i Sandviken, som är chefer på olika nivåer i företaget för att strukturera och analysera materialet. Jag kommer att dela in svaren under olika rubriker dels för att få ett större sammanhang och dels för att underlätta för läsaren. Jag benämner kvinnorna A, B, C och D med hänsyn till de intervjuades önskemål om anonymitet och ger sedan en kort presentation på de intervjuade innefattande arbetsplatser och titlar.

3.2 Sammanfattning

Induktion grundar sig på empiri och deduktion på logik, där man med hjälp av logiska slutledningsmetoder vandrar från ett begreppssamband till ett annat. Jag valde att använda mig av den induktiva ansatsen i min studie eftersom min studie bygger på empiri.

Inom metodläran skiljer man mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Utgångspunkten i den kvantitativa metoden är att man ska göra det som man studerar mätbart, medan den kvalitativa metoden bygger på att varje fenomen består av en unik kombination av kvaliteter eller egenskaper, och att de därför inte kan mätas eller vägas. Jag beslutade mig för att använda mig av den kvalitativa metoden, för att få en djupare förståelse för ämnet och eftersom jag anser att det kan bli svårt att kvantifiera mina frågor.

Två viktiga begrepp inom metodforskningen är validitet och reliabilitet. Validitet är förmågan att mäta det som man avser att mäta och det man mäter ska också undersökningen ge besked om. Med Reliabilitet menas att t.ex. intervjuerna ska ge pålitliga och beständiga utslag. Jag har arbetat för att få en hög validitet bland annat genom att se till att alla intervjuade har förstått frågorna ordentligt och att jag har förstått deras svar. För att få en hög reliabilitet i arbetet har jag ställt samma frågor till alla som deltagit i intervjun och använt mig av ett språk som alla förstår.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenterar jag Sandvik AB och börjar med en beskrivning av koncernen och dess affärsidé, historia och personal. Här presenterar jag även intervjumaterialet.

4.1 Sandvik AB

Sandvik AB grundades 1862 av Göran Fredrik Göransson som var först i världen med att lyckas använda Bessemermetoden vid stålframställning i industriell skala. Bessemermetoden är en process där kolhalten i smält tackjärn minskas så att järnet förvandlas till stål eller smidesjärn utan bränsleförbrukning. Verksamheten orienterades tidigt på hög kvalitet och vidareförädling, satsning på FoU, nära kontakt med kunderna och på export. En strategi som följt med genom åren. (www.sandvik.se)

Sandvik AB är en högteknologisk verkstadskoncern med avancerade produkter och en världsledande position i valda marknadssegment. Verksamheten innefattar affärsområdena Tooling, Mining and Construction, samt Materials Technology. Koncernen har 38 421 anställda (se figur 2) i 130 länder och en omsättning på ca 55 miljarder kronor. Huvudkontoret finns beläget i Sandviken. (www.sandvik.se)

Figur 2. Antal anställda (31/12 2004):

Affärsområde	Antal anställda
Sandvik Tooling	15048
Sandvik Mining and Construction	9623
Sandvik Materials Technology	8350
Seco Tools	3917
Koncerngemensamt	1483
Koncernen totalt	38421

Källa: www.sandvik.se

Figuren visar Sandvik AB: s olika affärsområden och hur många som arbetar på respektive område.

4.1.1 Sandviks jämställdhetsarbete

I Sverige handlar jämställdheten om kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. På Sandvik AB svarar varje bolag inom Sandvikkoncernen för att det bedrivs ett aktivt jämställdhetsarbete, att Sandviks jämställdhetspolicy och övriga regler följs, samt att det finns en jämställdhetsplan inom respektive bolag.

För Sandvik är jämställdhetsfrågor viktiga för att medarbetarna på Sandvik ska känna att de har samma möjligheter till arbete och utveckling oavsett kön, att medarbetarna ska känna att arbetsmiljön och kulturen är fördomsfri och att var och en kan utnyttja sin kompetens på bästa sätt oavsett kön och för att öka Sandviks konkurrentkraft som arbetsgivare.

Jämställdhetsfrågorna är viktiga för att uppnå jämställda team som främjar samarbete, utveckling och når bättre resultat och för att utöka basen vid rekrytering.

För att öka andelen kvinnor inom Sandvik och andelen kvinnor på chefs- och nyckelpositioner är det betydelsefullt att bedriva ett aktivt jämställdhetsarbete. (Intern information från Christine Hägglund, projektledare på Sandvik AB.)

Jämställdhetsarbetet på Sandvik AB grundar sig på de lagar, avtal och värderingar som finns i Fair Play och Sandvik AB: s uppförandekod Code of Conduct som innefattar de policies och riktlinjer som ligger till grund för Sandvik AB: s ledningssystem och fortlöpande förbättringar av ekonomisk, miljömässig och social prestanda. (www.sandvik.se)

4.1.2 Genuskartläggning

"Hur står det till i själva verket?" är namnet på de tre studier som Sandvik ska genomföra våren 2006 i samarbete med Arbetslivsinstitutet (ALI). Sandvik kommer att kartlägga organisationen inom några specifika områden för att se om man kan hitta skillnader i kvinnors och mäns situationer, som beror på om man är just kvinna eller man. Under fyra års tid kommer två arbetsplatser, TTM i Västberga och en enhet inom Kanthal i Hallstahammar, att följas upp med intervjuer och observationsstudier. Sandvik kommer även att göra en studie på två chefsgrupper som vid studiens start är 30-39 år respektive 50-59 år och se hur arbets- och karriärvillkor ser ut för kvinnor respektive män, samt kvinnors och mäns syn på varandra. I den tredje studien kommer man studera ett antal operatörer för att se den gruppens syn på och upplevelse av jämställdhet, samt vilken innebörd det har och får. Alla studier kommer att göras under en fyra års period. (Intern information från Christine Hägglund, projektledare på Sandvik AB.)

I Figur 3 visas antal manliga respektive kvinnliga chefer i hela Sandvik AB koncernen och i figur 4 visas antal manliga och kvinnliga chefer på Sandvik AB i Sandviken.

Figur 3. Chefer på Sandvik AB (31/12 2004)

Åldersgrupp:	Män:	Kvinnor:	Totalt:
<30	2	0	2
30-39	67	23	90
40-49	153	27	180
50-59	219	15	234
>60	89	0	89
Totalt:	530	65	595

Källa: Intern information från Christine Hägglund, projektledare på Sandvik AB.

Figur 4. Chefer på Sandvik AB, Sandviken (31/12 2004)

Åldersgrupp:	Män:	Kvinnor:	Totalt:
<30	1	0	1
30-39	42	14	56
40-49	100	18	118
50-59	159	11	170
>60	61	0	61
Totalt:	363	43	406

Källa: Intern information från Christine Häglund, Sandvik AB.

Av figurerna kan man utläsa att de kvinnliga cheferna, både i Sandviken och i hela koncernen, är flest i åldersgruppen 40-49 år, men kvinnorna har endast ca.15 % av chefsposterna jämfört med männen som i samma åldersgrupp innehar 85 % av chefspositionerna. Procentuellt sett så är de kvinnliga cheferna flest i åldersgruppen 30-39 år, där 25 % av cheferna är kvinnor.

4.2 Intervjuundersökningen

Jag har intervjuat fyra kvinnliga ledare på Sandvik AB i Sandviken. Kvinnorna A, B, C och D. De är chefer på olika nivåer i företaget. Jag har delat in svaren under rubrikerna; *Familjeförhållande, uppväxt och utbildning, Om ledarskap och Hinder.*

A

Avdelningschef på röravdelningen på FOU, SMT.

B

Enhetschef på Sandvik inom FOU.

C

Analyslaboratoriechef på SMT.

D

Förstalinjechef på SMC.

4.2.1 Familjeförhållande, uppväxt och utbildning.

A

A är 45 år och bor med sin man och sina två barn på 14 och 17 år i Sandviken. Eftersom A är omgift, så bor pojkarna halva tiden hos A och halva tiden hos pappan. Hemma hos A råder jämn uppdelning, även fast det bara är As barn. De delar på skjutsning och hämtning. När hon bodde med barnens pappa så hade A största ansvaret för hem och barn. Under en period jobbade hon bara 80 % för att kunna hinna med allt. Hennes dåvarande man reste mycket.

När A var barn var hon nog mer pappas flicka, men när A blev vuxen kom hon närmare sin mamma. As föräldrar var yrkesarbetande, men mamman var sjukskriven under några år när A var liten. När det kom bättre mediciner kunde hon gå tillbaka till arbetet, säger A.

A är utbildad inom forskning och utveckling. Hon vikarierade för en annan chef på Sandvik först och när han sedan skulle komma tillbaka så sa hon till sin chef att hon ville ha nya utmaningar och fick då leda en ny avdelning som bildades.

B

B är 39 år och bor med sin sambo och sina två barn på 4 och 6 år i Sandviken. B och hennes sambo delar lika när det gäller hem och barn. De är lika mycket hemma med sjuka barn och en lämnar på dagis och den andra hämtar.

Hon är uppvuxen i Småland med sina föräldrar och två yngre syskon. Föräldrarna var båda tandläkare. B hade barnflicka innan hon började skolan, eftersom båda föräldrarna var yrkesarbetande.

B gick naturvetenskapliga programmet på gymnasiet. Sedan vidareutbildade hon sig till civilingenjör och gjorde sitt exjobb i Canada. Första jobbet fick hon på Sandvik på samma avdelning som hon är på nu. Nu är B enhetschef på Sandvik inom utvecklingsområdet. Hon jobbade först på avdelningen som ingenjör och när chefen gick i pension så blev hon tillfrågad om hon var intresserad av den tjänsten.

C

C är 42 år och bor med sin man och två söner på 7 och 3 år, utanför Gävle.

C växte upp med sin mamma, pappa och två äldre syskon. Cs mamma jobbade deltid. Hon tror att hon skulle ha blivit pappas flicka, eftersom hon är mer lik honom, men han dog när hon bara var 13 år gammal.

C och hennes man delar på ansvaret för barnen. Men de har speciella uppgifter. Mest ansvar för hämtning och lämning har C av praktiska skäl. Hennes man har tjänstebil och får inte ta andra passagerare. Cs man är hemma när barnen är sjuka istället.

C har Filosofie kandidatexamen i analytisk kemi. Hon har alltid jobbat på Sandvik på samma avdelning, men har haft lite olika roller. Hon började med exjobbet. Jobbade som laborant 1 år och som utvecklingsingenjör. Sedan fick hon ansvar för en del av labbet och slutligen ansvar för hela labbet år 2000. C har inte medvetet strävat åt något håll. Hon har heller inte haft några karriärambitioner, inte medvetet i alla fall. Kanske en undermedveten önskan att få ett sådant jobb. Det är inte planerat det har mest bara blivit så, menar C.

D

D är 43 år och bor med sin man och sina tre barn på 11, 18 och 20 år i Sandviken. D säger att hon och hennes man i stort sett delar lika på hemsysslor och vård av sjukt barn, kanske att D har lite större ansvar. Hon jobbade bara 75 % när barnen var mindre.

Ds mamma jobbade bara när pappan var ledig, men började arbeta heltid senare när barnen blev större. Hon säger att hon är mer pappas- än mammas flicka. D har två syskon.

Hon är utbildad förskollärare och arbetade som det i 10 år. Hon har även jobbat på arbetsförmedlingen. D har pluggat beteendevetenskap och gått en högre strategisk utbildning. Efter att D hade gått den strategiska utbildningen, så sökte hon jobbet som personalutvecklare på Sandvik men fungerar i mångt och mycket som en första linjens chef.

Verkstadschefen *har hand om alla produktionsfrågor* medan D har hand om alla *mjuka frågor* såsom personalutveckling, rehabilitering, lönesättning, utvecklings- och lönesamtal och personalbemanning m.m. Hon blir också kallad på chefsmöten. D har nu varit på Sandvik i 4 år. Hon tillägger att hon egentligen är personalutvecklare, men hon blir alltid kallad på chefsmötena, så D säger att hon är lite tudelad.

4.2.2 Om ledarskap

A

De egenskaper som genomsyrar As sätt att leda är öppenhet, plikttrogenhet och problemlösning. Det brukar sägas att hon får saker ur händerna. Hon säger att hon är nyfiken på allt som händer på avdelningen, men hon vill inte arbeta med detaljerna. Andra egenskaper som krävs av A är att kunna ha överblick och att tänka långsiktigt. Samarbetsvilja och flexibilitet är också viktigt. Eftersom A sitter som en länk även till avdelningens huvudbeställare, så måste hon kunna balansera avdelningens krav och rättigheter mot beställarens önskemål i olika ärenden.

Egenskaper hon tycker är viktiga att ha i en ledande position är att man kan diskutera med olika sorters människor. Att man kan ge feedback, både positiv och negativ och kunna visa solidaritet både uppåt och nedåt i organisationen, samt kunna ifrågasätta. A påpekar att man får en massa information som chef och att man ska ta chansen att ifrågasätta, så att man sedan kan förklara för sina medarbetare vad som måste göras och varför. Hon tycker att det är viktigt att kunna stödja och delegera, samt att kunna överblicka och koncentrera sig på det långsiktiga istället för att gräva ner sig i detaljer.

De förväntningar som finns på A är att hon ska vara avdelningens talesman. Att hon ska ställa upp, stödja och fatta beslut. En av As arbetsuppgifter är att samordna lönerna. Alla cheferna på avdelningen kommer till A för att sammanställa lönesättningen. Andra viktiga uppgifter är att se till att avdelningen har rätt bemanning och rätt roller, samt långsiktig planering och samarbetsformer inom avdelningen och gentemot beställare. A arbetar i vissa avseenden operativt, men dessa uppgifter kommer förmodligen snart att försvinna. Att hinna med allt man skulle vilja göra är enligt A den allra svåraste uppgiften. Ibland är det också svårt att ha tålamod när viktiga förändringar tar tid, säger A.

A behöver inte göra speciellt mycket för att anpassa sig. Hon är dock inte alltid öppen och spontan. Hon säger att hon väger sina ord när hon pratar med vissa kontakter t.ex. viktiga kunder, innan hon lär känna dessa väl. Vissa lär hon känna bättre och, beroende på vilka frågor som diskuteras, kan man då ibland ha en mer öppen och rak kommunikation.

Den fördelen A kan se med att vara kvinna och chef är att kvinnor i allmänhet har mindre auktoritetstro än män. Annars ser hon det som individuellt om en chef är bra eller dålig. Vad hon tror kan vara bra vare sig det gäller en man eller kvinna är att man vågar ifrågasätta uppåt i organisationen. Som chef är det också viktigt att vilja representera sina medarbetare och visa för andra när medarbetare förtjänar äran av ett gott arbete.

A tycker att man är positiv till kvinnliga chefer på Sandvik, men för några år sedan fanns det en del grabbsnack i korridorerna, som hon hörde. Det pratades om att någon fick sin tjänst bara för att hon var kvinna, men de ville säkert ha tjänsten själva tror hon. A berättar också att kvinnorna blir positivt mottagna i produktionen som är mer manligt dominerad än As arbetsplats.

A tycker att det behövs fler kvinnliga ledare på Sandvik. Hon menar att en arbetsplats mår bra av en jämn könsfördelning och att det också är viktigt att det finns förebilder för hennes kvinnliga medarbetare. Det är lättare för en kvinna att kunna tänka sig att bli chef om det finns sådana förebilder, tillägger A.

A tycker att företag kan använda sig av kvotering i vissa fall, om man har samma förutsättningar och om man har en väldigt sned könsfördelning. Som kvinna vill man få tjänsten för att man är bra, inte för att man är kvinna, påpekar A. A har aldrig känt sig diskriminerad på något sätt, men hon har undvikit konferenser i vissa arabländer där det sägs att män reser sig och går ut bara för att det kommer en kvinna i talarstolen, men det har hon valt själv.

A tror att Sandvik gör sitt bästa för att bedöma männen och kvinnornas arbete lika, men män och kvinnor uttrycker sig olika och alla kan inte fånga upp dessa signaler. Det är bra om man kan uppmuntra kvinnorna att uttrycka sin vilja och berätta om sina mål, männen behöver oftast inte uppmuntran i samma utsträckning. Man måste respektera allas önskemål, trivs man med sitt jobb kan man försöka avancera till specialist och på det sättet få högre lön. Alla vill inte vara chef, menar A.

B

Egenskaper som utmärker B som chef är att hon är lyhörd för hur folk har det och känner sig. Medbestämmande präglar också hennes ledarskap. Andra egenskaper som B anser är viktiga är att man är rättvis, tydlig och motiverande.

Bs huvudsakliga uppgifter är att vara personalledande, att utveckla personalen och se till att de trivs, samt att lösa problem och konflikter. Hon har också administrativa uppgifter, som löner m.m. Det som också krävs av B på hennes position är att man måste kunna hålla på med många saker samtidigt och att vara tillgänglig. De förväntningar som finns på B är att hon ska veta det mesta, samt kunna ta beslut.

Det svåraste med att vara chef är enligt B att motivera medarbetarna och att få dem att gå åt samma håll, samt att få dem att göra uppgifter som de anser är tråkiga. Att prioritera kan också vara svårt ibland, anser B.

När det gäller anpassning anser B att alla anpassar sig mer eller mindre till den organisation de befinner sig i, men det är mera med hur man arbetar och med vem man pratar med. B menar att man inte behöver ändra sig som person för att passa in.

B har inte sett några nackdelar med att vara kvinna och chef, förutom att man ibland inte förstår hur man ska uttrycka sig till män för att kunna kommunicera, eftersom kvinnor och män kommunicerar så olika. Vad B har erfarenhet av är Sandvik AB positiv till kvinnliga chefer. Hon har aldrig upplevt att det skulle vara något problem med att hon är kvinna. Men B tror att män och kvinnor tycker lite olika om den saken. Vissa äldre män kanske tycker att det är jobbigt att få en ung kvinna som chef, förklarar B.

B tycker också att det behövs fler kvinnliga chefer, speciellt högre upp i organisationen och ute i produktionen. För att få fler kvinnor på dessa positioner tycker B att man ska tänka på hur man utformar annonserna till jobben och hur man beskriver arbetet. Man bör flytta fokus till vilka egenskaper man eftersöker, menar B. B säger att man bör tänka på hur män och kvinnor läser annonsen.

B anser att kvotering kan vara bra i vissa sammanhang, eftersom det kan få folk att tänka på hur man anställer och skriver annonser, men meriterna bör sättas främst.

C

När frågan gäller Cs ledaregenskaper tycker hon att det är svårt att värdera sig själv, men säger att hon är löjligt ärlig. Hon har svårt för rävspel och taktik. Folk vet var de har henne och de litar också på henne. Hon behandlar människor lika och tar in alla synpunkter innan hon fattar ett beslut. Andra egenskaper som hon anser är viktiga är ärlighet, lyhördhet och uppriktighet. C tillägger att man ej behöver vara elak för att man är uppriktig.

Cs uppgift som ledare kräver mycket tekniskt kunnande. Hon ansvarar för det kvalitativa och kvantitativa utfallet inom enheten. Att ha en bra översiktlig bild är viktigt liksom att kunna driva frågor både av teknisk och av administrativ art. Andra viktiga områden är miljö, rehabilitering och personal och man måste vara mer än bara ytligt insatt.

De förväntningar som finns på C är många och olika. Cs medarbetare förväntar sig att hon ska fatta de beslut som är gynnsamma för dem. Ovanför förväntar de sig att hon ska vara effektiv och hålla nere kostnaderna. Ibland måste man offra viktiga kvalitetsfrågor, för ekonomiskt syfte och det skrämmer henne lite.

Det svåraste med att vara chef är enligt C när hon känner att hon inte får med sig människor riktigt t.ex. när man ska genomföra beslut som man känner tvivel inför. Det är svårt att försöka övertyga andra om något som man själv egentligen inte är med på, menar C.

C anser inte att hon måste anpassa sig speciellt bara för att hon är kvinna, men hon anser att man alltid måste anpassa sig oberoende av kön. Ibland säger hon nej, om hon inte gillar något, men C försöker alltid att förstå beslutet.

Några fördelar respektive nackdelar med att vara kvinna och chef kan inte C se. Hon tror inte att det har betydelse vilket kön man har. Det beror på hur man är som människa. Det finns sämre och bättre ledare helt enkelt, säger C.

På Cs arbetsplats är man inte negativ till kvinnliga chefer. Det finns en hel del kvinnliga chefer på Sandvik. Det är individuellt vad man tycker om kvinnliga chefer, inte beroende på om man är man eller kvinna, tror C. C vill inte säga att det behövs fler kvinnor på Sandvik AB, hon tycker att det behövs bra människor. När det gäller kvotering är C helt emot detta i alla sammanhang. Kanske kortsiktigt för att snabbt kunna rätta till fördelningen, men det är inte bra, påpekar hon.

D

Ds utmärkande egenskaper är att hon försöker vara positiv, stödjande och coachande samt tydlig mot sina medarbetare. Hon vill gärna se alla medarbetare och bekräfta dem. De egenskaper som krävs av D på hennes arbetsplats är att hon är samordnande och strukturerad. Man måste även kunna lyssna, säger D. Egenskaper som hon anser är viktiga för en chef är att man måste gilla att arbeta med människor och att man måste våga stå i skottgluggen, samt stå för vad man gör. Man bör även vara empatisk, lyhörd, målinriktad och strukturerad, tillägger D.

De förväntningar som finns på D är att hon ska vara tydlig och att hon ska stå för det hon tycker är riktigt. D säger att hon tränar på tydligheten. Andra förväntningar som finns är att hon ska följa upp och inte låta allt gå vind för våg. Hon måste också finnas där för att stötta, coacha och peppa sina medarbetare.

D beskriver att hennes huvudsakliga arbetsuppgifter är att se till att personalen har kompetens, lönesamtal och att se till att dagen *snurrar* på. Hon ska också styra, ställa, samt stötta och coacha så att målet nås. D ska även ta hand om medarbetarna och finnas där som back up för dem, samt se till att rätt man finns på rätt plats och att de kan ta ansvar och driva själva.

Det svåraste med att vara chef är enligt D, att man i bland måste ta vissa strategiska beslut vilka kan vara svårt att förklara för personalen vad man har grundat dessa beslut på. Sedan skall man som chef vara flexibel, ödmjuk, lyhörd, tydlig och kunna ta *obekväma* beslut vara tillgänglig och delaktig i verksamheten. Sedan kräver olika människor olika bemötande och ledarsätt. Det kan vara lite problematiskt, säger D. För att lösa detta dilemma måste D, använda sig av ett situationsanpassat ledarskap. Hon förklarar att hon måste kommunicera med olika människor på olika sätt.

D tror att det finns många fördelar med att vara kvinnlig chef. Hon menar att kvinnor har lätt att se helheten i uppgifterna. Hon tycker även att kvinnor är bra på att finnas där, stötta och sätta regler. Andra saker som kvinnor är bra på är att få medarbetarna att växa, samtidigt som vi inte tar på oss allt ansvar själva, lite som en förälder, menar D. Sedan så är kvinnor bra på att ha många bollar i luften och att vara ödmjuk/lyhörd på ett annat sätt, tillägger D.

D tycker att det finns en positiv inställning till kvinnliga chefer på Sandvik. Hon tillägger att man inte nedvärderar kvinnor på något sätt, utan ger dem en chans. D tycker också att det behövs fler kvinnor för att få mer balans, eftersom kvinnor och män är bra på olika saker. Kvinnor är ofta mer prestigelösa och män är mer stridstuppar. Det kanske ligger i det undermedvetna, menar D. D tvekar när hon får frågan om kvinnor och män bedöms likvärdigt på Sandvik när det gäller befordran och karriär. De som sitter allra högst upp är ju mest män, säger D och har lite svårt att svara på frågan.

För att få fler kvinnor att söka chefstjänster skulle man kunna stötta de kvinnliga cheferna i form av hemhjälp, flexibla arbetstider eller en chans att jobba hemifrån, säger D. D skulle inte vilja bli kvoterad till ett jobb. Hon vill inte få jobbet för att hon är kvinna. Men på ett sätt kan det vara bra. Arbetsgivarna får press på sig genom kvoteringen, menar D.

4.2.3 Hinder

A

Det har varit lätt för A att komma in på den bana som hon önskat. Det gjordes en omorganisation, där hon fick byta chefsjobb eftersom Sandvik drog ner på antalet avdelningar. Men det var inte det optimala chefsjobbet så A sa att hon bara ville ha det jobbet i 2 år, sedan fick hon byta. De eventuella hinder A har stött på har inte något att göra med att hon är kvinnlig chef, utan det är sådana hinder som alla kan stöta på. Hon har fått säga upp personal och hanterat personal med alkoholproblem och så var hennes och andra avdelningar utan högre chef ett tag. Det var ingen lätt situation, menar A.

Det finns vissa hinder som A tror kan förekomma som har med manligt vs. kvinnligt att göra. Att vara kvinnlig chef för manlig personal vice versa. Men hon tillägger att alla individer är olika. Kvinnor vill oftast ha konsensus och män en rak order.

Hos kvinnliga medarbetare märks det också att kvinnor ofta är mer intresserade av att ha ett intressant jobb med bra uppgifter än att göra karriär. A försöker att stimulera sin personal att tala om vad de vill jobba med, och vilka deras ambitioner är. Kvinnorna själva har ibland inte funderat så mycket på det eller så har de det men tvekar att berätta. A ser också familjelivet som ett hinder för kvinnan i vissa fall, men hon tycker att yngre generationer har bättre uppdelning än äldre. Man tar för givet och kräver att man ska dela på arbetet idag, menar A.

B

B har aldrig stött på några hinder i karriären, men hon tillägger att hon ju bara har gått ett ”chefssnäpp” uppåt och att hon har många chefer över sig.

Några hinder som B tror att kvinnor kan stöta på i arbetslivet är att cheferna inte tror att de kvinnliga cheferna alltid ska finnas där för att de ska föda barn eller ta hand om barnen eller att kvinnorna inte klarar av vissa saker i verkstäderna, men det är inget som B har sett på Sandvik AB. Mycket hänger på kontaktnätet också, tror B. Män har mer kontakt med män sedan skoltid och så förblir det. Diskriminerad har B aldrig blivit, men hon kan inte svara helt säkert att det inte förekommer någon form av diskriminering på Sandvik AB.

C

C har inte stött på några särskilda hinder i och med att hon blev chef. Hon växte in i uppgiften. Jobbet kräver mycket teknisk insikt, vilket C hade.

C tror att det är de högre kvinnliga cheferna som stöter på de största hindren t.ex. när arbetsgivaren inte vill anställa en högt uppsatt chef på deltid. Lönerna ser hon också som ett hinder. Eftersom kvinnan oftast har lägre lön oavsett befattning är kvinnorna oftare föräldralediga än männen för att familjen förlorar för mycket i inkomst annars. Andra saker som C ser som hinder i samhället är att kvinnan missar lönehöjningar när hon är föräldraledig.

C har aldrig blivit diskriminerad på något sätt. Hon säger att hon har haft hemska bra chefer och tillägger att de var män allihop. Av det C har sett så vill hon inbilla sig att män och kvinnor bedöms likvärdigt på Sandvik AB, men det har säkert förekommit något fall av diskriminering. Sandvik AB är ett bra företag, tycker C, men hon har ändå svårt att tänka sig att det aldrig har förekommit diskriminering i någon form.

D

För D har det aldrig funnits några hinder i karriären, men hon tillägger att kvinnliga chefer i allmänhet säkerligen får mer förståelse från yngre generationer när de är hemma med sina barn. D säger att det inte krävs särskilt mycket övertid av henne heller. D tycker själv att man ska klara av ett jobb på 40 timmar även om man är chef, och så är det på hennes avdelning. Annars tror hon att för mycket övertid kan vara ett hinder för kvinnliga chefer, samt att man som kvinna och chef kanske har svårare att platsa på en mansdominerad arbetsplats.

Andra hinder som gör det svårt för kvinnorna är enligt D att de krav som kvinnor ofta har på sig själv t.ex. att man ska hinna baka och städa, man ska se ung och fräsch ut och skjutsa och hämta barnen. Och så ska man vara bra på arbetet och även ha sin fritid, menar D. Kvinnor ställer större krav på sig själv, man vill vara både den perfekta modern och den perfekta chefen och den perfekta hustrun säger D. D säger att hon aldrig har blivit diskriminerad i arbetslivet.

4.2.4 Avancemang och framtid

A

A skulle kunna tänka sig att söka en högre tjänst även om hon inte har riktigt den utbildning och erfarenhet som krävs, men det beror lite på hur stort glappet är. Det är i och för sig normalt att man har en inlärningsperiod, men det måste vara ett rimligt glapp, säger A. Hon började sin tjänst så sent som den första november förra året, men det är två av sex områden på avdelningen som hon kan mindre bra och som hon vill lära sig.

För att få fler kvinnor att söka ledande positioner tycker A att man ska uppmuntra och diskutera möjligheten i utvecklingssamtal och förklara vad det innebär att bli chef.

De A pratar med om sina karriärambitioner är chefen och vännerna. Hon gick en chefsutbildning där de har ett kontaktnät också. Hon skulle gärna ha en mentor för hon tror att det kan vara bra. Under en period fick yngre medarbetare på Sandvik varsin mentor, för att de ville satsa på dem, säger A.

A har fått möjligheten att utbilda sig. Bland annat så fick hon gå flera kurser innan hon blev chef. Hon har även fått gå två chefsutbildningar. Utbildning behövs, påpekar A. A säger att det finns väldigt mycket utvecklingsmöjligheter på Sandvik. Jobben blir i och för sig färre och färre ju högre upp man kommer i organisationen, men det finns flera olika områden man kan välja på. För att A ska kunna ta ett kliv framåt krävs det att hon måste definiera för sig själv vad hon vill. A måste själv ta kontakt, men det krävs ingen ytterligare utbildning för att kliva upp ett snäpp i organisationen. Erfarenhet blir istället viktigare. A säger att hon gärna skulle jobba utomlands när sönerna är vuxna för det är alltid en fördel om man inte har barn som måste flytta och byta skola. Eftersom A just påbörjat en ny tjänst är det inte aktuellt med ny tjänst nu.

De tips A vill ge till andra kvinnor är att man ska tala om för sina chefer vad man vill, men också fundera på varför man vill det. Om det är för att göra karriär, få högre lön eller mera makt eller för att man tycker det är givande att leda andra.

B

B skulle inte kunna tänka sig att söka en högre tjänst som hon inte har rätt utbildning och erfarenhet för. Hon vill att det ska kännas 100 % rätt. De personer som B pratar med om sina karriärambitioner är gamla kursare som finns på andra företag.

B har fått gå olika ledarskapsutbildningar både externt och internt. Hon påpekar att det inte är särskilt svårt att få utbildning på forskningsavdelningen. De utvecklingsmöjligheter som finns för B är att bli chef någon annanstans på annan avdelning. Sedan kan hon utveckla sig på den tjänst som hon har nu. Hon är inte intresserad av chefens jobb, men eventuellt av ett jobb på den nivån. I framtiden skulle hon dock vilja göra något annat, men B vet inte om hon vill gå uppåt i organisationen eller byta område. Det enda som krävs är att B vågar och bestämmer sig.

Bs tips till kvinnor som vill bli chefer, är att man ska våga testa även om man kanske inte har exakt rätt kvalifikationer.

C

C skulle inte söka en högre tjänst som hon inte hade rätt utbildning eller erfarenhet för. Hon svarar att man ska se till att man behärskar, i alla fall inom en snar framtid behärskar, det arbete som krävs, annars riskerar man en hel del.

För att få fler kvinnor till chefspositioner i framtiden tror C att det måste börja i grundskolan. Man måste få tjejer att intressera sig för teknik och att få bättre självförtroende. Man måste få bukt med utseendefixeringen och se till att det är insidan som räknas. C tycker att det är vidrigt med utseendefixeringen som är i sådan låg ålder. Kanske bör man till och med börja arbetet med detta redan på dagis nivå, menar C.

När det gäller karriär så har C inga speciella karriärambitioner. Hon menar att ju längre från verkligheten man kommer desto mindre påverkan får man. Man får mer makt att styra över andra människor, men det lockar inte mig. Hon har inget arbetsmässigt nätverk där hon pratar om sitt arbete, utan har mer privata nätverk. C pratar mycket med sin chef också, men hon kallar honom inte för mentor.

C har själv gått kompetensutbildningar och hon anser att de behövs. Hon har fått gått olika ledarskapsutbildningar med lagar m.m. De handlade om hur man ska använda sina egenskaper på ett bra sätt. Men C säger att det är ojämn kvalitet på chefsutbildningarna och att det är svårt att gå en skola och bli chef.

De utvecklingsmöjligheter som finns för C är att hon kanske kan fortsätta uppåt ett steg till i organisationen. Man kan även bli specialist. Eller så kan man byta jobb om man vill, men eftersom det har varit ett nöje för C att gå till jobbet varje dag, så är inte det aktuellt. När Cs chef slutar, som har ansvar över hennes och fyra andra avdelningar så kanske hon skulle kunna tänka sig det arbetet, men det är heller inte aktuellt nu. Det som krävs av C för att kunna ta ett steg upp i organisationen är mest motivation från hennes sida, för det går inte att utbilda sig till nästa chefsposition, man måste lära sig det den hårda vägen.

Cs tips till andra kvinnor som siktar på att bli chef är, att om man har bra kompetens och om man står för vad man säger och tycker, så är det i längden det som ger utdelning. Styrelser mår bra av en sådan sak, menar hon. C tror inte på fjäsk. Visa vad du duger till istället. C tror att det största felet är att kvinnor inte framhäver sig och visar vad de kan. Den skillnaden finns mellan män och kvinnor. Marknadsför dig själv utan att förhäva dig, uppmanar C.

D

D säger att hon måste ha *mer på fötterna* för att hon ska kunna tänka sig att söka en högre tjänst, om hon inte riktigt har den utbildning och erfarenhet som krävs för jobbet. Men om någon har sett att hon har förmågan, så kanske hon skulle söka tjänsten.

D har ingen mentor, men det skulle hon vilja ha. En mentor att bolla idéer, funderingar och frågor med. Hon har däremot gått en chefsutbildning tillsammans med andra kvinnliga chefer och bildat nätverk med dem.

De utbildningar som D har fått genom Sandvik är ledarskapsutbildning, arbetsmiljökurser m.m. Det finns utvecklingsmöjligheter för D, hon är för tillfället chef över 75 personer nu tillsammans med en medarbetare, men kanske kan hon få hand om en mindre grupp helt själv.

Hon anser att hon måste jobba lite längre på Sandvik för att ha en chans att klara av chefens jobb, eftersom det handlar om produktion. D jobbade på arbetsförmedlingen innan hon fick det här jobbet, så hon har ingen erfarenhet av produktion. Hon vill inte hoppa på det nu, utan vill vara mer säker och så måste hon ha mer intresse av teknik. Det krävs helt enkelt mer erfarenhet och mer tid för att D ska ta ytterligare ett steg.

Ds tips till kvinnorna är att man måste vara trygg i sig själv om man vill bli chef. Man måste själv känna att man passar för det och inte bara bli chef för att man vill göra karriär, menar D. Man måste också trivas med rollen att vara chef. D säger att det är bra om man kan vara ödmjuk och om man kan erkänna om man gjort några felbedömningar. Man måste även kunna delegera och visa att man är mänsklig. Medarbetarna vill oftast också ha en tydlig chef eller ledare. Hon tillägger att hon tror att det går att träna upp det mesta genom utbildning, men vissa kanske passar bättre som chef än andra. Självinsikt och personlighetsutveckling är grundplåten, tillägger D.

4.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar intervjuaren att alla kvinnorna har familj och att de delar ansvaret för hem och barn med sina män. Kvinnorna ser familjen som ett hinder för kvinnors karriär på grund av att arbetsgivare kan föredra att anställa en man framför kvinnan eftersom det traditionellt sett är kvinnan som stannar hemma från jobbet när barnen är sjuka. Ingen av kvinnorna har blivit diskriminerad på Sandvik AB.

De ledaregenskaper som kvinnorna i intervjun tycker är viktiga är bland annat beslutsamhet och lyhördhet. De tips de vill ge till andra kvinnor som vill bli chef är att de ska vara sig själva, tro på sig själva, samt fundera varför man vill bli chef. Om det är för att få makt, göra karriär eller för att man tycker att det skulle vara givande.

Tre av kvinnorna kan inte tänka sig att söka en tjänst som de inte riktigt kvalificerar sig till. Alla kvinnorna har fått chansen till utbildning genom Sandvik AB och det finns utvecklingsmöjligheter på Sandvik AB, man kan t.ex. bli specialist inom något specifikt område.

5. ANALYS

I detta kapitel analyserar jag intervjuerna. Jag jämför teorin med empirin och ser vad studien visar. Jag utgår ifrån samma aspekter som jag använt mig av i föregående kapitel.

5.1 Familjeförhållande, uppväxt och utbildning

Liksom teorin talar för, så har alla kvinnorna i intervjun familj och barn (jmf kap. 2.1.1). Kvinnorna i intervjun säger att de delar lika med sin respektive när det gäller ansvaret för barnen. D säger att hon möjligen tar lite större ansvar än sin man för familjen. Hon säger även, liksom A, att hon minskade sin arbetstid när barnen var mindre (jmf kap. 4.2.1). Enligt teorin är en av huvudorsakerna till bristen på jämställdhet i arbetslivet att kvinnorna tar större ansvar för barnen och att detta engagemang bromsar karriärmöjligheterna (jmf kap. 2.2.3).

Teorin säger att flertalet av de kvinnliga cheferna i SACO-rapporten (2002) har varit pappas flicka (jmf kap. 2.1.1). I min intervju med kvinnorna på Sandvik framgår även där att de flesta har varit pappas flicka. D säger att hon är mer pappas än mammas flicka och C tror att hon skulle ha blivit det om han inte hade gått bort när hon var liten. A säger att hon var pappas flicka när hon var liten, men att hon senare kom närmre sin mamma. B är varken pappas eller mammas flicka (jmf kap. 4.2.1). Vid intervjutillfällena fick intrycket av att alla kvinnorna i intervjun är starka människor med stark självkänsla, vilket är utmärkande för just pappas flicka (jmf kap.2.1.1).

A, B och C har alla arbetat sig upp till sina chefspositioner på Sandvik, medan D sökte sin chefstjänst efter en högre strategisk utbildning (jmf kap. 4.2.1). Om det är så att företagen överhuvudtaget helst anställer män till eventuella chefspositioner (jmf kap 2.2.2), så kan det vara lättare för kvinnan att få en chefstjänst genom att arbeta sig upp till den än att söka den.

5.2 Om ledarskap

A och C säger båda att en av de viktigaste egenskaperna i deras arbete är att ha en översiktlig bild av arbetet istället för att gå djupare in på detaljer. Något som alla kvinnorna tycker är viktigt är att man kan vara lyhörd och lyssna till sina medarbetare, likväl som man ska kunna förmedla sitt budskap till dem (jmf kap. 4.2.2). Detta tyder på att kvinnorna i intervjun har en övervägande relationsinriktad ledarstil och därmed tycker att det är viktigt att ha en bra relation till sina medarbetare (jmf kap. 2.2.1). Teorin säger att det är ledarens uppgift att vårda och förvalta humankapitalet och att kunna förmedla företagets mål till medarbetarna (jmf kap. 4.2.2). Att kunna förmedla ett budskap är enligt både teorin och empirin en egenskap som är mycket viktig.

Alla fyra kvinnornas huvudsakliga uppgifter är av personalledande karaktär. C säger att hennes huvudsakliga uppgift som chef är att ansvara för det kvalitativa och kvantitativa utfallet inom enheten, medan två A och B säger att löner till medarbetarna är en stor uppgift. Teorin tyder på att kvinnor är särskilt effektiva i ledarpositioner som kräver stor kännedom om personalstyrning (jmf kap. 2.2.4). Vad som förväntas av kvinnorna finns det lite skilda meningar om, men majoriteten av de intervjuade säger att det förväntas att de ska kunna fatta egna beslut.

Ingen av kvinnorna ser någon nackdel med att vara kvinna och chef, men B tycker att det ibland kan vara svårt att kommunicera med män eftersom män och kvinnor kommunicerar så olika (jmf kap.4.2.2). Teorin tyder även den på att de mäns attityder är ett stort hinder för kvinnorna att ta sig förbi på vägen upp mot toppen (jmf kap. 2.2.2). Alla kvinnorna tycker också att man i allmänhet är positiv till kvinnliga chefer på Sandvik. Ingen av kvinnorna är särskilt mycket för kvotering, men de anser att det kan vara bra kortsiktigt, för att sätta press på arbetsgivarna om det är en väldigt sned könsfördelning på arbetsplatsen. Kvinnorna säger att de vill få jobbet för att arbetsgivarna tycker att de är bra, inte för att de är kvinnor. Eftersom man tydligt kan utläsa i teorin att den som företagen helst anställer som sin VD är en vit, medelålders man och att rekryteringsfirmorna är oförmögna att identifiera kvinnliga VD-kandidater, så tolkar jag det som att kvotering är nödvändigt för att häva gamla vanor (jmf kap. 2.2.2).

5.3 Hinder

Alla kvinnorna tror att den traditionella synen på familjelivet sätter käppar i hjulen för kvinnorna i arbetslivet. B menar att arbetsgivaren kan föredra att anställa en man till chefstjänsten. Detta på grund av att arbetsgivaren är rädd för att om han anställer en kvinna så kommer kvinnan inte alltid att vara tillgänglig eftersom hon ska föda barn och vara föräldraledig. D menar att kvinnan ställer för höga krav på sig själv eftersom hon vill vara en bra fru och mamma som ska hinna baka, städa och hämta barnen. Samtidigt vill hon orka med arbetet och ha egen tid. C ser lönerna som ett stort hinder för kvinnan som vill göra karriär. Eftersom mannen oftast har högre lön än kvinnan, så blir det kvinnan som måste stanna hemma och vara föräldraledig för att familjen inte ska förlora för mycket av sin inkomst (jmf kap. 4.2.3). I överensstämmelse med teorin är en av orsakerna till bristen på jämställdhet i arbetslivet att kvinnorna tar större ansvar för barnen. Enligt statistik från SCB så är risken att bli uppsagd dubbel så stor efter att kvinnan har skaffat barn jämfört med innan (jmf kap. 2.2.3).

Ett annat hinder som nämns i intervjun har med manligt vs. kvinnligt att göra. Att det kan vara problem för en kvinna att vara chef över en grupp män, eftersom män och kvinnor är olika på många sätt. Männen vill gärna ha en rak order medan kvinnorna vill ha ömsesidig förståelse. Samtidigt nämns också att kvinnor ofta är mer intresserade av att ha ett intressant jobb med bra uppgifter än att göra karriär. (Jmf kap.4.2.3) Jag tolkar detta som att en kvinna kan dra sig för att söka en chefsbefattning som innebär att hon ska vara chef över en grupp män på grund av olikheterna män och kvinnor emellan, samt att kvinnan väljer ett intressant jobb framför ett, i hennes egen uppfattning, mindre intressant arbete där hon har möjligheten att göra karriär.

5.4 Avancemang och framtid

Män drar sig inte för att söka tjänster som de inte har alla behörigheter som krävs för tjänsten. Kvinnorna väntar enligt teorin till de hittar en tjänst där de uppfyller 100 % av kraven. Detta för att de är självkritiska (jmf kap. 2.2.2). Alla kvinnorna i intervjun är mer eller mindre tveksamma till att söka en tjänst som de inte riktigt kvalificerar sig till. A säger visserligen att hon skulle kunna tänka sig att göra det, om inte glappet är allt för stort mellan vad hon själv har för kvalifikationer och vad som krävs för tjänsten (jmf kap. 4.2.4).

Ingen av kvinnorna i intervjun har någon mentor, men två av kvinnorna säger att de pratar med sin chef om sina karriärambitioner (jmf kap. 4.2.4). Enligt teorin så är det en god idé att prata med någon högre upp i organisationen istället för sin chef, eftersom din närmsta chef i framtiden kan se dig som sin rival (jmf kap. 2.2.6). Jag tolkar detta som att det kan vara bra att ha en mentor, men du ska välja någon som inte känner sig hotad av dig på sin position.

Både B och C vill uppmana andra kvinnor att våga söka chefstjänster om man har kompetensen. Det gäller att våga visa fram fötterna och marknadsföra sig själv (jmf kap. 4.2.4). Kvinnor har enligt teorin en tendens att stanna för länge hos sina chefer, som de inte tror de klarar sig utan. Om man inte är egoistisk och sätter sin egen utveckling främst så finns det en risk att man ångrar sig senare (jmf kap.2.2.6).

A och Ds tips till andra kvinnor som vill bli chef är att man ska ta reda på varför man vill det. D säger också att man själv måste känna att man passar i chefsrollen och trivs med det och att man inte bara vill göra karriär (jmf kap. 4.2.4). Ett kännetecken för en bra ledare är just att han/hon har god självkänedom och tycker att det är roligt att leda (jmf kap. 2.2.1). Min egen tolkning av detta är att kvinnorna har brister i att framhäva sig själva och att ta för sig. Det handlar också om att vilja leda och att trivas i ledarrollen.

5.5 Sammanfattning

Enligt teorin är en av huvudorsakerna till bristen på jämställdhet i arbetslivet att kvinnorna tar större ansvar för barnen än sina män och att detta bromsar karriärmöjligheterna för kvinnorna. Alla kvinnorna i min studie har familj, men de delar lika på ansvaret för barnen med sina män.

Studien visar att ett flertal av dagens kvinnliga ledare har varit pappas flicka. Utmärkande drag för pappas flicka är att hon har en stark självkänsla.

Kvinnorna i intervjun har en övervägande relationsinriktad ledarstil och tycker att det är viktigt att ha en bra relation till sina medarbetare. Något annat som studien visar är att det är viktigt att ledaren kan fatta beslut.

Tre av kvinnorna i intervjun har arbetat sig upp till den position de har idag. En kvinna kan dra sig för att söka en chefsbefattning som innebär att hon ska vara chef över en grupp män. Kvinnan väljer hellre ett intressant jobb framför ett mindre intressant arbete där hon har möjligheten att göra karriär. Kvinnor har svårt för att framhäva sig själva och att ta för sig. För att vara en bra ledare bör man vara bekväm i ledarrollen och att trivas med att leda.

6. SLUTSATS

I detta kapitel ger jag svar på de frågor som jag ställde i syftet. Frågorna löd; Vilken bakgrund och egenskaper har 2000-talets kvinnliga ledare? Vilka hinder möter dagens kvinnliga ledare? Hur bör bra ledare vara? I detta kapitel gör jag en kritisk reflektion över arbetet, samt ger förslag till förbättringar och till fortsatta studier.

6.1 De centrala forskningsfrågorna besvaras

Syftet med detta arbete var att studera kvinnliga ledare och deras förutsättningar på företaget Sandvik AB i Sandviken. Jag ville se vilken typ av kvinnor som väljer att bli chefer och därmed undersöka vilken bakgrund och vilka egenskaper de har. Jag ville undersöka om det finns något som hindrar kvinnor från att bli chefer, samt ta reda på hur dessa kvinnor anser att en bra ledare ska vara.

6.1.1 Bakgrund

När det gäller vilken bakgrund dagens kvinnliga ledare har visar min studie att två av kvinnorna i undersökningen har varit pappas flicka och att en tror att hon skulle ha blivit det om han inte gått bort när hon var liten. Jag kan tänka mig att dessa kvinnor också får lättare att kommunicera med och knyta an till andra män just på grund av att de har haft en sådan bra relation till sina fäder. Detta kan ge dessa kvinnor fördelar när de söker arbete på en mansdominerad arbetsplats, samt på arbetsintervjun om det är en manlig rekryterare de får träffa.

Alla kvinnorna i intervjun har högre utbildning. De flesta kvinnorna i intervjun har inte sökt sig till sina chefsjänster utan arbetat sig upp till sina positioner. Jag anser att det är viktigt att skaffa sig en högre utbildning om man vill ha en högre position, då har man en bra grund att stå på när man söker arbete.

6.1.2 Egenskaper

En egenskap som majoriteten av de intervjuade har och tycker är viktig är lyhördhet. Andra egenskaper som också nämns är att vara stödjande och motiverande. Jag anser att dessa relationsinriktade egenskaper är viktiga, men jag håller med Granér när han anger att det krävs en balans mellan relationsinriktade egenskaper som dessa och uppgiftsinriktade egenskaper, som t.ex. prestationsbehov, beslutsförmåga och engagemang för verksamheten. Min studie visar att det som framför allt gör ledaren till en bra ledare är att han/hon kan lyssna till sina medarbetare. När jag tolkar detta anser jag att dagens kvinnliga ledare är lite för snälla och oauktoritära och främst engagerar sig i att ta hand om personalen, medan männen mest intresserar sig för resultat och mål. Min tanke är att det bästa tänkbara ledarskapet egentligen borde bestå av både en kvinna *och* en man. Förutsättningen för denna konstellation är emellertid att de kommer överens med varandra. I och för sig så kräver olika företag olika slags ledare, men den ledaren bör ju ändå ha båda typer av ledaregenskaper.

6.1.3 Hinder

Enligt studien är rekryteringsfirmorna inte förmögna att identifiera kvinnliga VD-kandidater på grund av att de arbetar på i gammal vana. Detta är enligt mig ett hinder i kvinnors karriärutveckling. Att rekryteringsunderlaget är mindre bland kvinnor är däremot något som kvinnorna kan göra något åt själva. Precis som några av kvinnorna i intervjun angav så gäller

det att våga marknadsföra sig själv och våga söka chefsjobben. Kvinnan blir annars lätt ett hinder för sig själv, om hon inte vågar tro på sig själva och ta chansen när den kommer. Enligt studien så söker inte kvinnor en tjänst om de inte uppfyller 100 % av kraven för tjänsten.

Kvinnorna i intervjun anser att den svenska samhällsstrukturen är ett hinder för kvinnor som vill göra karriär. Om vi som bor i Sverige hade möjligheten att köpa subventionerade hushållstjänster, så skulle föräldrar kunna umgås med sina barn när de kommer hem från jobbet istället för att städa eller tvätta och det skulle underlätta för föräldrar som vill göra karriär.

Enligt studien blir många kvinnor uppsagda när de väntar barn eller är föräldralediga, men alla kvinnor i intervjun har barn och de har inte upplevt detta på Sandvik AB. Jag anser att företagsledarna borde förbereda sig för att medarbetarna ska kunna vara föräldralediga genom att ha framförhållning och en *plan* för hur de ska kunna tillsätta vikarier för medarbetarna.

6.1.4 Vad är en bra ledare?

En bra ledare bör enligt studien vara lyhörd och kunna lyssna till sina medarbetare. Det är också viktigt att ledaren har förmågan att förmedla budskap till sina medarbetare och att hon/han kan ta beslut.

6.2 Kritisk reflektion och förslag till fortsatta studier

Att arbeta med denna studie har varit både roligt och intressant. Att få göra ett arbete om kvinnliga ledare på Sandvik har varit ett rent nöje då alla människor jag har kommit i kontakt med har varit mycket tillmötesgående och positivt inställda till mitt arbete.

Studiens starka sida är enligt mig intervjumaterialet. Jag anser att jag fick mycket information av alla kvinnorna. Det var inte många kortfattade svar. Samtidigt så ser jag intervjumaterialet som en svag sida på den punkten att de intervjuade är få. Om jag hade haft mer tid, så hade jag intervjuat fler kvinnor på Sandvik AB. Om man vill få en klarare bild av kvinnorna på företaget skulle en enkätundersökning bland alla kvinnor mellan 40-49 på Sandvik AB troligtvis vara det bästa. Detta under förutsättningen att alla kvinnor är uppriktiga och avlägger den tid som krävs för att svara på frågorna. Man skulle också kunna intervjua några manliga anställda, för att se hur de uppfattar kvinnornas situation. Det kan vara en bra idé i framtida studier. Man skulle även kunna gå ännu ett steg i ledet och intervjua cheferna som sitter över kvinnorna och fråga varför de valde att anställa just dessa kvinnor.

När det gäller litteraturen som används i studien är det möjligt att den delen som behandlar bakgrund och egenskaper för 2000-talets ledare är något begränsad, men det fanns desto mer relevant litteratur att tillgå för övriga frågor som jag ville ha besvarade.

Om jag bestämmer mig för att fortsätta mina studier på D-nivå, så skulle jag föredra att skriva min D-uppsats tillsammans med någon. Det är en fördel om man kan sitta och diskutera ämnet och se saker och ting ur andra perspektiv än sina egna.

Hoppas att denna studie kan vara till nytta för Sandviks fortsatta forskning i genusfrågor och att min studie har tillfört kunskap om hur ett stort företag arbetar för ett få fler kvinnor på ledande positioner.

BILAGA. INTERVJUFRÅGOR

1. Hur ser din bakgrund ut (pappas flicka?, utbildning, tidigare jobb)?
2. Hur ser din familjesituation ut? (Vem har mest ansvar för hem och barn? Vem är hemma med sjuka barn? Vem skjutsar och hämtar barnen?)
3. Vilka eventuella hinder har du stött på som chef eller på vägen dit?
4. Vilka hinder i arbetslivet tror du att kvinnliga chefer kan stöta på?
5. Finns det några andra hinder i samhället som försvårar för den kvinnliga chefen?
6. Hur fick du jobbet som chef?
7. Vilka egenskaper utmärker dig som chef?
8. Vilka egenskaper anser du är viktiga att ha som chef?
9. Vilka egenskaper krävs av dig på din arbetsplats?
10. Vilka förväntningar finns det på dig i din roll som chef?
11. Vilka huvudsakliga uppgifter har du som chef?
12. Vad är det svåraste med att vara chef?
13. Gör du något för att anpassa dig till organisationen, vad?
14. Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med att vara kvinna och chef?
15. Skulle du kunna tänka dig att söka en högre tjänst även om du inte har riktigt den utbildning och erfarenhet som krävs?
16. Är man positiv till kvinnliga ledare på din arbetsplats? Tycker kvinnor och män lika tror du?
17. Tycker du att det behövs fler kvinnliga ledare på din arbetsplats? Motivera.
18. Hur tycker du att man ska göra för att få fler kvinnliga chefer?
19. Hur ser du på kvotering?
20. Har du någonsin blivit diskriminerad som kvinna i arbetslivet? Direkt diskrimination: lön, befordran etc. Indirekt diskrimination: arbetstider, möjlighet till avbrott i karriären samt åldersuppfattning i karriär.
21. Om ja, hur reagerade du då?
22. Vilka pratar du med om dina karriärambitioner, har du något arbetsmässigt nätverk eller någon mentor?
23. Har ni någon jämställdhetsplan på Sandvik? Finns den tillgänglig för alla i personalen?
24. Har du några tips till andra kvinnor som siktar på en chefsbefattning?
25. Har du fått någon chans till kompetensutveckling? Behövs det, tycker du?
26. Vilka utvecklingsmöjligheter finns för dig?
27. Vad krävs för att ta ytterligare ett steg?
28. Anser du att kvinnor och män bedöms likvärdigt inom Sandvik när det gäller befordran och karriär?

REFERENSLISTA

Litteratur

Andersen, Heine. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*. Studentlitteratur. Lund.

Arhén, Gunilla & Zaar, Christina. (1997). *Kvinnligt ledarskap – Tio år med Ruter Dam*. Ekerlids Förlag. Stockholm.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, Finn. (2001). *Att utreda forska och rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö.

Fagerfjäll, Ronald. (2003). *Så spräcker vi glastaket*. SNS Förlag. Stockholm.

Granér, Rolf. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Studentlitteratur. Lund.

Ieskog, Tommy. (2003). *Att kunna vara chef*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.

Masui, Anette. (2004). *Kamikazekvinnor och pappas prinsessor*. Bokförlaget Prisma, Stockholm.

Molin, Eva. (2000). *Ledarskap*. Verksamhetskultur Y AB, Stockholm.

Sjöstrand, S. E. & Holmberg, Inger. (1992). *Företagsledning bortom etablerad teori*. Studentlitteratur. Lund.

Thurén, Torsten. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber AB, Stockholm.

Wahl, Anna m.fl. (2001). *Det ordnar sig*. Studentlitteratur. Lund.

Yukl, Gary (2002). *Leadership in organizations*. Prentice Hall. New Jersey.

Internet

Break the Glass Ceiling. <http://www.breaktheglassceiling.com/history.htm> (2005-11-16, kl. 14:42)

Sandvik AB. <http://www.sandvik.se> (2005-11-15, kl. 12:16)

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle. Ekonominyheterna, TV4, <http://www.sns.se/zino.aspx?articleID=375>, (2005-11-10, kl.12:01)

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle. Göteborgsposten, 040116, <http://www.sns.se/zino.aspx?articleID=375>, (2005-11-10, kl.12:01)

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle. *Kvinnliga Chefer i Näringslivet 2005 – statistik*, http://www.sns.se/document/renstig_statistik_2005.pdf, (2005-11-10, kl.12:18)

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle. Peggy Bruzelius, A-ekonomi, 021126, <http://www.sns.se/zino.aspx?articleID=375>, (2005-11-10, kl.12:01).

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle. Svenska Dagbladet, 040115, <http://www.sns.se/zino.aspx?articleID=375>, (2005-11-10, kl.12:01)

Muntliga källor

Christine Hägglund, Projektledare för HR projekt, Sandvik AB. (2005-11-10 – 2006-01-19)

A, avdelningschef på röravdelningen på FOU, SMT, Sandvik AB. (2005-12-12)

B, enhetschef på Sandvik inom FOU, Sandvik AB. (2005-12-12)

C, analyslaboratoriechef på SMT, Sandvik AB. (2005-12-12)

D, förstalinjechef på SMC, Sandvik AB. (2005-12-12)