

”ATT HA KUL OCH VISA  
VAD MAN GÅR FÖR”  
KVINNORS OCH MÄNS  
KARRIÄRBERÄTTELSE



YLVA ELVIN-NOWAK OCH HELÉNE THOMSSON

•

”ATT HA KUL OCH VISA  
VAD MAN GÅR FÖR”

*Kvinnors och mäns karriärberättelser*

SNS FÖRLAG

SNS Förlag  
Box 5629  
114 86 Stockholm  
Telefon: 08-507 025 00  
Telefax: 08-507 025 25  
E-post: order@sns.se  
Hemsida: www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling. Syftet är att skapa underlag för rationella beslut i viktiga samhällsfrågor genom forskning och debatt.

SNS bedriver samhällsforskning med forskare från universitet och högskolor i Sverige och utlandet, ger ut böcker på eget förlag samt arrangerar konferenser, kurser och lokala medlemsmöten. SNS är en allmännyttig ideell förening som finansieras genom medlemsavgifter, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter samt genom årsavgifter från företag, myndigheter och organisationer.

### **Kopieringsförbud**

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen! Kopiering, utöver lärares rätt att kopiera för undervisningsbruk enligt Bonusavtal, är förbjuden.

*"Att ha kul och visa vad man går för"*  
*Kvinnors och mäns karriärberättelser*  
Ylva Elvin-Nowak och Heléne Thomsson  
Första upplagan  
Första tryckningen

© 2004 Författarna och SNS Förlag  
Omslag och grafisk form: Patrik Sundström  
Sättning: Ateljé Typsnittet L&R AB  
Tryck: Blomberg & Jansson Offsettryck, Stockholm 2004

ISBN 91-7150-954-2

## INNEHÅLL

<i>Förord</i> .....	7
<i>1. Vet vi inte allt om kvinnor och män i karriären snart?</i> .....	9
Frågor att ställa sig .....	9
Hurra för kön .....	9
Att göra karriär och att göra kön .....	11
<i>2. Denna studie – en intervjustudie</i> .....	13
Genomförandet av studien .....	13
Forskarna .....	13
Intervjudeltagarna .....	13
Analyserna av intervjuerna .....	15
Fokusgrupper .....	15
Studiens kunskapsanspråk .....	16
Presentation av resultaten .....	16
<i>3. Resultaten</i> .....	18
Att välja utbildning – varför ekonomi eller teknik? .....	18
Pappa – identifikation och motidentifikation .....	20
Den första chefen – avgörande för fortsatt karriär .....	27
Bekräftelse som karriärunderlättare .....	33
Familjen – ett ständigt pågående relationsarbete .....	36
Kvinna, mamma och vd .....	41

Vem vill egentligen vara vd idag?.....	47
Att använda sin kraft på rätt sätt .....	51
Vi är moderna ledare .....	56
Om kvinnorna lite mer specifikt .....	59
Kön spelar väl ingen roll ... ..	65
Kvinnor om strategier .....	70
Chefer vill inte vara toppstyrda .....	75
Det hedersamma uppdraget .....	78
Om stress och hälsa .....	85
<i>4. Fördjupad analys och teoretiskt</i>	
<i>förankrade kommentarer</i> .....	89
Män som ledare – ledare som män .....	89
Kvinnor och ledarskap .....	90
Om makt och hindrande strukturer .....	92
Ordningen som söndrar och härskar .....	95
Inga viljelösa offer .....	94
Förebild – kön och position eller antingen eller? .....	95
Pappas flicka .....	95
Karriär och föräldraskap .....	96
<i>5. Vad kan och bör företagen göra?.....</i>	99
<i>Referenser</i> .....	106

# Förord

**I**NOM SNS PROJEKT för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet har projektets arbetsgrupp och yngre referensgrupp vid ett flertal tillfällen diskuterat de bakomliggande – och via statistiken svårfångade – orsakerna till att så få kvinnor finns på ledande poster i näringslivet, trots att kvinnor och män i stor utsträckning har likvärdiga utbildningar. Vad är det som händer på vägen från att man examinerats från en ”karriärfrämjande” utbildning till att man når – eller inte når – en viss position? Finns det några skillnader mellan kvinnors och mäns berättelser om sina karriärvägar?

För att få en djupare förståelse för karriärvalen, och vad de innebär och beror på, har rapportens författare Ylva Elvin-Nowak och Heléne Thomsson, båda doktorer i psykologi, genomfört tolv djupintervjuer och fyra fokusgruppsdiskussioner. De livsberättelser som redovisas ger oss viktig kunskap om vilka yttre och inre faktorer som kan vara avgörande för vilken yrkesposition man når. De visar att det inte är så enkelt som att välja ”rätt” utbildning och universitet, utan att karriärvalen också påverkas av mer svårstyrbara faktorer såsom vem ens första chef råkar vara, attityder och normer kring föräldraskap och synen på hur moderna ledare bör vara. Berättelserna, och fokusgruppernas reaktioner på dessa, kompletterar och fördjupar avsevärt de resultat som framkommit i tidigare studier inom projektet.

SNS projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet har stötts aktivt av en arbetsgrupp under ledning av SEB:s vd och koncernchef Lars H. Thunell. Utöver de företag som arbetsgruppen representerar har cirka trettiofem andra företag och institutioner samt ESF-rådet i Stockholms län bidragit finansiellt till projektet. (Se vidare en sammanställning i slutet av rapporten.) Som alltid i SNS-studier svarar författarna själva för rapportens innehåll.

Stockholm i april 2004

JOHANNA LAURIN  
Projektledare SNS



# 1. Vet vi inte allt om kvinnor och män i karriären snart?

## *Frågor att ställa sig*

VAD KAN DE som tog en civilekonom- eller civilingenjörs-examen på 1980-talet berätta om sin karriärgång? Vad har varit drivkrafter, hinder, möjligheter i deras yrkesliv? Vad säger de som idag befinner sig på vd-nivå eller liknande, och vad säger de som hoppat av en sådan karriär? Vad säger kvinnorna, vad säger männen? Hur ser de på sig själva och sin karriär?

Finns det erfarenheter som vi kan dra nytta av idag, när denna grupp är en viktig del av chefskapitalet och ledarkapitalet, en grupp som kanske blir än viktigare inom några år när vi har stora pensionsavgångar bland våra samhällstoppar? Kan vi lära oss något som vi har användning av när vi arbetar för ett mer jämställt näringsliv?

Kring dessa frågor finns en hel del kunskap idag. Men trots att kunskapen tycks så gedigen går utvecklingen mot ett jämställt näringsliv förtvivlat långsamt. Kan det vara så att det fortfarande saknas några pusselbitar, eller är det en ren och skär ovilja som hindrar utvecklingen? Eller är det snarare så, som många företrädare för näringslivet själva vill framhålla, att det har hänt mycket och det händer mycket. Det är bara det att det inte alltid syns.

Den här rapporten handlar om hur ett antal kvinnor och män, som lyckats eller inte lyckats och som valt eller inte valt att komma långt i näringslivet, tänker om vad de gjort. Rapporten bygger på individuella berättelser som tillsammans och satta i sina sammanhang kan ge en fördjupad förståelse till varför jämställdheten i näringslivet låter vänta på sig.

## *Hurra för kön*

I Sverige är jämställdhet ett hurraord. Inom såväl politiken som näringslivet håller alla med om att kvinnor och män självklart

ska ha lika möjligheter att ta sig fram till toppositioner. Men trots att alla nickar i samförstånd är det ett faktum att det är företrädare för *en* viss könstillhörighet som hamnar i toppen.

Hur kan detta förstås? Ett sätt är att hänvisa till och analysera de strukturer, traditioner och attityder som bygger på det historiska faktum som visar att på höga positioner har det funnits män, män och åter män.

Ett annat sätt är att rikta strålkastarljuset på det som det faktiskt handlar om, nämligen kön. Jämställdhet handlar om kön och jämställdhet kan definieras som att kön inte ska ge några anvisningar. Kön ska inte bestämma vem som blir vd eller vem som stannar hemma med barnen. Det är detta som är målet för jämställdhetsprocessen – att kön inte ska bestämma.

Problemet är bara att människor i regel är väldigt måna om att just kön ska bestämma. Att bli bekräftad som kvinna *eller* man är oerhört viktigt för att vi ska känna oss som hela människor. Och då är det lättast att söka sig till sådana positioner i såväl yrkes- som privatliv som är könsmissigt bekräftande. Att göra annorlunda kräver en större ansträngning, ett visst risktagande och en otrygghet.

Men det går att göra annorlunda. Om många kvinnor strävar mot och tar plats på vd- och styrelseposter så blir så småningom dessa positioner allt mindre manligt impregnerade, och de blir bekräftande även för kvinnor.

Strukturer och attityder förändras inte av sig själva. Strukturer och attityder bärs upp av människor och det är först när människor börjar *bete* sig annorlunda, som strukturerna och attityderna kommer att förändras.

Att *tycka* att det borde vara fler kvinnor på ledande positioner är bekvämt och helt okontroversiellt. En förändring måste dock *göras* i aktiv handling om och om igen om den ska bli bestående. De kvinnor som idag tagit sig fram till sådana positioner som vanligtvis innehas av män *gör* förändring oavsett vad de tycker. Likaså gör de män som genom aktiv handling verkar för förändringar.

## *Att göra karriär och att göra kön*

Karriär är ett begrepp som blir allt mer ifrågasatt. Många hävdar att den vertikala utvecklings- och avancemangsprocess som karriäruttrycket ofta har stått för bör ersättas med mer dynamiska begrepp. Karriär kan stå för många slags yrkesmässiga utvecklingsprocesser som inte nödvändigtvis behöver gå åt ett och samma håll.<sup>1</sup>

Det slags karriär de kvinnor och män som ingår i denna studie har gjort och berättar om är en tydligt vertikal yrkesmässig utvecklingsprocess där avancemang till högre nivåer står i fokus.<sup>2,3</sup> Det är också den typen av yrkesmässig bana som premieras om man ska komma ifråga för lednings- och styrelseuppdrag. Karriär blir en process som drivs av såväl personliga handlingar, drivkrafter och förhållningssätt som materiella omständigheter och möjligheter.

Parallellt med den yrkesmässiga utvecklingsprocessen löper naturligtvis en mängd andra processer. En av de processer som står i fokus i denna rapport handlar om könskonstruktionsprocesser, dvs. hur de intervjuade kvinnorna och männen ser på sig själva som kvinnor och män utifrån de positioner och relationer de befinner sig inom.

I alla sammanhang finns mer eller mindre uttalade kulturellt etablerade koder för vilken typ av kvinnlighet respektive manlighet som är bekräftande. Koder som vi ofta inte märker förrän någon ”gör fel” men som vi alla förhåller oss till och deltar i upprätthållandet av.

Utifrån denna teoretiska utgångspunkt blir kön inte bara substantiv – något som sitter på kroppen (könsorganen) eller som är inuti kroppen (kvinnligheten/manligheten). Med denna ut-

---

<sup>1</sup> Skiffington, Suzanne (2003), *Behavioral coaching: building sustainable personal and organizational strength*. London: McGrawHill ed.

<sup>2</sup> Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla (2002), *Rekrytering av koncernstyrelser. Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. Stockholm: EFI & SNS Förlag.

<sup>3</sup> Fagerfjäll, Ronald (2003), *Så spräcker vi glastaket. En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer*. Stockholm: SNS Förlag.

gångspunkt blir kön snarare ett verb – något vi gör och där vi alla är väldigt måna om att göra rätt.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Elvin-Nowak, Ylva & Thomsson, Heléne (2003), *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

## 2. Denna studie – en intervjustudie

### *Genomförandet av studien*

**F**ÖR ATT FÅ VETA MER om kvinnor och män och karriär har vi genomfört en mer djuplodande intervjustudie. Den har genomförts med en reflexiv metod, vilket innebär att resultaten varit utsatta för kritiska reflektioner i flera led.<sup>5</sup> Reflexiv metod används mycket inom socialpsykologisk forskning kring ämnen som är politiskt känsliga, värdeladdade eller kontroversiella. Den används också ofta för att kunna studera det som framstår som självklart och kanske oproblematiskt, till exempel varför kvinnor och män beter sig olika i vissa sammanhang. Rent konkret betyder det i denna studie att inga intervju-utsagor eller ord från intervjudeltagare presenteras utan att ha utsatts för både teoretiska och mer vardagsnära reflexioner. Det betyder också att resultaten presenteras i en resonerande form, som inbjuder läsaren att fortsätta reflektera under läsningen.

### *Forskarna*

Vi som genomför studien är disputerade forskare med bakgrund vid Psykologiska institutionen vid Stockholms universitet, avdelningen för arbets- och organisationspsykologi. Vi har en gemensam specialkompetens och är etablerade inom det vetenskapliga fältet som benämns ”könsteori”. Idag är vi fristående konsulter och forskare, som också arbetar med ledarskapsutveckling och uppdrag i näringslivet.

### *Intervjudeltagarna*

I studien har 12 personer deltagit i enskilda intervjuer. Det enda som samtliga dessa personer har gemensamt är att de alla tagit

---

<sup>5</sup> För en introduktion till metoden se Thomsson, Heléne (2002), *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur. Se även Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant (1992), *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: Chicago Press.

en examen som antingen civilingenjör eller civilekonom (dvs. examen som ofta leder till höga befattningar och traditionell karriär) under 1980-talet. De har samtliga examinerats vid Handelshögskolan i Stockholm eller vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm, med ett undantag med en ekonomisk examen från Stockholms universitet. Eftersom antalet intervjupersoner är så litet, har vi valt att konstanthålla utbildningsort och högskola på detta sätt.

**Tabell 2.1. Intervjupersoner.**

<p><b>Kvinna, vd, civilekonom.</b> Gift med man som också gjort karriär. Har två barn i skolåldern. Har styrelseuppdrag.</p>	<p><b>Man, vd, civilekonom.</b> Gift med kvinna som ej gjort karriär. Har två barn i skolåldern och en yngre. Har styrelseuppdrag.</p>	<p><b>Kvinna, vd, civilingenjör.</b> Gift med man som har samma utbildning, men som inte gjort samma typ av karriär. Har ett barn i tonåren. Har styrelseuppdrag.</p>	<p><b>Man, vd, civilingenjör.</b> Gift med kvinna som ej gjort karriär. Har två barn i tonåren. Har styrelseuppdrag.</p>
<p><b>Kvinna, vd, civilekonom.</b> Frånskild. Har inga barn. Har styrelseuppdrag.</p>	<p><b>Man, vd, civilekonom.</b> Gift med kvinna som också gjort karriär, men som nu hoppat av. Har två barn i skolåldern. Har styrelseuppdrag.</p>	<p><b>Kvinna, vd, civilingenjör.</b> Gift med man som gjort liknande karriär. Har två barn i högre tonåren. Har styrelseuppdrag.</p>	<p><b>Man, affärsområdeschef, civilingenjör.</b> Frånskild. Har tre barn i skolåldern som han har hand om varannan vecka, ny sambo. Har styrelseuppdrag.</p>
<p><b>Kvinna, ej vd, civilekonom.</b> Gift med man som gjort karriär. Hade tidigare ett chefsjobb, som hon hoppat av. Har två barn i skolåldern. Arbetar idag deltid.</p>	<p><b>Man, ej vd, civilekonom.</b> Sambo, inga egna barn. Sambon har dock barn. Har haft chefsjobb/vd, men hoppat av. Arbetar heltid med annat idag.</p>	<p><b>Kvinna, ej vd, civilingenjör.</b> Egenföretagare. Gift med man som ej gjort karriär. Tre yngre barn.</p>	<p><b>Man, ej vd, civilingenjör.</b> Aldrig varit chef. Gift med kvinna som ej gjort karriär. Tre barn i tonåren.</p>

Deltagare till studien söktes på basis av att de skulle befinna sig i en situation som var intressant för studien, i så måtto att det skulle kunna bidra med något annat än de övriga deltagarna. Åtta av de intervjuade, hälften kvinnor och hälften män, skulle vara vd eller affärsområdeschefer och ha erfarenhet av styrelsearbete.

De fyra övriga, två kvinnor och två män, skulle inte befinna sig på denna position, hälften därför att de hoppat av sin karriär och hälften därför att de aldrig gjort denna typ av karriär. Varje deltagande person betraktades som en byggsten i den reflexiva förståelse som studien sökte.

Intervjuerna har haft karaktären av ingående och reflekterande samtal där den person som intervjuats uppmanats att berätta och fundera kring sina egna erfarenheter och personliga intentioner kring den egna karriären. Intervjuaren har ställt frågor med bas i intervjumallen (se bilaga) för att leda intervjun framåt. Intervjuerna genomfördes i enskildhet och endast en av oss forskare deltog i vardera intervju (vi tog hälften var). Intervjuerna bandades och transkriberades ordagrant, därefter raderades banden. Ingen av deltagarna hade något att invända mot bandupptagningen.

### *Analyserna av intervjuerna*

Analysen av intervjuerna har skett enligt en reflexiv och kritisk modell, och följdriktigt har det handlat om en relativt ingående analys.<sup>6</sup> Det som intervjudeltagarna har förmedlat under intervjuerna, har under analysfasen satts in i ett större sammanhang. Samhällsaktuella frågor, liksom politiska och aktuella tankegångar, har fått ge uppslag till hur det som förmedlats av enskilda personer skulle kunna förstås på ett mer allmänt plan. Det betyder också att det som vi väljer att presentera inte är några absoluta sanningar, utan snarare intressanta aspekter som tål och som bör diskuteras vidare.<sup>7</sup> Under analyserna har båda intervjuerna/forskarna tillsammans läst och reflekterat över innehållet i samtliga intervjuer. Resultatet som presenteras i rapporten är en produkt av en gemensam reflexiv analysfas.

---

<sup>6</sup> En reflexiv analysmodell beskrivs i tidigare nämnda bok av Heléne Thomsson (2002), men finns också beskriven t.ex. i G. Shacklock och J. Smyth (red.), *Being reflexive in critical educational and social research*. London: Falmer Press.

<sup>7</sup> Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2000), *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research*. London: Sage.

## *Fokusgrupper*

För att ytterligare förstärka det reflexiva och kritiska inslaget i analysen har resultaten från intervjuerna presenterats för ett antal fokusgrupper.<sup>8</sup> Kortare delar av resultaten presenterades för fokusgrupperna som sedan med så lite inblandning från intervjuaren som möjligt, ombads reflektera och diskutera dessa.

Totalt har fyra fokusgruppsdiskussioner genomförts. En grupp bestod av fem kvinnor som är på väg i sin karriär. De är projektledare eller chefer på lägre nivå. De är yngre än de intervjuade och deltar alla i något slags karriärutvecklingsprojekt eller mentorprogram. En grupp bestod av etablerade chefer i privata näringslivet som samtliga är äldre än den intervjuade gruppen (tre kvinnor, tre män). En grupp bestod av ”searchers” (tre kvinnor, två män). En grupp bestod av chefer i privata näringslivet, som samtliga är yngre än den intervjuade gruppen (fyra kvinnor, fyra män). Urvalet till fokusgrupperna gjordes i samråd med SNS. Kriteriet för urvalet var samma som för urvalet av intervjupersoner, samtliga grupper och deltagare skulle kunna bidra med något för studien viktigt, på grund av sin position och sina erfarenheter.

## *Studiens kunskapsanspråk*

I en studie av detta slag är inte frågan om generalisering förbunden med slumpmässigt urval på så sätt som är brukligt i kvantitativ forskning. Här handlar det snarare om hur väl det mönster eller den fenomenbeskrivning som studien presenterar kan bidra till en ökad och ny förståelse av fenomenet ifråga. Det är önskvärt att finna fördjupade, förfinade och kritiska beskrivningar av hinder och möjligheter för kvinnor och män i deras karriär. Beskrivningarna bör vara så pass hållbara att även andra än de som bidragit till just denna förståelse, i just denna studie, kan förstå dem.

---

<sup>8</sup> För en god introduktion se Victoria Wibeck (2000), *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur. Se även Richard A. Krueger (1998), *Analyzing & reporting focus group results*. London: Sage publ.

### *Presentationen av resultaten*

I resultatredovisningen för vi ett resonemang kring det som framstår som essensen i det de intervjuade berättat om. Vi presenterar även en del citat. Ofta är citaten utvalda därför att de är bra sammanfattningar av teman som kommer igen i flera intervjuer. Vi har valt att låta citaten stå utan namn på avsändaren, det vill säga läsaren vet inte vem som säger vad och ibland inte ens om det är en kvinna eller en man som uttalar sig. Detta är ett aktivt val. Så fort vi talar om ifall citatet kommer från en kvinna eller en man, slår de psykologiska mekanismer till hos läsaren, som får det som sägs att tolkas på ett sätt som inte alltid är förenligt med vårt syfte då vi lägger in citatet. Läsaren får som i alla studier av denna sort, lita till oss som författare, att vi ledsagar henne eller honom genom resultaten på bästa möjliga sätt och ger största möjliga underlag för möjligheter till kritisk granskning.

Deltagarna i intervjuerna har utlovats fullständig anonymitet, varför vissa uppgifter som inte är av betydelse för studiens resultat har korrigerats, namn och orter har bytts ut och avslöjande uppgifter tagits bort i resultatredovisningen. I rapporten presenteras resultaten från fokusgrupperna som kritiska reflektioner kring, och fördjupningar av intervjuresultaten.

### 3. Resultaten

#### *Att välja utbildning – varför ekonomi eller teknik?*

##### BREDD ELLER FOKUS?

**C**IVILEKONOM- OCH CIVILINGENJÖRSEXAMEN har länge ansetts som en bra grund för karriär inom det privata näringslivet. Ett skäl som ofta angetts till kvinnors underrepresentation på vd-poster är att det inte är så länge sedan som kvinnor började utbilda sig i någon högre utsträckning på ekonomiska och tekniska högskolor.

De kvinnor och män som ingår i denna studie påbörjade sina utbildningar i början av 1980-talet. Vid denna tidpunkt utgjorde kvinnorna knappt 20 procent på Tekniska Högskolan i Stockholm (KTH) och omkring 28 procent på Handelshögskolan. Idag har andelen kvinnor på KTH ökat till knappt 30 procent och på Handelshögskolan utgör kvinnorna idag omkring 40 procent.

Varför valde då dessa kvinnor och män att studera ekonomi eller teknik? Att drivkrafterna och motiven ser lite olika ut beroende på vilken utbildning man har valt är tydligt.

För de före detta ekonomistudenterna som deltar i vår studie framstår och beskrivs Handelshögskolan (i något fall en annan likvärdig utbildning) som en utbildning som följer av att man har bra gymnasiebetyg och inte riktigt vet vad man vill satsa på. Utbildningen uppfattas som bred och allmängiltig men inte något som man väljer för att man är extremt intresserad av ekonomi. En man som senare valde att helt byta inriktning i yrkeslivet beskriver sitt val att börja på Handels så här:

Jag började på Handels för att jag hade bra betyg ... Och då hamnade jag på nån optimeringslösning på det hela, okej jag har pluggat – hur ska jag få bäst valuta för dem? Går jag på Handels så kan jag välja vad jag vill.

En kvinna som idag är vd berättar att hon ”blev lite intresserad av ekonomi” under gymnasietiden och då hon tänkt sig någon form av vidareutbildning och kände till Handelshögskolan som en bra utbildning tyckte hon att det verkade vara ett bra och brett val.

Flera av de kvinnor och män som läst ekonomi återkommer till att de egentligen inte var särskilt intresserade just av ekonomi utan av att skaffa sig en så bred kompetens som möjligt. Valet handlade mer om att hålla så många dörrar som möjligt öppna än om att få ägna sig åt ett ämnesområde som man var intresserad av. Kombinationen att ha bra betyg från gymnasiet och att inte riktigt veta vad man vill förefaller vara en vanlig grund för att söka till Handelshögskolan eller någon annan ekonomutbildning vid den här tidpunkten.

Om det för Handelsstudenterna handlar om att välja en utbildning där man skaffar sig en *bred kunskapsbas*, handlar det för de kvinnor och män som valt att läsa en teknisk utbildning mer om att få möjlighet att fördjupa sig i ett *genuint intresse*. En vd berättar att han alltid varit ”genuint intresserad av att undersöka saker och ting. Det var mitt bästa ämne i skolan så det föll sig ganska naturligt.”

De kvinnor som har KTH som bakgrund och som båda sitter på höga vd-poster idag vittnar också om ett genuint intresse. ”Jag var väldigt fascinerad av fysik” säger den ena, medan den andra berättar att hon bestämde sig för att läsa elektroteknik väldigt tidigt ” jag var tolv år tror jag när jag bestämde mig”.

En annan kvinna, som först valt en annan utbildning, konstaterar att hon borde ha börjat på en teknisk utbildning redan från början:

Då började jag tänka efter ... vad jag egentligen tycker är intressant och ... då bestämde jag mig för att det var ju faktisk matte, fysik och kemi som var mina ämnen så ... ska jag gå något ska jag gå på teknisk.

Om de före detta ekonomistudenterna var ute efter en bred men ganska ofokuserad kunskapsbas beskriver de före detta teknik-

studenterna snarare en lust att få fördjupa sig ganska smalt i det man är intresserad av. Då både teknisk och ekonomisk utbildning uppfattas som språngbrädor för en karriär i näringslivet är det intressant att beskrivningarna av bakgrundsmotiven till valet av dessa utbildningsval ser så olika ut. Att välja utifrån specialintresse eller utifrån viljan att skaffa sig bredd torde inte bara leda till olika slags kompetens under utbildningen (specialist eller generalist), utan också till lite olika förhållningssätt till framtida yrken och karriärvägar. Mot bakgrund av denna ganska disparata bild kan man ställa frågan varför just dessa utbildningar anses som speciellt lämpade som rekryteringsbas för framtida ledningspositioner? Finns det andra utbildningar som lika väl skulle kunna motsvara de krav som ställs på personer med ambitioner att göra en chefskarriär – utbildningar där kvinnor utgör en större andel?

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA KRING VALET AV UTBILDNING

I fokusgrupperna känner man igen den utbildningsmässiga karriärbakgrund som vi beskriver. Flera personer i de olika grupperna menar dock att denna ganska stereotypa bakgrund blir allt mindre självklar och att nya slags utbildningsmässiga bakgrunder också kommit att värderas. I den grupp som torde vara mest kunnig i rekryteringsfrågor, searchers, är denna uppfattning tydligast. En kommentar från en searcher är:

Skulle du intervjuva ett tvärsnitt av personer som är på väg att bli chefer nu så är det personer på någon annan utbildning och som varit utomlands och skaffat andra saker som så att säga, idag i stor utsträckning konkurrerar om de här chefsjobben.

#### *Pappa – identifikation och motidentifikation*

Vad som uppfattas som roligt, utvecklande och ”självklart” är avhängigt av den historiska tidpunkt och de kulturella och sociala sammanhang vi befinner oss i. Detta gäller också val av utbildning. En viktig bakgrundskuliss när man väljer utbildning,

framtid och ställer frågor kring vem och vad man ska bli, är de uppfattningar och erfarenheter som föräldrarna står för. Viktiga val står alltid i med- eller motrelation till vad man har med sig hemifrån. I denna studie står valet att börja på KTH eller Handels ofta i direkt relation till pappans uppfattning om vad en bra utbildning är för något. Pappan är genomgående en mycket central figur i utbildningsvalet.

En kvinna som gått på Handels men som dessförinnan funderat allvarligt på en helt annan slags utbildning beskriver sitt utbildningsval så här:

Min pappa är ingenjör och ... man skulle ha en akademisk utbildning så Handels skulle gå bättre hem än X-utbildningen.

En annan kvinna säger:

Min far tyckte att jag skulle gå Teknis, för det hade nämligen han gjort. Gå på KTH och bli ingenjör för det var vad han hade gjort och det var väl ett ämne som vi hade ganska mycket diskussioner om ... Pappa hade väl alltid en dröm att jag skulle bli ingenjör och ... han tyckte väl att Handelshögskolan var okej också ... det var inte så att han sa ska du inte gå på Handels utan han skickade snarare små broschyrer om Teknis, är inte det bra att gå på?

En av männen sätter sin egen inställning till karriär och beslut att gå på KTH i direkt relation till sin likhet med sin pappa samtidigt som han likt många andra betonar att pappan inte har bestämt hur valet skulle se ut:

Jag driver mig själv, behöver inga yttre drivkrafter. Det har jag nog från pappa ... Det var han som visste att det var en bra utbildning. Men han bestämde inte att jag skulle gå där. Det gjorde jag själv.

Valet av utbildning kan också vara en direkt *motreaktion* gentemot pappans uppfattningar och förväntningar – att exempelvis välja Handels istället för KTH som en direkt följd av att pappan

alltid förespråkade KTH. En man, som idag sitter på en vd-post, berättar följande:

Det fanns egentligen bara en sak man skulle bli och det var ingenjör. Allt annat var oseriöst och civilekonom var det mest oseriösa ... Så det var ett fadersuppror ... att gå på Handels. Men det ledde ju ändå in på samma bana, man kom ut där i karriären ändå. För chef skulle man bli, liksom.

De berättelser kring uppväxten som kvinnorna och männen presenterar är präglade av fäder, fäder och fäder. Kanske är det en slump. Men bland dem som deltagit i studien är fäderna märkvärdigt styrande, medan mödrarna nästan inte omnämns alls. De finns där i bakgrunden som osynliga stödsystem som ”gjorde smörgåsar och ställde i kylan”, som en av de intervjuade kvinnorna uttrycker saken. Mödrarnas erfarenheter och åsikter har inte haft någon avgörande betydelse för utbildningsvalet och inte heller för den fortsatta karriären.

Flera av de intervjuade säger att deras mammor gjorde ”inget”. En man uttrycker sig så här:

Mamma gjorde inget. Hon var hemma och tog hand om familjen ... Hon hade någon ekonomiutbildning i botten ... Hon jobbade deltid.

När det gäller valet av utbildning berättar han vidare att mamman inte hade någon betydelse för detta beslut:

Hon höll väl med pappa om att det var en bra utbildning ... Det var han som visste vad som var bra och inte och så där.

Flera kvinnor beskriver sina fäder som identifikations- och förgrundsfigurer men ser samtidigt nu som vuxna att deras mammor fanns där som den bakgrundsfigur som fick vardagslivet att fungera. En kvinna säger:

Vi ... beundrade pappa. Pappa var sällan hemma, han var ute och reste jämt och mamma var hemma jämt och gjorde det här hemmafru-

jobbet som inte uppskattades. Slitgörat. ... Och vid matbordet räknades inte mammas åsikter ... Jag lärde mig aldrig laga mat eller städa eller tvätta eller nåt sånt, för det var sånt som inte värderades. Utan att få en bra utbildning och ett bra jobb, det var det som värderades.

Det identifikationsmönster som framträder bland de kvinnor och män vi intervjuat liknar de som andra forskare beskrivit<sup>9,10,11</sup> (se vidare Fördjupad analys) när det gäller kvinnor som valt utbildningar och karriärvägar som uppfattas som manliga eller är mansdominerade.

De kvinnor och män som denna studie omfattar är födda och uppvuxna under en period när kvinnor ännu inte var etablerade i yrkeslivet i samma omfattning som männen. Flera av informanterna har mödrar som varit hemmafruar och ingen har en mamma med samma utbildningsinriktning som de själva valt. Att pappan då framstår som den man identifierar sig med och den som har mest inflytande över besluten kan därmed förefalla trivialt.

Utifrån ett könsteoretiskt perspektiv är det dock intressant att fundera över vad identifikationsmönster betyder för utbildnings- och karriärval. För de kvinnor som deltar i vår studie innebär såväl val av studieinriktning som karriärväg ett brott mot det slags kvinnlighet som deras mödrar stod för. Detta är inte kvinnor som ”håller med pappa” eller som är ”en blek figur i utbildningssammanhang”, som några av de vi intervjuat uttrycker sig om sina mammor. Vi kan tvärtom konstatera att dessa kvinnor har valt krävande utbildningar som fram till ganska nyligen varit extremt mansdominerade och de har eller har haft krävande karriärer. De har skapat ett slags kvinnlighet som i många avseenden skiljer sig från den kvinnlighet som deras mödrar levde i. Den bekräftelse som 1950- och 1960- och delvis 1970-talens kvinnor fick genom att underordna sig mannens utbildning och

---

9 Bengtsson, Margot (1985), *Föräldraidentifikation hos kvinnliga naturvetare och humanister. Utvecklingspsykologiska, differentiella och socialpsykologiska aspekter*. Institutionen för tillämpad psykologi, Lunds universitet, nr 1.

10 Bengtsson, Margot (2001), *Tid, rum, kön och identitet*. Lund: Studentlitteratur.

11 Jacobsson, Carl & Elvin-Nowak, Ylva (1994), *Kvinnor i matematiken – ett trevligt inslag eller på lika villkor?* Grundutbildningsrådets skriftserie nr 7.

karriär och genom att hålla sig till traditionellt kvinnliga domäner, delar inte de kvinnor som utbildat sig under 1980-talet och som idag är på toppen av sina karriärer.

Det slags kvinnlighet som är bekräftande idag bygger på andra premisser än vad som gällde för generationen före. I dagens moderna kvinnlighet är en bra utbildning och ett aktivt yrkesarbete en viktig komponent och även om många kvinnor yrkesarbetar mindre än sina män när de bildar familj lever dagens kvinnor långt ifrån ett underordnat hemmafruideal.

Utifrån ett identifikationsperspektiv är det få kvinnor som idag befinner sig på toppositioner som själva haft mödrar eller andra kvinnor i mammans generation som de kan identifiera sig med *både* som kvinnor och som höga chefer. Detta är också tydligt utifrån de intervjuer vi gjort där mödrarna varken är identifikations- eller motidentifikationsfigurer utan snarare osynliga både i männens och kvinnornas berättelser. De erfarenheter, uppfattningar och åsikter som mödrarna står för hör inte till den sfär där beslut om utbildning och karriär fattas.

Mödrarna tycks bli representanter för en position som är oförenlig med karriärambitioner och en lång och krävande utbildning. Männen i vår studie (detta gäller förmodligen män generellt) förhåller sig inte till denna "positionsrock". De problematiserar inte mammans position vare sig i relation till dåtidens kvinnlighetsideal eller i relation till pappan. De intervjuade kvinnorna är generellt sett mer benägna än männen att reflektera över föräldragenerationens kvinnlighets- och manlighetspositioner och att se de begränsningar som omgärdade många kvinnor när det gäller utbildning och karriärmöjligheter.

Den bakgrundskuliss som föräldrar och andra representanter för generationen före utgör ser således olika ut för de kvinnor och män vi intervjuat och för kvinnor och män generellt som tillhör denna och äldre generationer. Detta innebär att de kvinnor som idag uppnått de högsta positionerna utformar en slags modern kvinnlighet som i många avseenden står fri från jämförelser bakåt – en kvinnlighet som i vissa avseenden kan uppfattas som "bättre" med moderna ögon mätt. Utifrån ett identifikationsperspektiv kan man säga att moderna kvinnor generellt är

”bättre” på att vara framgångsrika i yrkeslivet än vad deras mödrar var.

Man kan spekulera i vad känslan av att känna sig ”bättre” kan ha för konsekvenser för kvinnors yrkesliv och karriär rent allmänt. Det är ett faktum att många kvinnor *inte* väljer krävande karriärer och positioner. En förklaring på djup psykologisk nivå skulle kunna vara att många kvinnor känner sig ”tillräckliga” på lägre nivåer och med mindre krävande insatser, utifrån en mer eller mindre medveten jämförelse med sina mödrar och andra kvinnor ur föregående generation. Utifrån en sådan, något spekulativ tankegång, skulle det ligga en stor rimlighet i att kvinnor som faktiskt väljer vägar som tidigare varit förbehållna män och som satsar på en framgångsrik karriär, också känner större samhörighet med och identifierar sig med den förälder som motsvarar denna karriärbild. Att mäta sig med den kvinnlighet som mamman och hennes generation symboliserar är med moderna karriärmått mätt inte ”tillräcklig” för de kvinnor som strävar mot nivåer där det fortfarande nästan bara finns män. Kvinnor som befinner sig på dessa positioner blir utifrån detta resonemang företrädare för en ny slags kvinnlighet och representerar nya kopplingar mellan makt och kön.

Utifrån en sådan analys kan man också förstå varför många kvinnor som idag befinner sig på höga positioner allierar sig med män. Detta förhållningssätt tolkas ofta som en strategi som syftar till att komma in i de rätta nätverken, vilket förmodligen är en helt korrekt tolkning.<sup>12</sup> På ett djupare plan kan man emellertid också förstå detta förhållningssätt utifrån ett identifikationsperspektiv. Att identifiera sig med män är nödvändigt för kvinnor som vill nå höga positioner så länge kvinnligheten kopplas till lägre ambitionsnivåer i yrkeslivet.

Sett ur ett identifikations- och könsperspektiv kan man konstatera att de kvinnor och män vi intervjuat i vissa avseenden gjort olika resor men att här inte finns några enkla svar. Att, som kvinnorna, tillhöra den grupp som skapar nya innebörder i

---

<sup>12</sup> Se exempelvis Göransson, Anita (2004), *Kvinnor, män och karriärer. Visioner och verklighet i näringslivet*. Stockholm: SNS Förlag.

kvinnlighet och chefsposition och står för nya kopplingar mellan offentlig makt och kön, kan vara en position förenad med stor frihet, framåtanda och gott självförtroende. Men det kan också vara en position som allt för lätt vacklar om omgivningen ifrågasätter ens val och förhållningssätt då detta kan upplevas som ett ifrågasättande av själva kvinnlighetsprojektet.

Att, som männen, tillhöra den grupp som i högre utsträckning förväntas stå för chefsposition och därmed förvalta den etablerade kopplingen mellan makt och kön, kan vara en synnerligen underlättande faktor för karriär och framgång där manligheten bekräftar chefspositionen och chefspositionen bekräftar manligheten. Men det kan också vara en stor påfrestning att leva upp till förväntningar och stå för ett förhållningssätt som kanske inte alltid passar den enskilda individen.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA KRING IDENTIFIKATIONEN MED PAPPA

I en fokusgruppsintervju med yngre kvinnliga projektledare och chefer betonar också flera att de yrkesmässigt upplever sig som lika sina fäder. Samtidigt framkommer i detta sammanhang tydligare än i de enskilda intervjuerna, att kvinnorna ofta känner starkare identifikation med mödrarna i andra, mer känslomässiga avseenden. Detta gäller kanske framför allt den egna moderspositionen. En kvinna säger:

Kanske att ... de första 25 åren i mitt liv har jag följt pappas spår, jag har varit pappas tjej. Jag har ... utbildat mig ... inte som pappa, men mer likt pappa. Men nu när jag själv har blivit mamma så ... Då tar den rollen över mer och mer och blir allt viktigare då.

En annan kvinna som väntar sitt första barn uttrycker en liknande känsla av att känslomässigt vara "mammans flicka" medan hon intellektuellt identifierar sig med sin pappa:

Jag känner mig som mammas flicka, men ... alltså ... rent ... i huvudet är jag pappas. För att ... det är vi som är tekniker liksom i familjen, och inte humanister och det är liksom ... Där är vi jättejättejättelika

för det är vi som är civilingenjörer ... Så det ska bli väldigt intressant att se [hur det blir] när man skaffar familj.

I en annan fokusgrupp bestående av searchers bekräftades bilden av pappa som identifikationsfigur och förebild. Man konstaterade att de som idag är aktuella för vd- och styrelseposter vanligtvis kommer från miljöer där fadern stått för en likartad karriär. Man menade dock att gruppens potentiella vd-kandidater bli allt mer heterogen vad gäller utbildningsbakgrund. En reflexion som följde av detta var att pappan kan spela mindre roll som identifikationsfigur och förebild i grupper med en annan, mer samhällsorienterad eller beteendevetenskaplig utbildningsbakgrund.

I fokusgruppen med yngre chefer bekräftades identifikationen med pappan och hans bakgrund samtidigt som flera påpekade att de har erfarenhet av mammor som varit mycket inflytelserika och aktiva när det gäller barnens utbildningsval. Dessa erfarenheter går i linje med antagandet att kvinnors/mammors position som företrädare för yrkesliv och framgång blivit allt mer framträdande i takt med att ett aktivt yrkesarbete blivit en integrerad och självklar del i kvinnligheten.

### *Den första chefen – avgörande för fortsatt karriär*

#### ATT HAMNA PÅ DET RÄTTA TÅGET

När utbildningstiden är slut väntar det första jobbet. De kvinnor och män som ingår i denna studie kommer ut i yrkeslivet under en period när det går att välja jobb och där de utbildningar de kommer ifrån i många avseenden uppfattas som självklara språngbräddor in i karriären. En kvinna som idag är vd beskriver känslan av att kunna välja och vraka trots att hon och hennes kurskamrater var unga och oerfarna:

Då på våren när jag gick ut Handels, våren -86, så var arbetsmarknaden het. Och då fick de flesta jobb på våren. Och då snackade vi så mycket om vad man skulle göra och så där. Och ingen ville gå och lyssna på vad någon bank sa eller revisionsfirma sa eller ... Absolut

inte. Det som var hett var fondkommissionärer och ... analytikerjobb kanske.

Att skaffa sig ett intressant första jobb är en självklarhet för dessa kvinnor och män. Men att kunna välja innebär också ansvar för att också välja rätt och även om det första jobbet är just det första, finns en stark drivkraft att hitta något roligt och stimulerande redan från början. En drivkraft att hoppa på rätt tåg direkt.

Om tåget är det rätta avgörs emellertid inte huvudsakligen av vilken arbetsplats eller vilket yrkesområde man väljer som sitt första. Det är snarare den första chefen som har en avgörande roll som underlättare och uppmuntrare inför framtida karriärsteg. Den första chefen är den som identifierar personen ifråga och han eller hon är den ende/a marknadsförare som den nyutexaminerade kvinnan eller mannen har vid den här tidpunkten. Den första chefen har en avgörande betydelse, inte bara för hur dessa kvinnor och män kommer vidare från position ett i rent praktiskt avseende, utan framför allt för hur de ser på sig själv efter första tiden i yrkeslivet. Det är i det första bemötandet som den person som är på väg att bli anställd eller som just anstälts, får det första bekräftandet på att han eller hon är någon att räkna med inför framtiden. En man som idag är vd menar att hans första chef varit den absolut viktigaste personen för honom genom hela karriären:

Jag kan känna att han identifierade mig och plockade upp mig. Jag hade inte själv förstått att jag skulle marknadsföra, jag visste inte vad jag ville vidare till. Jag hade inte ens tanken på det riktigt förut, utan det var min första chef faktiskt. Jag kommer ihåg när jag skulle in i nån grupp så var jag först hos nån kille som sa: Nej, jag tror inte du passar hos mig och det var en väldig chock för mig, det var väldigt starkt. Jag tror du passar bättre att jobba hos P, sa han, du borde träffa honom. Och det stämde också. Jag tror att P mycket mer såg att jag kunde bli en duktig X och vad han skulle kunna använda mig till och så. Det var nog viktigt.

En kvinnlig vd berättar om sitt första möte med den man som skulle bli hennes första chef:

Det var en person som var med redan och intervjuade mig som jag tyckte ställde ovanligt intelligenta frågor. Så jag tydde mig lite till honom och tyckte han var en vettig person och så vidare. Och han frågade mig vid något tillfälle när jag hade jobbat [ett tag], är det här vad du vill göra? Nej, sa jag, det här var inte vad jag ville göra, utan jag ville ju komma in i X-verksamheten. Då sa han, kan du tänka dig att stanna efter bokslutet så att vi kan få klart det här året ... så får vi se ... Och sen när det hade gått ett år då på det här första jobbet blev Y-jobbet ledigt. Och då blev jag ju direkt tillfrågad om jag ville ta det.

En annan nuvarande vd säger:

Och han som anställde mig då, han som blev min chef, han var 64 år och skulle gå i pension året därefter. Han hade jobbat med samma frågor i 30 år, så han var otroligt kunnig och så men han hade den gamla ledarstilen. Inget fel med det, jag trivdes med honom, jag lärde mig mycket och han var väldigt noggrann och så. Och hans chef var också äldre då men inte i pensionsåldern. Och där kom jag, väldigt mycket framåt och så.

Ett par av de män som idag sitter på vd-poster uttrycker en slags förundran över att de blev så upplyfta av ledningen i samband med sina första anställningar. En man säger:

Man kan säga att de här killarna på X-företaget, de hade en otrolig briljans. Oerhört fascinerande ... Och sedan att de trodde så starkt på en ... Så det är klart att man växer oerhört mycket som person när man får ett ständigt ökat förtroende, det gör man ju.

En annan man beskriver hur han inte ens sökte sitt första jobb utan blev uppringd av en person i ledningen på ett större företag:

Sen skulle jag ut och arbeta och då blev jag uppringd av X-företaget ... Jag blev uppringd av ledningen.

Att bli sedd och bedömd utifrån sina framtida *möjliga* prestationer är mycket viktigt när man kommer nyutexaminerad till sitt första jobb eller till sin första anställningsintervju. Att möta

en chef eller någon annan betydelsefull person som signalerar att han eller hon tror att man har kapacitet och framtidsmöjligheter lägger en första grund för den självbild man skaffar sig som yrkesperson. Det handlar om att bli bekräftad som den person man tror sig vara eller i alla fall har ambitioner att bli. I denna bekräftelseprocess spelar den första chefen en avgörande roll.

#### ATT KOMMA VIDARE GENOM ATT SYNAS

Den bild som framträder i intervjuerna är att informanterna i stort sett redan efter det första jobbet börjar *erbjudas* nya jobb och positioner. De söker sällan själva utan ser, med hjälp av synliga prestationer, till att bli identifierade av chefer runt omkring. Denna strategi är ofta underlättande för karriären.

Civilekonomen och forskaren Markus Kalifatides menar att företagsledare rör sig med ett antal bilder eller föreställningar kring vad som krävs av en person för att han eller hon ska kunna ta sig fram till en topposition. Sådana föreställningar handlar bland annat om att vara ”vald av någon och att vara tuff”.<sup>15</sup> Att vara vald av rätt person och att visa sig tillräckligt tuff kan vara avgörande för att en person på väg i yrkesliv och karriär ska bli identifierad som tillhörande ”företagsledareklassen”, det vill säga den pool av potentiella kandidater som kan vara aktuella för framtida höga chefs- och ledningsuppdrag. Även annan svensk forskning visar att gruppen potentiella kandidater för vd-positioner skapas i ett tidigt skede av karriären.<sup>14</sup>

Men för att bli identifierad som en *möjlig* kandidat för framtida ledningsuppdrag krävs att de rätta personerna ser och bemöter en. Självbild och självkänsla är i detta inledande karriärskede naturligtvis extremt beroende av omgivningens bekräftelse. Som ung och nyutexaminerad har man ingen erfarenhet att luta sig mot och att inte bli bekräftad som en ambitiös och duktig person när man själv uppfattar sig som en sådan kan ha förödande konsekvenser.

---

<sup>15</sup> Kallifatides, Markus (1999), ”De tuffa”. I S-E. Sjöstrand, J. Sandberg & M. Tyrstrup (red), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>14</sup> Holgersson, Charlotte (1998), *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets LedarskapsAkademi.

En kvinna som valt att hoppa av redan i inledningsskedet av en blomstrande karriär hamnade i en utbränningsprocess som i hög utsträckning tycks hänga samman med att hennes synliga prestationer aldrig riktigt togs på allvar av hennes chef. Så här berättar hon:

När jag anställdes så sa den här ... chefen att han inte vill ha nån som är ambitiös ... Alltså de ville inte ha nån som ville klättra. För han var lite rädd om sin position ... Och jag lovade, nej jag är inte ambitiös. Men jag var ju väldigt ambitiös (skrattar). Det var så hemskt, han vill inte ha nån som är ambitiös så då säger jag inte det. Men så när jag väl var där så kunde jag inte hålla mig liksom. För jag ville ju bli ... Så jag trampade fram i den här hierarkin, det var väldigt hierarkiskt. Väldigt mycket olika nivåer, man visste precis vilken nivå man var ... Jag visade framfötterna, menade jag ju ... Så det hände saker och jag märktes ju i den här organisationen. Lite så att chefen då tyckte att ... Ja, jag kanske märktes för mycket för de uppifrån. Sen slutade jag det här jobbet, det är förskräckligt att jag nästan brände ut mig. Eller jag gjorde ju det. För jag jobbade jämt, kvällar och helger och jämt.

Denna kvinna agerade precis på samma sätt som de andra informanter som idag sitter på höga chefs- eller vd-poster. Skillnaden är att hon inte bekräftades som den ambitiösa kvinna hon var och ville vara. Hon beskriver hur hon ”syns för mycket uppåt”, vilket inte gillas av hennes närmaste chef. Som ung och oerfaren har hon heller inga möjligheter att gå förbi sin närmaste chef för att eventuellt få större utrymme som ambitiös och karriär-intresserad på någon annan plats i företaget. Hennes strategi att arbeta mer och hårdare leder ingenstans och när en ny chef slutligen ser vad hon utträttat och vill satsa på henne är det för sent.

En annan kvinna som inte gått vidare till en chefsposition beskriver sin första chef som ”en skitstövel som inte var trygg i sin roll utan fastnade i trivialiteter”. Till skillnad från den förra kvinnan hade denna kvinna tilldelats en mentor inom företaget som blev hennes stöd och som uppmuntrade henne att gå vidare och visa upp sina ambitioner för en annan chef. Denna chef bekräf-

tade henne som den ambitiösa och duktiga yrkeskvinna hon vilde vara och hon säger att ”han fick mig att växa, väldigt väldigt bra. På ett smart sätt ... Styrde bara när det behövdes”.

En annan kvinna som idag är vd beskriver också hur hon under en kortare period ganska tidigt i karriären hade en så krävande arbetssituation att hon ”bara grät.”

Det var jättejobbigt ... min närmaste chef var ganska värdelös, men däremot hans chef var jättebra och stöttade mig helhjärtat. Så i slutändan blev det så att den här mellanchefen då, han fick sluta, för det funkade inte. Och det var ju också lite känsligt men jag hade tur som hade det här väldigt bra stödet från den andra chefen.

När den här kvinnans närmaste chef brister i att bekräfta hennes insatser får hon stöd från en person högre upp i hierarkin. Av honom blir hon bekräftad som den ambitiösa person hon är och hon kommer ganska snart vidare i en, som det ska visa sig, mycket framgångsrik chefskarriär.

Flera av de manliga nuvarande vd:arna beskriver liknande situationer där de blivit upplockade av någon på nivån ovanför den närmaste chefen och därmed fått stöd att komma vidare i sina karriärer.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA KRING DEN FÖRSTA CHEFENS BETYDELSE

Fokusgruppernas kommentarer kring den första chefens betydelse kan sammanfattas i uttalandet ”välj inte jobb, välj chef”. Oavsett olika åldrar och erfarenheter bland de olika fokusgruppsdeltagarna är de överens om att den första chefen eller de första cheferna har en avgörande betydelse för den fortsatta karriären.

En av de personer som arbetar med rekrytering menar att det är oerhört viktigt att den som eventuellt ska bli anställd får möjlighet att träffa de närmaste cheferna innan han eller hon bestämmer sig. Han säger: ”Jag anser ju också att det betyder så oerhört mycket den här första chefen. Som förebild och ofta så blir ju den en mentor som jag ser det också.”

Flera fokusgruppsdeltagare påpekar dock att även andra människor, exempelvis en första mentor och äldre arbetskamrater kan ha stor inverkan på den nyutexaminerades uppfattning kring vem han eller hon är och kan bli i framtiden.

### *Bekräftelse som karriärunderlättare*

#### INFORMELLT OCH FORMELLT MENTORSKAP

Att få en första bekräftelse från någon som finns ovanför eller bortanför ens närmaste chef är inte alldeles lätt i det inledande skedet av yrkeslivet. Som nyanställd har man sällan kunskap om vilka kontakter som kan vara viktiga och då kan en mentor eller annan stödperson vara av stor vikt. Att träffa en person som i professionellt avseende kan hjälpa till att identifiera förutsättningar och önskemål hos den nyanställda/e kan också vara av avgörande betydelse för hur och om man kommer vidare. En kvinna som idag är vd berättar att hon efter ett halvår på sitt första jobb kände att det ”inte var min grej”. Hon pratade då med den man i företaget som fungerade som en informell mentor och fick hjälp med att identifiera sitt intresseområde och att så småningom också skaffa sig en annan tjänst.

En annan vd berättar att hon bara träffade den mentor som företaget utsett vid ett fåtal tillfällen men att dessa samtal varit avgörande för att hon över huvud taget hamnat på den position hon gjort. Hennes mentor tvingade henne att besvara frågan vad som var hennes yttersta mål och med hjälp av honom kom hon så småningom fram till att detta var en hög chefsposition inom ett speciellt område. Genom samtalen med mentorn fick hon bekräftelse på att hon skulle kunna bli en sådan person som hon nästan inte vågat tänka på sig själv som, men innerst inne önskat. När någon mer än hon själv trodde på hennes höga chefsplaner blev det mer självklart att också formulera sin ambition för sin närmaste chef:

Jag sa att jag var intresserad, för jag var verkligen det, jag ville det. Då sa han att han skulle återkomma och det tog tre månader och sen fick jag det här jobbet, mitt första riktiga chefsjobb.

Ingen av männen vi intervjuat har erfarenhet av någon formaliserad mentorrelation men flera återkommer till viktiga informella kontakter med andra mer erfarna kolleger. En manlig vd säger att:

C var väl lite grann en mentor kan man säga. Han var en sån person som ... Ja vi hade en bra relation helt enkelt ... Så att, de har varit viktiga för min utveckling i det jag gör nu då.

#### ATT BLI EN POTENTIELL LEDARE

Att gå från det första jobbet till nästa och så småningom till en fortsatt karriär tycks i många avseenden vara en självgenererande process, där det ena erbjudandet följer på det andra. Samtidigt gäller det att visa att de möjligheter som man som nybakad student fick försöka leva på, nu omsätts i reell handling och faktiska resultat. Detta är i själva verket en slags utgallringsprocess där en del annan forskning visat att unga lovande personer utsätts för olika slags prövningar. Civilekonomen och forskaren Charlotte Holgersson har beskrivit denna process utifrån begreppet "kooptation".<sup>15</sup> Kooptation handlar om underförstådda krav som ställs på en person och som han eller hon måste uppfylla för att passa in i en redan befintlig form. Utifrån den könsteoretiska organisationsforskningen framgår det tydligt att ett outtalat kriterium för att nå höga positioner länge varit att vara man. Även om kvinnor har den rätta utbildningen så anses de inte i samma utsträckning som män vara potentiella ledare. Forskningen har också visat att kopplingen mellan maskulinitet och ledarskap lätt leder till att unga män bedöms utifrån framtida prestationer och möjligheter medan unga kvinnor bedöms utifrån faktiska prestationer och ambitioner.<sup>16</sup> Manligheten blir en slags garanti för framtida kompetens. Då kvinnor saknar denna könsbundna

---

<sup>15</sup> Holgersson, Charlotte (1999), "Rekrytering som konstruktion av företagsledning". I S-E. Sjöstrand, J. Sandberg & M. Tyrstrup (red.), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>16</sup> McCracken, Douglas, M. (2000), *Winning the talent war for women. Sometimes it takes a revolution*. Harvard Business Review.

framtidsgaranti kan det således bli ännu viktigare att uppvisa synliga resultat och synliggöra sina ambitioner.

I denna studie är framhållandet av de egna ambitionerna en viktig strategi i den inledande karriären för såväl kvinnorna som männen. Synliga prestationer är förvisso viktiga för att bli erbjuden de rätta sammanhangen och positionerna men att framstå som målmedveten och ambitiös är det första steget i att bli *bemött* som målmedveten och ambitiös, vilket tycks vara en förutsättning för att hamna i gruppen av potentiella kandidater för en framtida ledningskarriär. Under den första tiden i yrkeslivet är det i hög utsträckning andra som har tolkningsföreträdet kring vem den nytexaminerade är och kan bli. Och för den som i det inledande skedet av karriären blir bemött som duktig och ambitiös är förutsättningarna för att *bli* just duktig och ambitiös stora. Detta gäller såväl kvinnorna som männen.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA OM

BEKRÄFTELSENS BETYDELSE SOM KARRIÄRUNDERLÄTTARE  
Några fokusgruppsdeltagare återkommer till mäns erfarenhet av militärtjänstgöring. De menar att denna erfarenhet kan ha en avgörande betydelse för förmågan att känna sig duglig och tillräckligt bra redan som nytexaminerad. En man uttrycker det på följande sätt: "Har man ett år i lumpen blir man i stort sett av med alla ambitioner." Erfarenhet av militärtjänstgöring ses i detta sammanhang som en slags härdningsprocess där utgångspunkten är att man som ung och oerfaren inte kan någonting och inte har någonting att bidra med. Enligt denna tankegång gör en sådan erfarenhet män mer mottagliga för den bekräftelse de eventuellt kan få som nyanställda vilket är en bra grund för en hygglig självkänsla redan i ett inledningsskede av karriären.

Flera av de yngre kvinnliga cheferna menar att kvinnor generellt är mer beroende av bekräftelse för att komma vidare i karriären och för att skapa sig en bra självkänsla. En kvinna menar att hon själv skulle ha varit "ingenting" om hon inte träffat den person som idag är hennes chef – en person som till skillnad från henne själv såg hennes potential, bekräftade henne som blivande ledare och så småningom också lyfte upp henne till en ledande position.

Både yngre och äldre fokusgruppsdeltagare av båda könen anser att kvinnors sämre självkänsla är ett problem i rekryterings- och karriärsammanhang. Man menar att kvinnor behöver tydligare bekräftelse och uppmuntran för att inte bara se sådant de inte kan utan istället fokusera på vad de faktiskt kan och kan lära sig. Bilden är dock inte entydig och många tycker sig samtidigt se att yngre kvinnor blir allt mer självsäkra och "lika killarna". Bland de yngre fokusgruppsdeltagarna är bilden emellertid minst positiv. Flera av de yngre kvinnorna menar att unga män bekräftas som framtida ledare i mycket högre utsträckning än vad unga kvinnor gör, vilket inte underlättar kvinnors karriärmöjligheter och självkänsla.

### *Familjen – ett ständigt pågående relationsarbete*

#### DEN MODERNA JÄMSTÄLLDA PAPPAN

Ett företag, en organisation eller en arbetsgrupp består aldrig av människor utan alltid av kvinnor och män. Det kan spela större eller mindre roll men det har alltid effekter. Det är också som kvinnor och män vi förhåller oss till andra relationer *utanför* arbetslivet – det är exempelvis som mammor/kvinnor eller pappor/män vi förhåller oss till våra barn.

Männen vi intervjuat beskriver genomgående sig själva som moderna jämställda män och pappor. Mycket annan svensk forskning visar på samma uttrycksätt och självbild samtidigt som all statistik visar att pappor tar väsentligt mycket mindre vardagsansvar för barn än vd-mammor gör.<sup>17, 18, 19, 20</sup> Männen i denna studie är, precis som män i andra intervjustudier mycket noga med att påpeka att de kommit fram till den bästa lösningen vad gäller ansvar för hem och barn *tillsammans* med sina hustrur. För de män i denna studie som befinner sig på höga

---

17 Klinth, Roger (2002), *Göra pappa med barn*. Umeå: Boréa.

18 Plantin, Lars (2001), *Mäns föräldraskap. Om mäns upplevelser och erfarenheter av faderskapet*. Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet.

19 Bekkengen, Lisbeth (2002), *Man får välja*. Malmö: Liber.

20 *Mamma, pappa, barn – tid och pengar. Socialförsäkringsboken 2003*.

chefsposter har den bästa lösningen för alla inblandade varit att kvinnan stannar hemma eller arbetar deltid.

Detta familjeinterna förhandlingsmönster är vanligt bland heterosexuella par som bildar familj och jämställdhet blir då det samma som att den som passar bäst för yrkesarbete och karriär också ägnar sig åt detta, medan den som passar bäst för att ta hand om hem och barn ägnar sig åt det. Bland dessa toppchefer blir dock fördelningsmönstret extremt polariserat genom att kvinnorna ofta helt enkelt slutar att yrkesarbeta helt och hållet. Enligt ekonom-historikern Anita Göransson's nyligen publicerade studie har 23 procent av de högsta manliga cheferna en hemarbetande fru, medan riksgenomsnittet för hemmafruar ligger på 3 procent.<sup>21</sup> De manliga chefer vi intervjuat finns i hög utsträckning bland dessa 23 procent.

Männen är mycket noga med att poängtera att deras hustrur är nöjda. Intressant är att några uttrycker att deras hustrur ”inte har några behov” och syftar då på deras lust och vilja att göra karriär.

En man vars yngsta barn idag är i de tidiga tonåren och som är gift med en kvinna som varit hemma länge men som nu börjat antyda att hon vill komma igång med någon slags verksamhet utanför hemmet säger:

Ja alltså nu tror jag inte att hon kommer att satsa på en karriär så där. Jag tror hon är rätt nöjd med hur vi har det. Vi har en arbetsfördelning kan man säga, där hon och jag trivs och det är jag inte säker på att vi ska rucka på. Det handlar mer om att hon vill utveckla sig.

En annan manlig vd beskriver utvecklingen i familjen när han fick sitt första riktigt krävande chefsjobb:

Det var en väldigt krävande grej ... Ja, sanningen är väl att N slutade jobba efter ett tag, för hon pallade inte. Men vi ... Jag fick okej från

---

<sup>21</sup> Göransson, Anita (2004), *Kvinnor, män och karriärer. Visioner och verkligheter i näringslivet*. Stockholm: SNS Förlag.

henne att köra det där då ... Hon jobbar inte nu heller ... Och hon verkar inte vilja börja jobba och det behöver vi inte just nu då ... Alltså jag har ju levt med en fantastisk kvinna. Som har stått där när det har behövts. Hade det inte varit så, så hade det ju funnits hur mycket hinder som helst.

En man vars hustru haft en egen mycket framgångsrik karriär konstaterar att det var helt avgörande för hans karriär att de kom överens om att hans hustru skulle ta paus i sitt yrkesarbete under ett antal år:

Det mest avgörande om man ser till min karriär, det är att K hoppade av sin karriär. Vi hade inte klarat, jag hade inte klarat att fortsätta. Vi hade inte klarat att köra vidare båda två så. Vi tyckte inte vi hade kvalitet i livet för barnens skull. Så att det är ju avgörande. Jag hade inte fortsatt om inte K hade hoppat av. Så det är väldigt avgörande. Och det tror jag är, hela vår familj och för vårt samliv har det varit oerhört viktigt att vi var överens om det och att inte K kände det som en stor uppoffring, utan hon tyckte att det skulle bli skönt och kul att göra nåt annat.

Männen uttrycker generellt sett ofta stor tacksamhet gentemot sina hustrur för att de understött deras krävande karriärer. ”Hade jag inte haft min fru och en fungerande familj så hade jag inte varit där jag är idag”, uttrycker sig en man. Vad är det då dessa hustrur egentligen gör?

ATT HA NÅGON ANNAN SOM SKÖTER RELATIONSARBETET  
Ansvaret för barn och familj löper parallellt med ansvaret för yrkesarbetet. Detta ansvar består dels av en mängd praktiska aktiviteter där barnens självcentrerade logik, behov och önskemål ska pusslas ihop med yrkeslivets krav på rätlinjig logik och passade tider. Ansvar för barn ställer i själva verket enorma krav på flexibilitet och hastiga omkastningar i schemat – något som passar dåligt ihop med de förväntningar som i regel ställs på höga chefer av såväl henne/honom själv som hans/hennes omgivning.

Men ansvaret för barn är i huvudsak ett kärleks- och relationsarbete. Dagens föräldrar har en bestämd uppfattning om att det viktigaste drivmedlet i barns utveckling och välmående är kärlek – en kärlek som uttrycks i form av tillgänglighet och anpassning.<sup>22</sup> När man som förälder befinner sig på jobbet är det viktigt att veta, inte bara att de praktiska arrangemangen kring barnen fungerar, utan att själva kärleks- och relationsarbetet hålls igång. Den som har den andra föräldern hemma kan känna sig säker på detta, vilket de män vi intervjuat också ger uttryck för. En man säger att han ”aldrig kopplat ihop familj och karriär speciellt mycket” och att han inte tänker på barnen när han är på jobbet. Hans fru som arbetar deltid är den som går hem om barnen blir sjuka och ser till att vardagslivets ruljans fungerar.

Att känna sig säker på att relationsarbetet sköts på bästa sätt av den andra föräldern leder också till att männen känner sig tillräckliga som pappor trots att de i regel träffar sina barn i ganska begränsad utsträckning under veckorna. En man säger:

Jag känner mig som en bra pappa även om jag kan se att jag ägnat för lite tid åt dem (barnen). Jag tar igen nu när de är lite äldre och kör dem hit och dit.

Männen uttrycker genomgående en stor förnöjsamhet med relationen till familjen och barnen och med sig själva som fäder. Kvinnorna där hemma sköter relationsarbetet och deras egna insatser och närvaro blir den extra grädden på moset.

#### SOM PÅ PAPPAS TID

Det är mycket tydligt att de män som deltar i vår intervjustudie och som idag sitter på höga positioner i hög utsträckning har organiserat sina liv som föregående generations män gjorde. Uttrycket ”bakom varje framgångsrik man står en uthållig kvin-

---

<sup>22</sup> För vidare diskussion kring det moderna föräldraskapet se Elvin-Nowak, Ylva (2001), *I sällskap med skulden. Om den moderna mammas vardag*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

Elvin-Nowak, Ylva (2005), ”Mamma, pappa, barn. Den heterosexuella kärnfamiljen som förhandlingsplats och jämställdhetsmotståndare”. I Y. Elvin-Nowak och H. Thomsen, *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

na”, tycks i hög utsträckning gälla än idag. Trots att dessa män i hög utsträckning organiserat familjelivet på samma sätt som deras egna föräldrar gjorde, framställer de sig som moderna och familjeorienterade. Hur kan man förstå detta?

En analytisk ingång kan vara att återigen titta bakåt i tiden. Föräldraskapet är, liksom utbildningsval och karriär, ett område där identifikation och motidentifikation med föräldrarna är framträdande. Man kan lätt konstatera att moderna män och fäder i många avseenden är ”bättre” på att vara pappor än vad deras egna pappor var. Moderna fäder är mer tillgängliga och har större ansvar för och inblick i sina barns vardagsliv. Samtidigt är de ungefär lika bra som föräldragenerationens män på att yrkesarbeta och göra karriär.

Utifrån denna analys följer att dagens fäder i många fall har möjlighet att känna sig *tillräckliga* som pappor på en nivå som vida understiger tillräcklighetsnivån för mammor. Är man, som de manliga chefer vi intervjuat, försäkrad om att barnen älskas och tas om hand på ett sådant sätt som man uppfattar som optimalt, finns goda förutsättningar för att man ska känna sig tillräcklig som förälder även om man bara träffar barnen på helger och kortare stunder på vardagskvällarna.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA OM FAMILJENS BETYDELSE

De äldre fokusgruppsdeltagarna uttrycker en stor framtidshoppning när det gäller yngre mäns vilja att ta ansvar för barnen. De tycker sig se ett helt nytt slags faderskap växa fram och menar att många av de problem som kvinnor stöter på när de vill kombinera familj med en krävande karriär kommer att lösas av sig själva i och med att allt fler fäder är föräldralediga.

Bland de yngre fokusgruppsdeltagarna är tonen delvis en annan. Dessa personer är i många fall småbarnsföräldrar och befinner sig i ”hämtnings- och lämningssträsket” som en kvinna uttrycker det. Bland dessa kvinnor och män finns ett mer djupgående problematiserande kring hur lätt det är att upprepa tidigare generationers ansvarsmönster. Några av männen påpekar att chefernas och företagets inställning till föräldraskap är avgörande

de för enskilda mäns möjligheter och vilja att bryta mönster. En man berättar hur hans chef tydligt signalerat till sina anställda av båda könen att han och företaget *inte* vill se nyblivna föräldrar på jobbet. Denna man menar att denna tydligt uttalade inställning från företagsledningen varit avgörande för hans möjligheter och lust att tillsammans med sin hustru ta ett aktivt vardagsansvar för deras gemensamma barn. Han har haft en längre tids föräldraledighet och står nu inför ungefär samma professionella och privata utmaningar som sin hustru.

### *Kvinna, mamma och vd*

#### EN FULLT MÖJLIG KOMBINATION?

Ofta framhålls kvinnors svårigheter med att kombinera ansvar för barn med en framgångsrik karriär som en viktig orsak till att kvinnor inte besitter högre positioner i större utsträckning än vad de gör.<sup>23</sup> Familjen som karriärhinder för kvinnor är enligt en hel del forskning ett argument som män i ledande positioner anför.<sup>24</sup> När kvinnor tillfrågas framhålls istället hinder i den interna företagsmiljön och samhället i stort.<sup>25</sup>

I de intervjuer vi har gjort framhåller kvinnorna mycket tydligt att familjen aldrig varit något karriärhinder. Flera hävdar att ansvaret för och umgänget med familjen varit en tillgång med avseende på den egna karriärutvecklingen. En kvinna som haft en ganska lång vd-karriär berättar om när hon hade småbarn:

Och dessutom det här med småbarn, de blev ju så ... jag hade ett kul jobb och jag skulle ju kunna ha blivit uppslukad ... Jag menar om man går hem till sina barn då kan man ju inte tänka på nånting annat, och det är ju jättebra! Kortsiktigt så tar barnen kraft men långsikt-

---

<sup>23</sup> Se exempelvis TCO-rapport 8/05, Livspussel och ledarskap – en rapport om varför så få kvinnor blir chefer.

<sup>24</sup> Se exempelvis SOU 1994:3, Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. Stockholm: Fritzes.

<sup>25</sup> Se exempelvis: SOU 2005:16, Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser. Stockholm: Fritzes.

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

tigt så tror jag att man fungerar bättre genom att man tvingas ... det ger en perspektiv.

Ingen av kvinnorna har en man som är hemma på heltid utan de är gifta med män som har egna karriärer på samma nivå eller i något fall, en något lägre nivå. Till skillnad från männen har kvinnorna således inte en konstant försäkring om att relationsarbetet sköts av sig själv utan ansvaret för barnen är eller har varit föremål för mer uttalade förhandlingar. Att förhandla och göra upp och dela behöver emellertid inte innebära upplevelser av hinder eller svårigheter – något som kvinnorna sällan talar om. Att dessa kvinnor mycket sällan suckar över vardagens förhandlingar kring ansvaret för barnen, kan dock problematiseras utifrån en *önskan* om att leva jämställt.

I Sverige är jämställdhetsintentionen stark både på samhälls- och individnivå. Jämställdhet i heterosexuella parrelationer har emellertid i hög utsträckning kommit att bli en fråga för kvinnorna.<sup>26, 27</sup> Det är ofta kvinnorna som ser till att förhandlingarna och fördelningen kommer till stånd därför att det är kvinnorna som har mest att vinna på ansvarsdelningen. Att leva jämställt och dela på ansvaret för barnen är också en viktig social markör för många kvinnor. Få faktorer är så statushöjande som att ha en jämställd man.

#### DELA PÅ RELATIONSARBETET

Kvinnorna i denna studie har en uttalad och ofta också genomförd intention om att dela på ansvaret för barnen med mannen på ett eller annat sätt. Att dela upplevs som den bästa lösningen och är definitivt en underlättande faktor för karriären. De kvinnor som har familj och som sitter på höga chefsposter betonar att de och deras män alltid jobbat mycket och att det är ett väl planerat och medvetet val. Att turas om att jobba mycket intensivt har för vissa varit en lösning när barnen varit små. En kvinna säger:

---

<sup>26</sup> Holmberg, Carin (1995), *Det kallas kärlek*. Göteborg: Anamma Förlag.

<sup>27</sup> Bäck-Wiklund, Margareta & Bergsten, Birgitta (1997), *Det moderna föräldraskapet – en studie av familj och kön i förändring*. Stockholm: Natur och Kultur.

Min man har alltid jobbat också, vi har alltid jobbat, heltid. Men å andra sidan så har det alltid varit självklart att han har ställt upp ... Men de första åren som jag jobbade så jobbade han lite mindre och sen hade han jobb som var lite mer omfattande än vad jag hade.

Flera av kvinnorna har också planerat barnafödandet så att det ska passa såväl den egna som makens karriärplaner. En kvinna, som idag är vd, är gift med en man som kom igång med sin utbildning och karriär senare än hon. När första barnet kom var hon ledig ett helt år och tyckte att det var ”skönt att ta paus”. Maken satsade i detta skede hårt på karriären och kunde av detta skäl inte vara föräldraledig alls.

I samband med andra barnets födelse var denna kvinna på väg mot en vd-position och fick då klart för sig att hennes position kunde vara hotad om hon var föräldraledig för länge. I detta läge bevakade hon sin position genom att ta en kortare föräldraledighet än vad som från början var planerat. Hennes make var nu fullt etablerad i sin karriär och ”skulle ju ta sin del av föräldraledigheten, men så blev det inte”. Skälet till att maken inte heller denna gång kunde ta ut sin del av föräldraledigheten var att han möttes av en viss oförståelse från ledningens sida och samtidigt kände att ”han måste hänga i för att få tjänster”. Lösningen blev en tidig daghemsinskolning och mor- och farföräldrar som hämtande och lämnande back-up-system.

Den här kvinnan uttrycker ett visst dåligt samvete när hon tänker tillbaks på denna tid och pratar om sina ”stackars barn”. Hon är dock noga med att poängtera att hon och hennes man *valt* två parallella karriärer. Samtidigt illustrerar hennes berättelse att bedömningsskalorna för föräldraskapet ser olika ut för kvinnor/mammor och män/pappor.

För män kan en ännu inte påbörjad, likväl som en mycket framgångsrik karriär, vara en orsak till att *inte* vara föräldraledig. För kvinnor ser bedömningsskalan annorlunda ut och en icke påbörjad karriär ses vanligtvis som ett skäl till att vara hemma länge.

Också kvinnors och mäns behov av att hålla ställningarna på jobbet bedöms olika, där hans behov av att hålla sig framme och

bevaka sina positioner blir ett orubbligt defaultläge. Ofta blir då den interna familjelösningen (om nu inte kvinnan stannar hemma) den som också ovanstående kvinna valde – att ta hjälp utifrån.

#### KVINNOR ERSÄTTER KVINNOR

Flera av de kvinnor som ingår i studien har under vissa perioder anlitat barnflickor. Någon av de intervjuade männen nämner att de anlitat barnflicka innan hans fru valde att stanna hemma, men det är huvudsakligen kvinnorna som tar upp temat. De kvinnor som anlitat barnflickor är dock ofta noga med att poängtera att de bara gjort det under ”perioder när det varit absolut nödvändigt”. En kvinna säger att hon mer eller mindre ”sparkade ut” barnflickan så snart hon kom hem. En annan kvinna betonar att hon ”inte hade dåligt samvete för det”, som om hon väntat sig att få bannor av den som intervjuade henne.

Att låta en annan, utomstående kvinna, ta hand om barnen är inte helt oproblematiskt rent psykologiskt. Det kan vara ett viktigt praktiskt stöd i vardagen, men det behöver inte upplevas som underlättande för möjligheten att satsa på karriär och yrkesliv. Att överlåta kärleks- och relationsarbetet är något helt annat än att överlåta städningen eller biltvätten på någon utomstående.

Inga av de män vi intervjuat överlåter relationsarbetet åt någon annan än barnens mödrar. De bedriver sina framgångsrika karriärer i stor förvisning om att barnen är i de händer där de hör hemma. Att en annan man skulle ta över ansvaret för deras barn är förmodligen inte en tanke som fallit någon av dem in.

För kvinnornas del ser situationen annorlunda ut. I flera fall ersätter de sig själva med en annan kvinna. Att betona att det varit ”absolut nödvändigt” är ett sätt att signalera att de inte brustit i moderskapets relationsarbete – att de vet att de inte är ersättningsbara.

Om barnflickor inte helt oproblematiskt upplevs som karriärunderlättande för de kvinnor med familj som vi intervjuat, så gör en jämställd ansvarsfördelning med maken det definitivt. Att överlåta relationsarbetet på den andre föräldern upplevs som precis lika underlättande för kvinnorna som för männen. En av

de kvinnliga vd:arna har en man som har en egen karriär, men som alltid tagit större ansvar för deras gemensamma barn. Hon ser detta som en förutsättning för hennes egen karriär:

Anledningen till att jag inte har haft några större problem det är att min man inte varit intresserad av att göra karriär och han har tagit det stora lasset så att säga. Så att på det sättet så har inte jag haft några problem, att tänka på barnhämtning och barnpassning ... Han har tagit det stora lasset.

Denna kvinna berättar att hennes ovanliga situation har föranlett ett oändligt antal frågor kring hennes val och hon påpekar något irriterat att sådana frågor får aldrig män som gjort samma resa.

Hon har förmodligen helt rätt, vilket också konfirmeras av en annan kvinna vi intervjuat som säger att hon känt en viss press på sig att "vilja vara hemma med barnen". Föreställningar om föräldraskap är allt annat än könsneutrala och fortfarande tycks normen på näringslivets högre nivåer vara, att relationsarbetet sköts av kvinnor – mäns fruar eller kvinnors barnflickor.

#### FADERSKAP OCH MODERSKAP

##### – POSITIONER MED OLIKA BEDÖMNINGSGRUNDER

Enligt Anita Göransson's rapport, är 94 procent av de manliga toppcheferna gifta, jämfört med 60 procent bland svenska män i allmänhet. För män på höga positioner tycks familj och barn uppfattas som en slags förstärkning av själva manligheten och en garanti för att den yrkesmässiga kompetensen ska hålla på längre sikt.

Bland de män vi intervjuat är det flera som påpekar vikten av att ha ett stabilt privatliv vid sidan om en krävande karriär och en säger till och med att "om man är man och 40 år och inte har barn blir man betraktad som ... lite annorlunda".

För kvinnor ser situationen annorlunda ut i det att det finns en konflikt mellan de kulturellt etablerade föreställningarna om moderskap och de som gäller för ledarskap, karriär och kompetens. Moderskapet må bekräfta kvinnligheten men inte nödvän-

digttvis den yrkesmässiga kompetensen. Att vara förälder är för kvinnors del inte en självklar positiv position med avseende på karriären.

Många kvinnor i ledande positioner har inte barn och familj, men detta tycks inte heller vara positivt i alla avseenden. Att satsa hårt på karriären utan att låta kraven från familj och barn ta plats fungerar bekräftande för män, men inte för kvinnor. Under förutsättning att det finns en familj i bakgrunden som någon annan sköter om är en sådan position ett gångbart sätt att vara en riktig man på. För att vara en riktig kvinna krävs något annat. En karriärsatsning utan barn och familj som avbrott kan faktiskt uppfattas som ett tecken på avsaknad av kvinnlighet, vilket innebär ett smärtsamt reducerande till att bli bara yrkesmänniska. En kvinna som av olika skäl avstått från barn säger:

Man tvingas ofta förklara varför man gör som man gör när man avviker från mängden ... Varför man satsar på jobbet och att man inte har barn ... Som kvinna är det inte en fördel att ha hög position när man träffar män. En man i hög position är per definition mer attraktiv, det är inte en kvinna. Hög position höjer så att säga inte kvinnovärdet.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA OM KVINNOR, CHEFSKAP OCH MODERSKAP

De lite äldre deltagarna i fokusgrupperna menar att kvinnor generellt sett värderar familjen högre än män, som lättare sätter karriären i första rummet. De menar att de sällan möter en man på högre chefsnivåer som är ogift och utan barn, men att de däremot ofta möter kvinnor som valt bort barn och familj. Detta mönster tolkar de som ett tecken på att kvinnor, när de får barn, ofta väljer bort en mer intensiv chefskarriär.

Flera av de äldre fokusgruppsdeltagarna ifrågasätter också de intervjuade kvinnornas och männens uppfattning att det går bra att ha familj samtidigt som man har en krävande karriär. Bra för vem då? undrar de och menar att det är först med nästa generation vi kan se om det blivit bra för barnen eller ej.

De yngre kvinnliga fokusgruppsdeltagarna bekräftar den bild som de intervjuade kvinnorna ger, nämligen att det är ansvars-

fördelningen med mannen/barnens far som är avgörande för hur möjligheterna att låta yrkeslivet ta ganska stor plats upplevs. En kvinna säger:

Du har ju konstant dåligt samvete ... Ja jag kan tänka mig att barnflicka är bara i värsta fall ... Jösses att inte ta hand om sina egna barn! Det är ju verkligen inte korrekt.

Även de yngre männen är, utifrån sina egna erfarenheter, kritiska till vad de menar är äldre generationers okritiska tro på den yngre generationen. Flera av dem befinner sig mitt i vardagslivets förhandlingar med sina yrkesarbetande hustrur kring ansvaret för barnen. Självkritiskt konstaterar de att de är ”bra på att snacka” om delat ansvar men att de samtidigt omger sig med ”femtioåriga gubbar” som tycker att män ska vara på jobbet medan kvinnorna tar hand om barnen. Att motsätta sig en sådan uppfattning kräver en del menar de, och det kan vara allt för lätt att gå i äldre mäns fotspår trots att man egentligen vill annorlunda.

### *Vem vill egentligen vara vd idag?*

VARFÖR SKULLE NÅGON FRIVILLIGT TA PÅ SIG

DET ARBETE SOM KRÄVS AV EN VD ELLER HÖG CHEF?

Ja, den frågan kan man med all rätt ställa sig. Drivkrafterna är inte alltid självklara och de förändras över tid och plats. Så hur ska man då förstå drivkrafterna hos kvinnor och män som gör denna typ av karriär idag? Vilka generella ambitioner finns, ser de likadana ut för kvinnor och män? Vad är det som får kvinnorna respektive männen som tog examen på 1980-talet att fortsätta arbeta sig framåt i det privata näringslivets topp? De ekonomiska incitamenten finns. Men det finns också annat som är intressant att lyfta fram. Vissa saker är tidstypiska, andra är kanske mer generella för generationen och ytterligare annat är mer knutet till könstillhörigheten och det som hör därtill. Vi finner en hel del illustrationer till det som organisationsforskare visat tidigare, men också en del som förvånar och kräver nya reflektioner och frågor.

#### DRIVKRAFTEN LIGGER I ATT HA ROLIGT

En viktig drivkraft för de kvinnor och män som deltagit i våra intervjuer tycks vara den egna viljan till att ha roligt. Den kreativa aspekten av vd-arbete och styrelsearbete är central i det som denna grupp berättar. Att kunna identifiera sig som en person som gör vad han eller hon verkligen vill, en som får ”leva ut sin potential” (citat ur intervju) tycks vara aspekter förbundna med just kreativiteten. Det finns inget ord som upprepas så ofta i intervjuerna som just ordet ”kul”, varvat med ordet ”roligt”.

Att befinna sig i ett yrkesliv som man själv kan karaktärisera som roligt är en avundsvärd position med dagens mått mätt. Det här är kvinnor och män som har lyckats med det som väl många av dem som tog examen som civilekonomer och civilingenjörer under 1980-talet ville, eller förväntades vilja. Det är också en position som inte är alla förunnade, vilket de vi har intervjuat är måna om att påpeka. De vet att de är personer som har möjligheten att kunna använda arbetet som en arena för att förverkliga sina livsprojekt.<sup>28</sup> Deras arbete är en stor del av deras liv och av dem själva. Detta påtalar männen med en självklar ton, medan kvinnorna uttrycker sig på sådant sätt att denna typ av uttalanden måste understrykas och förklaras. De vet att det är lätt att bli ifrågasatt som kvinna när livet innehåller ett intresse för affärer och karriär.

Den chefsgrupp som vi har närmat oss i denna studie är en grupp som har lyckats, med företagsvärldens och utbildningsväsendets ögon mätt. De har gått långt i näringslivet. Men de har också lyckats med det som de och deras studiekamrater framhöll som det allra heligaste under 1980-talet, då när arbetsmarknaden var het och individualismen spirade, när känslan av att ”man kan om man vill” (citat ur en av intervjuerna) hägrade och ekonomin blomstrade. Dessa kvinnor och män har ”lyckats få till” ett roligt och stimulerande arbetsliv säger de. De har lyckats få till en arbetssituation som drivs av dem själva. De har sett till

---

<sup>28</sup> Här kan man knyta an till Mikael Allvins resonemang i sin doktorsavhandling från 1997, *Det individualiserade arbetet* (Brutus Östlings förlag), där han urskiljer olika relationer mellan livsprojekt och arbetsliv och kopplar det till erforderliga resurser.

att få det på det viset därför att de vill ha det så, säger de. Drivkraften är helt klart något inneboende hos dem själva. De poängterar upprepade gånger det egna ansvaret för hur det egna livet gestaltar sig, samt att de mäter sin framgång i hur roligt de har lyckats få det i livet.

Att framgång har samband med hur pass roligt man har blir påtagligt när de intervjuade berättar om hur de vid träffar med före detta studiekamrater inte bräcker varandra i hur pass långt de kommit i näringslivet rent karriärstegsmässigt, utan mer just i hur roligt de har i sina liv.

Det är viktigt för dessa kvinnor och män på höga chefsposter att kunna tala om att det är de själva som styr, att de har ett intressant liv, både yrkesmässigt och privat, och att de utvecklas som människor. Samtidigt säger de andra intervjuade, de som hoppat av eller valt andra vägar i livet att karriärlivet kräver för mycket, det är inte roligt alla gånger. De skakar lite på huvudet åt det roliga i att vara chef på hög nivå, och menar att det kräver mer än det ger. Men också de drivs av att framöver göra något som de finner roligt.

Chefskarriären är inte något som har ett värde i sig, låter de intervjuade oss förstå. Inget de medvetet valt, utan snarare något som följt på de aktiva strävanden de vidtagit i syfte att kunna ha kul i livet, göra sådant som upplevs spännande och stimulerande. Däremot, och det kanske är intressant att inflika här, så hävdar de som inte har gjort en chefskarriär, att deras val att avstå från den typen av karriär varit ett aktivt val. De säger att de trivs i sina nuvarande positioner och att de, som de säger ”sett alltför många kurskamrater gå in i väggen”. De säger att de aktivt har valt att arbeta med annat, på andra positioner. De har aldrig velat vara chefer i storföretagen säger de. Och även om det nu skulle kunna ligga nära till hands att här hävda att detta kanske sägs som en mildring av det faktum att de inte nått dithän i sina liv, så är det viktigt att också se det pris man får betala i strävandet efter att nå toppchefspositioner.

De höga chefer som har deltagit i våra intervjuer, har sökt sig till befattningar som inneburit sådant de önskat. De har sökt sig till jobb som inneburit internationella kontakter, de har talat

om för sina överordnade att ”det här är inte vad jag vill, utan jag vill ...”. Kanske inte bara för att komma vidare karriärmässigt, utan också med ett slags iver över att få göra det som känns spännande, att ”få vara med om saker i livet”. För männen är chefskarriären ett föga förvånande val, medan kvinnorna vet att många i deras omgivning inte förväntat sig detta utav dem.

”Man väljer sitt liv”, säger en av de intervjuade kvinnorna som är hög chef idag, och hänvisar till sitt år i USA där just detta var en ögonöppnare för henne. Hon som tidigare tänkt sig en framtid som sjuksköterska förstod att det fanns annat, högre, som hon kunde sikta på. Detta vill hon gärna förmedla till andra kvinnor säger hon, ”man har rätt att satsa”. Genomgående hävdar denna kvinna i likhet med de andra intervjuade att karriären inte främst är en yttre yrkesmässig positionering, utan snarare ”en personlig grej”.

Vill man nu vara lite kritisk kan man ställa sig frågan om inte det ständiga påtalandet av det roliga, egentligen bara är en ursäkt för dessa kvinnor och män, som kanske annars skulle ha dåligt samvete för sådant de försakar. Det finns hos dem alla en medvetenhet om att de, eller att andra anser att de, prioriterar bort en hel del i livet till fördel för jobbet. Kvinnorna vet att många tror att de ”valt bort” sin familj, men hävdar att så icke varit fallet. Deras arbete kräver ett stort engagemang låter de oss förstå, men det är bara en del av livet.

Det är ingen skillnad mellan kvinnorna och männen i våra intervjuer när det gäller den drivkraft som finns i att vilja ha roligt, alla uttrycker gång på gång, på olika sätt och i olika sammanhang att de arbetar med det de gör för att det är kul.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA KRING DRIVKRAFTEN I ATT HA ROLIGT

”Klart man vill ha kul, klart att det är en drivkraft”, säger fokusgrupperna. Vem skulle inte ange det som sin drivkraft för det man gör? Det är inte riktigt rumsrent att säga att drivkraften är pengar, framgång, status. Det är inte okej att säga att man jobbar så mycket som de här personerna gör, utan att också hävda att man tycker att det är roligt.

Fast förmodligen tycker de att de har kul, eller åtminstone att de får en stimulans. De får se både företag och människor utvecklas och vet att detta till viss del är deras förtjänst. Det är klart att det är en av drivkrafterna i arbetet, säger fokusgruppen med chefer som är något yngre än dem vi intervjuat.

Det är så länge man har roligt som man orkar ge hundratjugo procent säger fokusgruppen med searchers, och det är vad som krävs på de här nivåerna. De menar att viljan att ha roligt är en bra drivkraft. De brukar fråga folk om de har kul på jobbet och om svaret är nej så säger de åt personen ifråga att då är det dags att byta. Men, säger dessa searchers, som arbetsmarknaden ser ut idag är det inte alltid möjligt. Många människor sitter kvar på sina poster fast drivkraften försvunnit, det är inte kul längre. De menar att det märks i organisationerna. Där det tidigare fanns fullt av möjligheter är nu alternativen få. Det sitter många duktiga personer på platser som de snabbt kommer att lämna när marknaden tillåter det.

Det kommer också upp frågor i fokusgrupperna om huruvida orsaken till att det är så få kvinnor som tar sig till och som stannar på höga chefsposter är att de inte tycker att det är så roligt som männen tycker. Är spelreglerna sådana att de förtar glädjen och lusten för kvinnor? Är toppen i det privata näringslivet en plats där män har lätt att finna det roligt, medan kvinnor är mer tveksamma till detta nöje? Det mesta i näringslivet är manligt dominerat och det är manliga spelregler som gäller, säger fokusgrupperna och menar att överlevarna är de som identifierar sig bäst med den machokultur som finns i många företag. Att de kvinnor som vi har intervjuat framhåller det roliga i lika hög utsträckning som männen bevisar ju bara att de är ”undantagen som bekräftar regeln”, menar de.

### *Att använda sin kraft på rätt sätt*

... ELLER DE KRAFTFULLA PERSONLIGHETERNA

Ingen av de intervjuade, varken cheferna eller de andra, upplever något karriärglapp i den bemärkelse som Anna Wahl, forskare vid Handelshögskolan, diskuterar i sin avhandling från 1992,

där önskemålen och den faktiska karriären inte stämmer överens.<sup>29</sup> Här tycks det istället vara fråga om personer där önskemål och karriär är i balans. Karriär definieras av dessa personer som att ha lyckats få göra saker som är roliga och stimulerande i yrkeslivet, och att ha fått använda den egna kraften och förmågan i den utsträckning de önskat, samt att detta har lönat sig. De har satsat, berättar dem vi har intervjuat, och det har också givit resultat.

I mycket av den enorma mängd ledarskapslitteratur som finns idag används ordet *empowerment* relativt frekvent.<sup>30</sup> Ofta handlar empowerment om just det kraftfrigörande som vissa positioner medför eller till och med bygger på. Det kan handla om att få faktiska möjligheter att utvecklas som person, eller att få faktiska möjligheter att arbeta självständigt, och att därigenom skapa en kraftfullhet som kan tyckas knuten till en som person. Det kan handla om att vara kraften i ett lag som arbetar tillsammans, eller om att vara inspiratör för andra. Dem vi har intervjuat gör tydliga kopplingar till empowermentresonemanget, så som det formuleras i ledarskapslitteraturen, när de berättar om vad som driver dem. Yttre drivkrafter finns, det vill vissa av de intervjuade understryka, men det är något annat, betydligt mer personnära som är den främsta drivkraften säger de. De berättar om ett slags inneboende kraft som vuxit till sig parallellt med att de yttre möjligheterna har öppnat sig. Både de intervjuade kvinnorna och männen som besitter chefsposter talar om sin egen kraftfullhet i termer av självtillit. De vet vad de kan och de vet vilka de är, och blir kraftfulla genom det.

En av de intervjuade berättar om hur hon och alla andra nyantagna studenter skrattade åt introduktionsföreläsningen på Handelshögskolan: ”Här sitter ni nu, framtidens företagsledare.” Men senare, när de var klara med utbildningen, såg de företags-

---

<sup>29</sup> Anna Wahl (1992), *Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm.

<sup>30</sup> För en diskussion om detta se t ex Robert, J. House (1995), *Leadership in the twenty-first century*. I Ann Howard (red.), *The changing nature of work*. San Fransisco: Jossey-Bass Publ. På svenska har Bengt Starrin skrivit en bra introduktion till empowermentbegreppet i sin bok *Empowerment som begrepp i praktik och forskning – översikt och praktiska exempel* (1995). Centrum för folkhälsoforskning, Karlstad.

ledning som något som kunde vara just roligt och stimulerande. Hon berättar om hur synen på att vara företagsledare förändrades på ett omärkligt sätt, och blev till något som antogs kunna ge den frihet som många av studenterna önskade sig. Det var som företagsledare eller toppchef som de skulle ha möjlighet att få jobba med frågor som verkligen var intressanta. Denna kvinna insåg under tiden på Handelshögskolan att ett arbete som toppchef var något som kunde frigöra den kraft som hon och de andra någonstans visste att de besatt. När de gick ut så valde de följdriktigt att anta olika former av chefsjobb. Märkvärdigare än så tycks det inte vara.

De höga chefer som deltar i vår studie är personer som har jobbat hårt för att kunna vara på den position där de är. En position där pengar inte är något personligt problem, där de får bekräftelse och där deras otålighet är något som belönas. Ja, så kan man förstå det som de intervjuade berättar. De enda som säger att de har fått försaka för mycket, som säger att kraven i företagsvärlden är för höga, att kraften inte räckt till, är de som hoppat av, eller som vägrat att stiga på tåget. De som befinner sig på ledande positioner i företagen framhåller det kreativa, det roliga och stimulerande. Men ingen vet om de blir kvar särskilt länge till.

#### HÄR ÄR VI ALLA "DUKTIGA KILLAR"

Om vi lyssnar lite till på vad de intervjuade berättar, så hör vi berättelser om självbilder som tycks bli till självuppfyllande profetior. Framför allt är det *en* bild som stiger fram; bilden av en duktig kille som gör bra ifrån sig i alla lägen, som är stark som individ, som skrattar och är glad, lite våghalsig och ganska modern i sitt tänkande.

Denna bild av en glad, skicklig och orädd person (en "duktig kille") passar på ett självskrivet sätt bra ihop med ledarskapspositionens kreativa aspekter, vilka de intervjuade är måna om att lyfta fram. De "duktiga killarna" passar också ihop med bilden av näringslivet som en arena för personlig utveckling, vilken också blir tydlig i intervjuerna.

Den "duktiga killen" passar över huvud taget väl in i det moderna arbetslivet, vilket bland andra sociologen och samhälls-

teoretikern Anthony Giddens i så många sammanhang målat upp.<sup>51</sup> Det moderna arbetslivet är enligt honom (och många med honom) ett arbetsliv som bygger på en allmän individualisering. Individerna i samhället blir alltmer självständiga i sitt handlande och makten i vad Giddens kallar ”den globala ekonomin” innebär nya och mindre tydliga kontrollmekanismer. De kvinnor och män som vi har intervjuat bekräftar detta. De är individer som befinner sig i det arbetsliv och samhällsliv som Giddens målar upp i sina sociologiska beskrivningar, och de tycker om att vara just individer. De är inte en aspekt av företagen eller näringslivet, utan individer som just nu finns i företaget ifråga. De är individer som använder företaget och näringslivet för sin personliga utveckling. Att detta gynnar företagen är de övertygade om. Ur psykologisk synvinkel blir det tydligt hur de intervjuade definierar sig som vinnare och traditionsbrytare, duktiga traditionsbrytare. Som inte behöver någon som talar om för dem vad de ska göra, eller inte bör göra. För kvinnornas del finns en medvetenhet om att de som kvinnor är mer banbrytare än vad männen är, och det är inte utan att det går att identifiera en viss njutning i detta.

De kvinnor och män som vi har intervjuat framställer sig alla som duktiga personer som gått ut skolan med höga betyg och de har en syn på sig själva som säger att det är just duktiga de är. De ser sig som så pass duktiga att de upplever ett relativt oberoende från samhällets traditionella sociala institutioner, som till exempel företagen. Deras liv är deras egna, de är inte ägda av det företag de arbetar åt, och skulle aldrig finna sig i en sådan situation.

De är duktiga utan att vara tråkigt duktiga. De har aldrig varit några plugghästar eller personer som gått i någons ledband, hävdar de med bestämdhet. Nej, här har vi personer som beskriver sig själva som sådana som alltid har kört sina egna vägar, som liksom i grunden är just ”duktiga killar”, och som därför alltid är välkomna i de sammanhang där de befinner sig. De hävdar

---

<sup>51</sup> Se t ex Anthony Giddens (1994), ”Living in a post-traditional society”. I Ulrich Beck, Anthony Giddens & Scott Lash (red.), *Reflexive modernizations: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press.

att de får tillfredsställelse av näringslivets utmaningar, vilka tycks passa dem som hand i handske. De är sådana personer som vill ha utmaningar, och näringslivet behöver personer som vill anta utmaningar och som klarar av utmaningar. Beskrivningarna av detta samspel är många.

En ”duktig kille” är, likt äldste sonen i gamla tiders jordbrukarfamiljer, den som självfallet är lämplig att ta över gården. I intervjuerna pratar både kvinnorna och männen om att välja att ta på sig ledarskapet. Att *ta* ansvar. Självfallet vet de att de klarar det, frågan är bara om det är just *det här* erbjudandet som är vad de personligen vill ta sig an just nu. Att välja och vraka, att veta att det finns andra alternativ, har gjort dessa ”duktiga killar” självsäkra, även om några av dem råkar vara kvinnor. Dessa personer blev klara med sina utbildningar när det var sådana som dem som alla ville ha. ”Och man hade ju potential” säger en av de intervjuade och fortsätter:

Man måste ju vara duktig för att komma någonstans. Man måste göra bra ifrån sig, det finns inga genvägar. Men är man det då får man stora friheter och ur friheten föds möjligheter att göra sånt som är kul. Man måste vara duktig för att få roligt helt enkelt!

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA

##### KRING SJÄLVBILDEN

Den här självbilden är en nödvändig ingrediens i ett näringsliv som ser ut som det gör idag. Man måste helt enkelt ha en rejäl portion självförtroende och man måste lita på att omgivningen vill ha en, säger fokusgrupperna. Samtidigt visar de en viss oro över den sturskhet som målas upp i beskrivningen. Är det utbildningarna som skapar denna bild av näringslivet som ett ”individualisternas fält”? Är det inför en kritisk forskare som man blir så självsäker? Blir det inte krockar med verkligheten, där en ledare måste ingå i team och förhålla sig till andra människor?

Det handlar mycket om en blandning av de egna förväntningarna på *vem* man ska vara och andras förväntningar på *hur* man ska vara, säger fokusgruppen med de något yngre cheferna. Man kan lätt fångas i en myt om hurdan man är. Har man gått på de

här utbildningarna så finns myten där redan från början om att man är av en särskild sort – ambitiös, men också en individualist.

I fokusgruppen med de något äldre cheferna poängterar man också att det finns många kvinnor och män, som ”springer iväg för fort”. Det finns många som är ”för ambitiösa”, säger gruppen, och det finns många som är alltför måna om att vara just positiva, driftiga och villiga att ta risker, särskilt bland männen.

Fokusgrupperna känner igen den här viljan att framhäva en viss ungdomlighet. Det är ungdomlighet som premieras, ingen vill vara ”gubbig”. Dessutom har de kvinnor och män som vi har intervjuat börjat sin chefsbana i så pass unga år, att de är präglade av synen på sig själva som ”young forever” säger en av de searchers som deltar i fokusgrupperna. Vart detta leder näringslivet är det dock ingen av fokusgrupperna som törs sia om.

### *Vi är moderna ledare*

#### OM VIKTEN AV ATT VARA SOCIAL OCH MODERN

I intervjuerna framkommer att de chefer vi samtalar med inte är några ensamvargar, utan sociala kvinnor och män, som vill mycket i sina liv. De ser svårigheter, men de ser sällan något som omöjligt, säger de. De säger att det viktiga är att få jobba med det man tror på, och att få möta problem med kreativa lösningar. Det går inte att beskriva det de säger utan att här nämna den i ledarskapsforskningen välkända teoretikern Robert J. House. House har ofta beskrivit det moderna ledarskapet i det moderna arbetslivet, och sagt att dagens ledare drivs av en motivation som handlar om att hitta kreativa framgångsmodeller. Modeller som liknar det som dem vi intervjuat berättar om. Det handlar om framgångsmodeller där moderna ledare inser vikten av att få med sig sina medarbetare.

Moderna ledare frångår den gamla modellen där ledaren skulle kontrollera och observera. Idag handlar det mer om att ”coacha” och driva, säger House och våra intervjudeltagare håller med. Det nya arbetslivet blir alltmer osynligt och intellektuellt, snarare än fysiskt observerbart och kräver därför andra

typer av ledarskap, hävdar House.<sup>52</sup> I våra intervjuer illustreras detta tydligt när de intervjuade cheferna, kvinnorna liksom männen, beskriver sig själva som just moderna och som ledarpersonligheter som passar som chefer i det moderna näringslivet. De tillför något nytt och viktigt i ett arbetsliv som har förändrats radikalt under senare tid. Från de intervjuade männen kommer funderingar på om det inte är så att det är det som kvinnorna står för (osagt vad), som kommer att värderas mer och mer i det framtida arbetslivet.

Under intervjuerna får vi gång efter annan lyssna på individuella och personanknutna förklaringar till vad det moderna ledarskapet innebär för dem som är mitt i det. Det vi ser är en tydlig illustration av det arbetsliv som organisationsforskare idag beskriver som alltmer definierat utifrån särskilda kompetenser istället för objektiva arbetsuppgifter.<sup>53</sup> Det är personer, individer, som väljs ut (eller in) och som förväntas kunna anta utmaningar med kreativa grepp, och finna nöje i det. Det är ett tufft arbete säger en av de intervjuade, framför allt eftersom det idag ”hängar så mycket på hur man är och vad man klarar av som person”.

Intressant nog så sitter de chefer som vi intervjuat på positioner där de är aktörer i företagen i två bemärkelser. De väljs ut (eller in), men är också själva med och väljer andra (och varandra). Under intervjuerna beskriver de sig själva som moderna ledare som stöttar andra och är delaktiga i människors utveckling. De är glada och duktiga. De säger att när de är med och rekryterar så tänker de modernt. Ingen räds för att ta in kompetenta kvinnor när de kan och de uppskattar att de som anställs har barn och familj. De tänker modernt, hävdar de, och att det är en nödvändighet idag. De ser sig som tillhörandes en yngre generation chefer som inte har några problem med att ta vid när de äldre drar sig

---

<sup>52</sup> House har uttalat sig i många sammanhang, men detta resonemang utvecklar han kanske framför allt i sin essä ”A value, motives, and self-concept theory of leadership” (1994) som han skrivit tillsammans med B. Shamir. Återfinns bl.a. i A. Keisers *Encyclopedia of leadership*. Stuttgart: Poeschel.

<sup>53</sup> Se t.ex. Ulrich Beck, Anthony Giddens och Scott Lash (1994), *Reflexive modernization politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press.

undan. Men de berättar också om vikten av att alltid få ”köra sitt eget race” (de uttrycker det så), och att de inte alltid vill gå efter äldre chefers utstakade linje. Motivationen handlar mycket om att få bestämma själv. De är sådana som personer säger de, sådana som vill och har behov av att få bestämma själva. De berättar också att det är viktigt för dem att ”vara en i ett team”, som en av de intervjuade männen säger, och att få ”omge sig med bra människor”, som en av kvinnorna säger, ”som man kan få med sig på taget”.

#### VI ÄR AMBITIÖSA OCH TAR ANSVAR

I våra intervjuer talar nästan ingen om makt, om viljan att ha makt, eller om de krav som följer med maktpositioner. Däremot talar de intervjuade mycket om ansvar. Ett ansvar som cheferna förklarar att de gått i borgen för, med sig själva som insats. Det är för att de är just de där ”duktiga killarna” som de kan ta på sig ansvar utan rädslor för de följder som detta kan medföra. De vågar lita på sig själva och sin personliga intuition. Så här berättar en av de intervjuade männen:

Så att, vad jag egentligen säger det är det att jag tror att jag litar väldigt mycket på min intuition och försöker vara ärlig mot vad jag själv tycker. Och inte bara vara en duktig soldat.

Det är lätt att förstå att dessa kvinnor och män, som inför sig själva och omvärlden är moderna och glada ”duktiga killar” får bekräftelse av dem som finns runt omkring dem. De personifierar mycket av det som företagsvärlden kan önska sig. De är fortfarande relativt unga, åtminstone under femtio, energiska och ambitiösa, och de har självförtroende och erfarenhet. De befinner sig mitt i yrkeslivet i en position som tycks vara fylld av valmöjligheter. Så här berättar en av de intervjuade kvinnorna som besitter en chefspost, i en mening som hon aldrig avslutar:

Fantastiskt att vara mellan 40 och 50. En fantastisk tid där man väljer sitt liv ... Vi får se vart det leder. Nu gör jag det här. Och visst jag kanske blir kvar jättelänge, men om något annat ramlar ner ...

Det är lätt att förstå att erbjudanden duggar tätt kring många av dessa kvinnor och män, att de syns och lyfts fram utan att själva behöva anstränga sig mer eller försaka mer än de önskar eller upplever sig klara av. De är duktiga och orädda.

REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA KRING  
DE ”MODERNA CHEFERNA”

I fokusgruppen med searchers poängterar man att den grupp vi mött i våra intervjuer inte alls är de nya och moderna cheferna i dagens näringsliv, utan snarare de sista av den gamla generationen. Denna fokusgrupp förmedlar en övertygelse om att nästa generation chefer kommer att vara annorlunda och mer moderna, just för att de är en ny generation. Denna grupp pratar, liksom gruppen med äldre chefer, om den nya generationen som kommer att göra jämställdhet till en självklarhet. I framtiden, om vi bara väntar lite, så kommer kvinnorna att ta sig fram med lätthet, säger de.

Fokusgruppen med dem som är yngre än dem vi intervjuat säger att det är mycket prat om hur nya och moderna ledare är, men de hävdar att de flesta ledare sitter fast i samma mönster som tidigare. En del yngre män är till och med *mindre* måna om jämställdhet och kvinnor i näringslivets topp än vad de äldre är, säger de yngre deltagarna i fokusgrupperna. Jämställdheten kommer inte av sig självt, den måste arbetas in, säger de. Man får välja, antingen bli chef och ställa upp på de manliga strukturerna, eller välja att göra annat, säger en av de yngre deltagarna. Ändå är alla grupperna överens om att det går att bryta mot traditionella normer och tankesystem, men man måste veta att man har ett ordentligt stöd från högsta ledningen.

*Om kvinnorna lite mer specifikt*

ÄVEN KVINNORNA ÄR ”DUKTIGA KILLAR”

Men vänta nu, en duktig *kille*? Ja det tycks faktiskt vara just den bilden av sig själv som även kvinnor måste internalisera om de ska lyckas i företagsvärlden.

Att leva upp till bilden av en ”duktig kille”, handlar inte om

vem man är eller vilket kön man har. Det handlar snarare om position eller positionering. Det handlar om att bli betraktad på ett sätt som oundvikligen ger viss status och makt i sociala sammanhang.

Att agera ”duktig kille” innebär att ha en position där det är tillåtet och förväntat att synas och märkas, ta för sig och begära ordet.

En ”duktig kille” är en person (oavsett kön) som betraktas som orädd, som behövs på sin plats och som mäter sig med andra ”duktiga killar”, inte med andra kvinnor, inte med äldre män, utan just med andra duktiga killar. En person som har fått en position som en ”duktig kille” är en person som har traditionella maskulinitetskrav invävda i sin personlighetsprofil. Dessa krav är ofta samma som traditionella krav på en god ledare. Maskulinitetskraven brukar i organisationsforskningen definieras i termer av tuffhet, framåtanda, tävlingsinriktning, rationellt och logiskt tänkande, men också i termer av entreprenörskap och kreativitet.<sup>54</sup> Och kanske är det just de senare aspekterna som framträder som tydligast när de intervjuade beskriver sig själva.

Både kvinnorna och männen beskriver sig själva på sätt som vi känner igen från tidigare forskning, som visat att kvinnor som är chefer är mer orienterade mot manliga värdesystem än vad kvinnor generellt är.<sup>55</sup> Kvinnor på chefsnivå har en stark tendens att anlägga traditionellt maskulina beteende- och värderingsnormer, vilka ger tillgång till tolkningsföreträden och överordning på ett helt annat sätt än de traditionellt kvinnliga beteendegnormerna (vilka ofta ses som det maskulinas motsats). Ändå bemöts och bedöms kvinnor alltid som kvinnor, och män alltid som män. För kvinnor kan detta bli komplicerat, det vittnar de kvinnor vi intervjuat om. Både de själva och omgivningen har exempelvis vid ett rekryteringsförfarande att förhålla sig till

---

<sup>54</sup> Se t.ex. Jeff Hearn (2001), *Gender, sexuality and violence in organizations*. London: Sage.

<sup>55</sup> Se t.ex. Sophia Ivarsson (2001), *Kvinnors karriärväg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*. Psykologiska institutionen, Uppsala universitet.

paradoxen ”duktig kille, som dock är kvinna” – och därmed ett osäkert kort.

Kvinnor som befinner sig i positionen som ”duktig kille” vet att de i mångas ögon egentligen aldrig är riktigt självklara. Detta är tydligt bland dem vi intervjuat. När den ”duktiga killen” är en kvinna måste hennes personlighet ständigt bevisas vara lika maskulinitetspräglad som männens, samtidigt som förväntningarna finns där på att hon ska tillföra något annat, något kvinnligt. För att komma runt de problem som kan uppstå ur denna paradox, berättar kvinnorna hur de ständigt bevisar sitt personliga värde i aktiv handling. De berättar att det inte räcker som kvinna och chef att ha potential. De gör ständigt saker som blir till bevis för deras duglighet.

”Visa resultat”, säger kvinnorna när vi frågar dem efter råd till andra kvinnor. Detta ämne uppehåller de sig mycket vid. De berättar om när och hur de visat och bevisat att de är duktiga, dugliga, att de presterar resultat och att de vill framåt.<sup>56</sup> Men de säger att de gör detta enbart så länge de tycker att det är kul.

#### VARFÖR INTE ”DUKTIGA TJEJER”?

Att vara en ”duktig tjej” eller ”duktig flicka” är något annat än att vara en ”duktig kille”. Det är en betydligt mer sårbar position, som andas anpassningsbarhet och väger lättare. Ändå berättar kvinnorna som vi intervjuat att det var just duktiga flickor de var en gång i tiden. ”Glad och söt. Duktig i skolan”, så beskriver en av kvinnorna, som i dag är hög chef, sig själv som barn. En av de andra berättar så här:

Jag var ju en typisk duktig flicka. Flitig, var bäst på alla prov i skolan. Men jag var ju gärna ute och roade mig också för den delen, men ... Jag visste att jag skulle försöka få bästa betygen. Väldigt mycket duktig flicka. Snäll och sådär. Skötte mig.

Positionen som ”duktig flicka” är betydligt svagare än positionen ”duktig kille”, trots att det till det yttre handlar om samma sak.

---

<sup>56</sup> Detta tema återkommer även i de intervjuer som Susan Vinnicombe och John Banks presenterar i sin bok *Women with attitude* från 2002. London: Routledge.

”Duktig kille” handlar om kompetens med anstrykning av något ungdomligt, befriat från den vuxna förnumstigheten. ”Duktig flicka” är en position som de kvinnor vi intervjuat hävdar att de lagt åt sidan. Framför allt därför att de är medvetna om att den medför något helt annat än det de önskar.

De kvinnor vi intervjuat berättar om risken som alltid finns, att någon ska ta dem för att vara just en ”duktig flicka”. De berättar om ord som ”lilla vän” och ”lilla gumman”, som något nedvärderande som de fått höra tidigare i livet. De som idag är höga chefer berättar om de krav som de upplever, på att bevisa sin duglighet i en kvinnoposition ”som näringslivet än så länge är ovan vid” (som en av de intervjuade cheferna uttrycker saken) och som är något helt annat än en ”duktig flicka”-position.

Det har aldrig varit självklart för kvinnorna i denna studie att de skulle placera sig så högt som många av dem gjort i näringslivet. Det har inte varit självklart ens för dem som beskriver hur de redan tidigt slogs för att få göra det de ville, som säger att de ”pratade sig in” på utbildningar och positioner. Företagen står inte och väntar på ”duktiga flickor”, på samma sätt som de väntar på ”duktiga killar”, låter de intervjuade oss förstå. En av de intervjuade kvinnorna, en av de högre cheferna, berättar om de problem som kan uppstå i en tillsättningsprocess, när den ”duktiga killen” är en kvinna:

Chefen kommer och säger att nu är det den här tjänsten och den här mannen, så här ser hans profil ut och honom ska vi tillsätta, och så säger inte någon någonting. Det är så. Alltså, ibland så tänker man jaha, men de gillar inte kvinnor eller så, men det är inte det. De är oroliga, rädda, för det okända. Och kvinnor är faktiskt, tro det eller ej, en okänd grupp i företagsvärlden. Nu blir det bättre och bättre hela tiden naturligtvis, men det gör ändå att man alltid funderar. När du som kvinna ska bli tillsatt på en chefsposition, inte på låga nivåer, men allteftersom du kommer högre upp så är det alltid mycket mer besvärligt. Då blir det väldigt mycket diskussioner och funderingar. Du måste liksom vara väldigt bra. Du måste visa att du är himla bra.

Denna kvinna berättar i likhet med de andra kvinnorna som vi har intervjuat att hon alltid varit väldigt noga med att visa vad hon åstadkommit. Hon har gått till närmaste chef och redogjort för sina resultat, pratat i ledningsgrupper och hållit sig väl synlig. Hon har arbetat sig igenom det som inom forskningen brukar benämnas som den homosociala reproduktionen, det vill säga det faktum att män ofta ser förbi kvinnorna och orienterar sig mot andra män. Hon har arbetat sig förbi den mur eller det steg där likhet, inte bara i termer av kön, utan också i termer av utbildning, klass och etnicitet är centrala för möjligheterna till bekräftelse och inneslutning.<sup>57, 58, 59</sup> Hon är inte lik dem hon konkurrerar med, men är noga med att visa att hon själv tror på det hon gör.

Kvinnor som vill vara med på högre chefsnivå måste ständigt visa att de har den rätta viljan och ambitionen, säger de kvinnor vi intervjuat. Varken viljan eller ambitionen är självklar i omgivningens ögon. Kvinnorna bevisar att de är ”duktiga killar” sin kvinnlighet till trots, genom att visa framfötterna, tala om vad de vill, aldrig fega ur, berättar de. Det är tufft ”men jag har inte gått in i väggen eller så”, säger en av kvinnorna. Problemet ligger enligt dessa kvinnor inte alltid i att behöva vara dubbelt så bra som männen. Det ligger inte i öppen diskriminering. Det ligger snarare i det kännbara men outtalade kravet på att ständigt visa upp sig och bevisa sin duglighet, dag efter dag. Det handlar om att ständigt behöva föra fram sina ambitioner, att aldrig bara kunna förlita sig på att få vara med i nästa bedömningsrunda om man inte tydligt talar om att man vill vara med. Ingen av männen ser sin tillvaro på det sättet. De blir istället uppbyggda, inbyggda och erbjudna.

---

57 Rosabeth Moss Kanter (1977), *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Se också Gerd Lindgren (1999), *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.

58 Heléne Thomsson och Linda Hoflund (2000), *Vem ska hjälpa vem?* Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering. Forskningsrapport nr 2000:9.

59 Heléne Thomsson (2002), ”Feministiskt integrationsarbete – eller vem ska definiera vems behov?”. I Paulina de los Reyes, Irene Molina och Diana Mulinari (red.), *Maktens (o)lika förklädnader*. Stockholm: Atlas.

REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA KRING  
DE DUKTIGA KVINNORNA

De här har man mött, säger fokusgrupperna. Det handlar om kvinnor som är så ambitiösa och måna om att visa upp sig att man aldrig hinner byta ett ord med dem, säger de äldre cheferna. Det handlar om kvinnor som alltid är nåbara per telefon, som aldrig är lediga, som inte sätter några gränser för sig själva.

Det är de här som skickar mejl klockan två på nätterna och som aldrig kopplar av. Man undrar ju hur länge de ska orka. De bränner ut sig.

Tyvärr blir de lite av ”Duktiga Annika” trots att de inte vill det.

I fokusgrupperna hörs en ton av oro. Samtidigt säger fokusgruppen med kvinnor som själva deltar i mentorsprogram eller liknande, att det är ju i rollen som ”duktig flicka” kvinnor skolas under hela sin uppväxt. Att bryta och plötsligt bli ”duktig kille” med den självklara rätten att ta plats är inte så enkelt även om näringslivet belönar det. Framför allt är det inte ett val som ”man bara kan göra så där”, säger de. Det handlar mycket om att få stöd av sin omgivning och möjlighet att inta en position som möjliggör att man kastar den flitiga och överambitiösa ”duktig flicka”-positionen över bord. Det handlar också om att få en god bekräftelse när man stiger in i ”duktig kille”-positionen, för det får man inte alltid som kvinna, poängterar de.

Gruppen med searchers talar om att kvinnor som personer generellt har ett sämre självförtroende ”i de här divisionerna”. ”Kvinnor har svårt att kommunicera sin drivkraft”, säger de men menar att det också handlar om att kvinnor ibland har problem med att avgränsa sina liv. ”De vill inte göra avkall på andra aktiviteter” och det gör att man inte alltid vet hur höga deras ambitioner är, säger de. Man söker inte kvinnor om inte företaget särskilt säger att man ska göra det. ”De är osäkra kort”, säger fokusgruppen med searchers.

”Män kommer snabbare med på båten”, säger de vidare, och berättar om hur kvinnorna tvekar inför nya steg i karriären. De

måste först bevisa för både sig själva och för omgivningen att de kan, innan de vågar ta steget.

Kvinnor har lite svårare. Jag känner ju ofta att kvinnor inte visar sin ambition utan vill bli lite själva övertygade om att de är rätt för jobbet. Och gärna radat upp så här, att jag kan inte det och jag kan inte det... Som kvinna lägger man ansvaret på någon annan och säger du får gärna ta mig, jag vill ha jobbet, men jag vill att du ska veta det här.

### *Kön spelar väl ingen roll...*

... MEN KÖNSBLANDNING ÄR BRA

Trots återkommande berättelser om att kön spelar roll i vardagen som hög chef, hävdar de kvinnor som vi har intervjuat på samma sätt som männen att kön egentligen saknar betydelse när det handlar om ledarskap och möjligheter att göra karriär.

Det är samtidigt intressant att notera att dem vi intervjuat med en mun hävdar att könsblandning är bra, och att de i den mån de kan verkar för eller stöttar könsblandade grupper. En av de intervjuade männen som befinner sig på hög chefsnivå säger så här:

Det är ju ett tecken i tiden så att säga, att man tänker jämställdhet som chef.

Att arbeta för jämställdhet som chef framstår som viktigt för dem vi intervjuat, eller åtminstone är det vad de säger till oss. Det är viktigt, inte minst därför att den manliga dominansen i företagens ledningar gör kvinnor till något annat, oavsett hur de beter sig, säger kvinnorna. Det är viktigt, inte minst eftersom kvinnor saknar förebilder idag, säger männen. Och så länge de saknar förebilder så kommer den oönskade könsobalansen att kvarstå, fortsätter männen. Av dem vi intervjuat är samtliga medvetna om hur föreställningar om naturgivna biologiska olikheter mellan kvinnor och män smittar av sig till föreställningar om köns-specifika funktioner, egenskaper och beteenden. De säger att de ser att detta är ett problem inte minst bland kolleger i närings-

livet. ”Det finns fortfarande mycket att göra när det gäller det här”, säger en av de intervjuade männen.

De intervjuade kvinnorna diskuterar den avvikarproblematik som mansdominansen bland högre chefer för med sig för kvinnor.<sup>40</sup> Så länge företagets ledning och övre chefsnivå består av en majoritet män, så är kvinnorna i minoritet och blir därmed synliga, kanske uppvaktade men också ifrågasatta, säger de. De ser att det finns positiva aspekter av detta. Men även om det öppnar upp för fenomen som de som individuella kvinnor kan dra nytta av i sina personliga karriärer, säger de, så utgör kvinnors underrepresentation ett problem för kvinnor på både struktur- och individnivå. Det finns en misstro på individplan, som får effekter på strukturplan. Detta är alla helt överens om.

Nu har vi närmat oss den könsordning som säger att mannen är norm, eller det normala, på hög chefsnivå, att det är den manliga chefen som är prototypen för en chef.<sup>41</sup> På högsta chefsnivå är det den manliga chefen som är normen mot vilken alla chefer mäts. Hur kompetent en kvinna än är, så är hon alltid avvikare från normen när hon når högre chefsnivå, och detta har både hon och de runt omkring henne att förhålla sig till. Det här är dock inte alltid artikulert och färdigtänkt hos de kvinnor och män som vi har intervjuat i denna studie. Tankarna finns där och likaså viljan att diskutera fenomenet under intervjuerna. Men könsordningen är komplicerad att förhålla sig till i det egna livet. ”Jag vill inte tro på sånt”, säger en av de intervjuade kvinnorna. ”Jag vill inte tänka så”, säger en av de andra, apropå normen som säger att en chef är en man om inget annat uttryckligen uttalas eller önskas. Det vi också hör i våra intervjuer, är att även männen känner sig avvikande och ofullständiga gentemot den traditionella chefsnormen. De vill ge begreppet ”en man” en ny och modernare (mer jämställd) innebörd, men upplever att det inte alltid är lätt. Förväntningar och belöningsystem i näringslivet motverkar en förändring.

---

<sup>40</sup> Se även Pia Höök (2001), *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och kön*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm.

<sup>41</sup> För en diskussion om könsordningen se t.ex. Yvonne Hirdman (2005), *Genus – om det stabila föränderliga former*. Stockholm: Liber.

Normer är föränderliga, situationsspecifika och känsliga för till exempel politiska tankegångar som är aktuella i samhället.<sup>42</sup> Därför kan den sorts chef, den kvinnlighet och manlighet som har ett värde för dem vi intervjuat ses som en spegling av vår tid. Det handlar om en relativt avancerad konstruktionsprocess där allt är under ständig förändring. Vi ser att dem vi intervjuat önskar större förändringsberedskap än vad som idag finns, hos omgivningen, hos kolleger, inte minst i näringslivets toppskikt. Både kvinnorna och männen ser och påtalar under intervjuerna att det finns en stor tröghet i näringslivet, och kopplar det till rädslor och okunskap mer än ovilja.

#### KVINNOR SKA TA SOCIALT ANSVAR OCH INTE VARA FÖR AMBITIÖSA?

Under intervjuerna hör vi resonemang som handlar om en sorts balansakt mellan en tro på kvinnors och mäns likheter och olikheter. Särskilt tydligt blir detta när de intervjuade talar om kompetensen.<sup>43</sup> En av de mer intressanta kompetensaspekterna som kommer upp är den sociala kompetens som i flera av intervjuerna tillskrivs kvinnor. Det finns bland flera av dem vi intervjuat en tilltro till kvinnor som bärare av en social kompetens av hävd, tradition eller av naturen. Men, de män vi intervjuat är måna om att tala om att också de är sociala och omtyckta som chefer av just den anledningen. Även om vi inte avser att fördjupa oss i frågan, så finns här förstås möjligheten att fundera kring vad männens betoning av att de har den kompetens som kvinnor på chefsbefattningar allt oftare efterfrågas för, egentligen står för eller får för följer.

Trots att vi i denna studie har att göra med män som beskriver sig som sociala och moderna, finns den traditionella synen på kvinnors förmåga att ta ett socialt ansvar med i vad de intervjuar-

---

<sup>42</sup> Utvecklas t.ex. i Heléne Thomsson (2002). *Kvinnor, makt och förändring*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>43</sup> Ett intressant inlägg gällande detta gör Monica Bertilsson, Eva Hedberg och Gunilla Johnson (1996) i sin BAS-rapport och examensuppsats från Handelshögskolan i Göteborg "Kompetensuppfattningar – ett hinder för kvinnors avancemang till högre chefsbefattningar?".

de berättar. De knyter ofta an till kvinnors förmåga att utan yttre påtryckningar eller förväntningar på belöning för egen del, ta ett genomgripande socialt ansvar.<sup>44</sup> Kvinnors vilja att vara socialt ansvarstagande är bra på många sätt, menar männen. Kvinnorna lyfter fram samma sak som något som kan vara nog så besvärande för enskilda kvinnor.

Vi får en intressant beskrivning av en av de intervjuade kvinnorna på hög chefspost, av vad som händer när det sociala ansvarstagandet inte fungerar så naturligt som det förväntas. Denna kvinna berättar om en episod när hon som chef inte tog sitt förväntade sociala ansvar och lyckönskade en gravid medarbetare, utan istället såg graviditeten som ett störningsmoment ur företagets synvinkel. Hon reagerade inte med lyckönskningar och babyprat, utan med en tydlig rationalitet. Nu, långt senare, har hon insett att detta inte var ett förväntat bemötande från en kvinnlig chef. Episoden fick sina konsekvenser, men framför allt fick det denna kvinna och chef att tänka till kring olikheterna i förväntningar på kvinnor och män.

För att förstå varför föreställningar om kvinnor som mer socialt intresserade och hängivna hänger sig kvar, så måste sådana vardagsmekanismer som viljan att passa in och få en godkänd identitet, viljan att undvika ifrågasättanden och fientlighet föras upp på agendan.<sup>45</sup> <sup>46</sup> De kvinnor som befinner sig på hög chefsposition genomför en snygg balansakt, där de ofta lyckas vara både traditionellt sociala kvinnor, och moderna chefer. Det märker vi under våra möten med dem vi intervjuat och det framhåller de också själva. De vet att de förväntas vara så som kvinnor antas vara.

”Man lär sig ju hur man ska vara för att det ska funka”, säger en av de intervjuade kvinnorna och drar lite menande i kavajslaget och puffar till håret med en överdrivet kvinnlig gest samtidigt

---

44 Utvecklas i Heléne Thomsson (1996), *Womens opportunities for wellbeing*. Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

45 Se Judith A. Howard och Jocelyn Hollander (1997), *Entered situations, gendered selves*. London: Sage publ.

46 Se även Anna Wahl och Pia Höök (1998), *Ironi och Sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons förlag.

som hon skrattar. Det här är kvinnor som sedan länge är vana aktörer i en mansdominerad värld. De befinner sig i en konkurrensutsatt verklighet, där kvinnornas främsta konkurrenter inte är traditionella kvinnor, utan ”duktiga killar”. Men där förväntningar ändå finns på traditionellt kvinnligt bemötande och agerande.

I intervjuerna med kvinnorna framkommer att kraven på att inte enbart vara duktig på ”den sociala biten” som chef innebär att bryta mot en del normer och förväntningar. Att ständigt behöva bevisa sin duglighet till annat, sin vilja och ambition – ibland mot omgivningens direkta önskningsar – medför ett visst extraarbete. Över huvud taget är det ett intressant notering att samtliga intervjuade kvinnor återkommande använder ord som ”visa” och ”bevisa” i det att de berättar om sin karriär, medan ingen av de intervjuade männen över huvud taget använder dessa ord när de berättar. Inte heller vi intervjuare använder de orden.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA KRING BETYDELSEN AV KÖN

Kraven på kvinnor är annorlunda än kraven på män, säger fokusgrupperna unisont. Kravet på att kvinnor ska vara sociala känner de alla igen. Näringslivet är ett spel som dessa kvinnor och män deltar i, och spelreglerna är annorlunda för kvinnor än för män. Gruppen med yngre chefer tar också upp de förväntningar som finns hemifrån och från den närmsta omgivningen som något som näringslivet förstärker. Själva tycker de inte att det är någon skillnad mellan en kvinna och en man som är chef, om ingen tvingar fram dessa skillnader.

I gruppen med äldre chefer återkommer uttalanden om att det är skillnader på kvinnor och män, och att man inte får bortse ifrån dem. Den skillnad de framför allt åsyftar är kvinnor som mer socialt ansvarstagande.

Men när man kommit så långt som de som deltar i den här studien har gjort, ja, då har man nog internaliserat en annan bild av sig själv än den traditionella kvinnliga, menar fokusgruppen med yngre chefer. Det måste man för att kunna komma så långt

som de här har gjort, säger de. Det måste man göra för att komma förbi det faktum att det finns en tradition som gör att ”man skäms som tjej att man liksom vill göra business”, säger de. Denna grupp tar också upp det dubbla budskapet som finns i att kvinnor å ena sidan måste visa sina ambitioner och å andra sidan lätt blir överambitiösa. Denna fokusgrupp väljer dock att vända på frågan och undrar: ”Vad handlar detta om, skräms de, de här ambitiösa kvinnorna, eller vad?”

### *Kvinnor om strategier*

#### VI JOBBAR HÅRT FÖR ATT NÅ UPP

Kvinnorna som deltagit i våra intervjuer berättar om synen på sig själva som kompetenta och driftiga. De tycker precis som de intervjuade männen att de har potential och de drivs av en egen inre drivkraft. Men, poängterar de, kvinnor som är chefer, de har inte fått något gratis, utan de har jobbat hårt för att nå sina positioner.

Därefter kommer de in på vad de har gjort, det vill säga olika strategier som de använt sig av eller använder sig av idag. Begreppet ”strategi” används ofta i forskning kring hur kvinnor agerar i företag och organisationer.<sup>47</sup> En av de vanligare strategier som brukar framhållas är den könsneutrala strategin eller tanken om att kön inte spelar någon roll och att kvinnor och män följaktligen agerar lika i alla sammanhang. En annan av de vanligare strategierna är den positiva strategin, som innebär att kvinnor utifrån sin minoritetsposition ser till att använda sig av de positiva följder som positionen medför.

För vår del är det inte så intressant att konstatera att även de vi intervjuat använder sig av båda ovannämnda strategier lite om vartannat. Vi väljer istället att fördjupa strategibegreppet något och söker de konkreta handlingar som kvinnor kan vidta i syfte att kunna göra och fortsätta göra karriär.

---

<sup>47</sup> Se t.ex. Gerd Lindgren (1985), *Kamrater, kollegor och kvinnor, en studie av köns-segregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer*. Umeå universitet. Se också t.ex. Deborah Sheppard (1989), ”Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers”. I Hearn m.fl. (red.), *The sexuality of organization*. London: Sage.

Medan kvinnorna på chefsnivå säger att de inte fått något gratis och att de är strategiska, uttrycker männen på samma nivå en större tillit till tillfälligheterna, vilket i intervjuerna låter så här:

Jag är ingen karriärperson, men andra har sett mig och på den vägen är det.

Eller:

Jag hade nog tänkt bli någon sorts managementkonsult. Jag var erbjuden jobb på en av de amerikanska firmorna ... Men då blev jag uppringd av det här företaget. Det var en medarbetare där som rekommenderade mig.

Eller:

Jag var ju en profil där, jag var ju Mr Vision eller någonting.

Så säger männen och berättar om hur det ena, på ett ganska självklart sätt, har givit det andra. Detta medan kvinnorna vacklar mellan samma säkerhet och något helt annat – en förvåning över det som händer dem. En av kvinnorna på chefsnivå berättar hur en tidigare mentor till henne ringde och erbjöd henne att bli vd för ett bolag. Hon berättar om hur hon tog det:

Min första tanke var va!!!, hur skulle jag kunna bli det (skrattar). Nu måste han ha blivit knäpp!

Hon hoppade emellertid på jobbet i fråga, för det var ett jobb som hon inte tyckte att hon kunde säga nej till och frågan kom så hastigt och från ingenstans. ”Det var ju så spännande så jag var helt enkelt tvungen att prova”, säger hon. Det var ju en bra möjlighet inför framtiden, det kunde hon inte bortse ifrån.

#### ATT HINNA FÖRE TVIVLEN

Denna kvinna använde en strategi som vi får åtskilliga beskrivningar av under intervjuerna. Det kan vara kvinnorna själva,

eller så är det någon av de intervjuade som berättar om någon annan som var smart, och hoppade på i farten så att säga, innan någon började ”så tvivel”. *Att utnyttja tempot med full avsikt* är en strategi som inte ger utrymme och tid åt eventuella motståndare, eller egna farhågor. Att hoppa på saker, även när den första impulsen är att överväga, tveka och lyssna med andra (som kanske kommer att ifrågasätta om man orkar och kan), är något man kan bestämma sig för låter de intervjuade kvinnorna oss förstå.

#### ATT SYNAS OCH SÖKA ACCEPTANS

*Att synas och att söka acceptans* är en annan konkret handlingsstrategi. De intervjuade kvinnorna berättar om hur de ser till att alltid ta till orda, att de inte tvekar över att gå till högre instans med sina förslag, att de söker allierade och talar om att det är de som står bakom viktiga händelser i företaget. De gör sig synliga på ett sätt som ingen av männen berättar att de aktivt gör.

”Det gäller att arbeta in sig innan man går på föräldraledighet så de vet vad man går för” är en sådan strategi som en av de intervjuade kvinnorna berättar om. Att arbeta in sig betyder i detta sammanhang att se till att centrala och strategiskt viktiga personer vet ”att man är aningen outhärlig”, säger hon. Det är viktigt att låta strategiska personer veta vad man går för. Strategin skulle kunna benämnas som att visa upp sig, med allt vad det innebär. Men det kan också innebära en diskret närvaro vid rätt tillfälle, att berätta rätt saker för rätt personer och att ta det merarbete som denna strategi medför. Så här berättar en av de intervjuade kvinnorna:

Jag har inte fått någonting, jag har slitit otroligt kan jag säga. Det här första jobbet som jag hade, där satt jag på jobbet varenda kväll till klockan nio och pratade och pratade. För att få acceptans.

Hon behövde stöd från många håll, och hon gav sig inte förrän hon hade det. Andra berättar om hur de sökt sig framåt genom att till exempel söka upp headhunters eller vända sig till andra företag ”bara för att höra lite vad de har på gång”. En av kvinnorna fortsätter:

Sen gjorde jag det känt på marknaden att jag var tillgänglig. Jag hade lärt av en tjej att man skulle säga till headhunters. Så då ringde jag runt och sa att jag tänkte sluta. Då fick jag profilera mig själv lite.

#### ATT SIKTA HÖGT

Ytterligare en strategi som kvinnorna på chefsnivå berättar om, handlar om att som oetablerad inte tveka över att *söka jobb som ligger en bit ovanför ens dokumenterade kompetens*. En strategi som kanske är intressant i förhållande till tidigare studier som betonat kvinnors tendens att undervärdera sin kompetens.<sup>48</sup> En av de intervjuade kvinnorna berättar om hur hon sökte ett högt chefsjobb:

Jag visste ju att det fanns ett ännu större chefsjobb och då tänkte jag att jag passar väl på och frågar då om inte det kunde vara något för mig. Men, nej sa de då, det är nog inte realistiskt. Men jag hade ju inget att förlora på det ... Men efter en vecka så blev jag erbjuden det jobbet.

En av de andra kvinnorna berättar:

De sökte en person med internationella erfarenheter, eller flerårig erfarenhet av området, och jag hade naturligtvis inte det, men jag tyckte jobbet verkade roligt så jag hörde av mig. För jag visste att jag ville jobba med någonting sånt ... Och det visade sig att de tyckte jag var för oerfaren för det där jobbet och det visste jag ju från början, men de sa att de hade ett annat jobb som de tyckte skulle kunna passa för mig.

Hon fortsätter:

Och sen när det hade gått ett år då på det här första jobbet, då blev det jobb som jag ursprungligen hade sökt ledigt. Och då blev jag direkt tillfrågad om jag ville ta det.

---

<sup>48</sup> En bra diskussion kring detta finns t.ex. i Monica Bertilsson, Eva Hedberg, Gunilla Johansson (1996), *Kompetensuppfattningar – ett hinder för kvinnors avancemang till högre chefsbefattningar*. Bas, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Att ge sig in i diskussioner om jobb som man själv bedömer som attraktiva och att inte vara rädd för ett nej, tycks gå igen i både kvinnornas och männens karriärer. Men just kvinnorna berättar om hur viktigt det varit för dem att de faktiskt vidtagit vissa steg som kanske ibland varit "lite för tidigt". Denna strategi handlar om att stå lite på tå, eller söka sig högre än vad *någon* förväntat sig.

#### ATT BEVAKA SINA POSITIONER OCH HA KONTROLLEN

Om vi söker vidare i det som de intervjuade kvinnorna på chefsnivå berättar, så finns där ytterligare en strategi. Det handlar om att *bevaka sina positioner och vara den som har kontrollen*. En strategi som är särskilt viktig inte minst i samband med föräldraledighet.

"Jag tänkte att det här blir bra. Här kan jag bli bredare", säger en av de intervjuade kvinnorna om ett jobb hon hoppade på ganska så direkt efter utbildningen. Jobbet var ett led i hennes strategi och hon tänkte inte släppa det, berättar hon. Inte ens när hon blev gravid. Hon berättar hur hon la upp en plan för hur hon skulle agera för att kunna vara föräldraledig men ändå ha jobbet kvar när hon kom tillbaka. Det var ett jobb som så småningom skulle leda henne till en topposition. En av de andra kvinnorna berättar om hur hon använde sig av samma strategi, när hon bestämde sig för att bara stanna ytterligare något år på det företag där hon befann sig. Hon berättar om hur hon aktivt såg till att det var hon och inte företaget som hade kontrollen, och berättade hur hon till exempel såg till att få gå en managementutbildning innan hon slutade.

Och visst, de intervjuade kvinnorna hävdar i likhet med männen att de fått många intressanta och roliga erbjudanden. Men, det vore fel att säga att det skett utan en mängd väl valda och väl medvetna strategier. Strategier som de själva lyfter fram som mycket viktiga för just kvinnor, som annars tenderar att "tappas bort på vägen" som en av de intervjuade uttrycker saken. Strategier som männen använt i årtal och därför inte ens är medvetna om, men som kvinnor måste lära sig, eller göra om så att de passar deras behov och önskemål.

REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA KRING  
KVINNORS STRATEGIER

I fokusgruppen med searchers är man lite förvånad över de strategier som beskrivs. Att söka jobb som ligger över ens kompetens ser de som ”tecken på dåligt omdöme”, att bevaka sina positioner genom att aktivt planera sina steg har de inte hört talas om, att kvinnor aktivt gör sig synliga och snabbt hoppar på uppdrag de erbjuds tycker de inte heller stämmer. Och att strategiskt se till att själv ha kontroll, har de inte hört någon berätta om. Nej, allt detta är snarare något som män gör, medan kvinnor av denna grupp searchers betraktas som mer osäkra, veliga, och som personer som vill för mycket för att kunna satsa helhjärtat på jobbet. Men, erkänner dessa searchers, å andra sidan söker de inte särskilt många kvinnor, eftersom deras uppdrag sällan handlar om det. ”Men”, säger någon av dem när de hunnit diskutera ämnet en stund, ”jag tror att det funkar alltså, men jag har inte hört någon som sagt att man gör på det sättet.”

I de andra fokusgrupperna är man inne på det sistnämnda direkt. Strategier har man, men det är inget man skyltar med, säger både de yngre och de äldre chefsgrupperna. Män har slipat på strategier av detta slag under alla år, säger de. För kvinnor handlar det om att våga prova nya sätt att vara på, sätt som kanske känns ovana och obekväma. För kvinnor handlar det om att göra aktiva val där männen bara går utstakade vägar. Men, säger fokusgrupperna med yngre personer, kvinnor kan inte bara ta över männens strategier, de måste hitta de strategier som fungerar för dem som kvinnor i ett näringsliv som är gjort för män.

*Chefer vill inte vara toppstyrda*

JAG HAR ALDRIG VELAT GÖRA KARRIÄR EGENTLIGEN  
Strategier och ambitioner till trots, i intervjuerna hörs en upp-  
repning: ”Jag har aldrig haft det här att jag vill göra karriär och  
så.” Detta säger alla de som vi har intervjuat.

Det är lite oväntat att i intervju efter intervju få höra berättelser  
om en icke planerad karriär, i ett yrkesliv, ett näringsliv, som en-  
ligt berättarna själva bygger på att var och en måste vara tydlig

själv med vad han eller hon vill i livet. Är det en falsk blygsamhet som sprider sig i intervjuerna? Nej, det tycks snarare vara så att de som var unga och sökte till högskolor med höga antagningspoäng på 1980-talet var rätt dåligt insatta i vad en civilingenjör eller civilekonom egentligen gör och hur karriärvägarna ser ut.<sup>49</sup> Kanske hade dessa kvinnor och män också en snäv syn på vad karriär var, och har därför idag svårt att säga att de hade siktet inställt på karriär på det sätt som karriären senare utkristalliserat sig.

De intervjuade som idag befinner sig på höga chefspositioner, säger att deras karriär inte varit planerad. Men även om de inte vetat att de ville och skulle göra en chefskarriär, så har de vetat att de alltid har rätt att välja. ”Nej det här var inte vad jag ville göra, utan jag ville ju...”, säger en av de intervjuade, och det är ett tankesteg som många upprepar. Det är ett tankesätt som i deras liv givit upphov till förändringar, byten av jobb eller arbetsuppgifter.

Allt verkar ha varit möjligt i dessa människors liv, men vissa val har skett och mycket har valts bort. Det som har valts bort har ofta kopplats till toppstyrning och ofrihet. De som har valt bort chefskarriären har gjort det utifrån medvetna kriterier. De mådde inte bra av att befinna sig där, och har därför sökt sig andra vägar. Alternativt så visste de redan tidigt att det var inte chef de ville bli. Men även cheferna har valt bort saker i sina liv, eller valt sin bana utifrån tanken om vad de inte vill ha. En av de intervjuade kvinnorna säger så här:

Jag vill inte vara toppstyrd, det är klart att det är därför som jag själv vill vara chef, för jag vill inte ha någon annan som bestämmer så mycket över mig.

Att själv vilja ta ansvar för sin egen situation, att få vara med och styra och påverka istället för att bli styrd, är centralt i chefernas berättelser. Att till och med se sig själv som en person som vill

---

<sup>49</sup> Samma sak visar Högskoleverkets enkätundersökning riktad till dem som läst till civilingenjör på 1990-talet; ”Civilingenjörer – i går, i dag, i morgon” 2003:30.

styra och bestämma och att få en personlig bekräftelse genom att vara sådan är viktigt. Självbestämmandet är som ett individuellt projekt för var och en av dem som deltagit i våra intervjuer. Kanske är det extra tydligt i intervjuerna med kvinnorna. Det är åtminstone de som lägger mest krut på att i intervjuerna framhålla att de är personer som vill styra själva. Detta kan förstås ha att göra med det faktum att denna typ av uttalanden om att vilja styra är mer förknippade med manligheten och manliga chefer.<sup>50</sup> Kanske är det därför som kvinnorna upplever att de måste ta upp det ordentligt med oss intervjuare? Kanske är det för att det går emot en traditionellt etablerad syn på kvinnor som personer som inte vill styra utan som vill bli omhändertagna och styrda? Klart är i varje fall att bland dem som vi intervjuat så drivs både kvinnorna och männen på chefsnivå av denna strävan att få vara fri och kraftfull och de njuter av den bekräftelse det för med sig. De hade inte planerat sin karriär till toppchefsposter, men de visste tidigt att de inte ville bli toppstyrda av någon annan.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA OM VILJAN ATT GÖRA KARRIÄR

Klart att de velat göra karriär, säger fokusgrupperna med en mun. Man kommer inte så här långt om man inte haft planer för det. Det visar ju också kvinnornas strategier. De bara säger att de inte planerat att göra karriär. Det är politisk korrekthet.

Samtidigt, funderar fokusgrupperna vidare, så kan det vara själva karriärbegreppet som är knepigt. De kanske inte har tänkt sig en chefskarriär så som den har blivit. De har nog mer tänkt sig att bli mer och mer självständiga och få göra mer och mer stimulerande och roliga saker. När de nu tittar i backspegeln så ser de inte att de planerat sina steg, utan de har mer bara råkat fatta rätt beslut vid rätt tillfälle. Saker har hänt dem och det har blivit till en chefskarriär.

Fokusgrupperna med yngre chefer nickar i samstämmighet.

---

<sup>50</sup> Detta resonemang kan knytas till Maria Edströms intervjuer i den tidigare SNS-rapporten *Mediebilden av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv* (2002). Stockholm: SNS Förlag.

De här intervjuade cheferna har nog velat jobba för att vara mindre och mindre toppstyrda, och det behöver inte vara samma sak som en planerad karriär i deras ögon. Gruppen känner igen sig. De vill inte heller vara toppstyrda.

Fokusgruppen med de något äldre cheferna påpekar att en hög chef är oerhört styrd och kontrollerad på sitt sätt. Fast det är klart, säger de, här finns en stark drivkraft som skiljer ut agnarna från vetet. Drivkraften är inte att göra karriär, utan att få styra mer och mer. Chefer måste vilja styra, annars är de inte bra chefer, säger gruppen med searchers. Det är ett av de kriterier som är viktiga när de söker efter chefer.

### *Det hedersamma uppdraget*

#### STATUS BETYDER NÅGOT

Även om karriären framhålls som oplanerad, så är dem vi intervjuat stolta över det de åstadkommit och över att inneha den position i näringslivet som de har. Att vara vd högt upp i näringslivet är ett hedersamt uppdrag. Dem vi har intervjuat är kvinnor och män som idag möter aktning för sitt värv, för att använda ett lite gammalmodigt uttryck. Även om de intervjuade kvinnorna kan berätta att en vd-titel "inte alltid höjer kvinnovärdet" (som en av de intervjuade kvinnorna på hög chefsnivå säger), så finns det en status i deras liv som är klart förknippad med deras yrkesposition. Status och levnadsstandard.

Att bli erbjuden vd-jobb betraktas av dem vi intervjuat som en hedersbetygelse. En av de intervjuade männen säger:

Vd liksom, det var det finaste man kunde bli.

Det som idag är karriär för dessa kvinnor och män som redan befinner sig högt upp i chefskarriären är att åta sig hedersamma uppdrag som de på något sätt förberetts på sedan den dag de började högskolan. Det handlar om uppdrag som inte var möjliga tidigare, men som upplevs som roliga och spännande. Det handlar om att bygga bolag, göra affärer, dra i viktiga trådar. En av de intervjuade kvinnorna säger:

Man kan ju inte bli börsbolags-*vd* direkt. Det kan jag se att jag kan ha drömmar om idag. Men det har ju kommit successivt då.

Hedersamma uppdrag kan också innebära sådant som ”att få det här företaget på fötter igen”, vilket en av de intervjuade berättar om. Det kan vara ”att rädda det här bolaget”, vilket en annan berättar om eller, som ytterligare en annan av de intervjuade cheferna uttrycker det: ”Det är tufft, men det har jag inget emot.” Allt detta är citat från män. Det är denna typ av erfarenheter som de intervjuade männen berättar att de fått mest bekräftelse genom.

Kvinnorna berättar istället om sina erfarenheter av att nedmontera och avveckla. Men det sätter de ingen hederstitel på. ”Det har varit en del trista saker, inget man är stolt över, men det hör ju till”, säger en av de intervjuade kvinnorna. Utan att veta om detta är symptomatiskt, att män räddar och kvinnor avvecklar, så är det intressant att höra olikheterna i vad de kvinnor och män som vi intervjuar väljer att berätta om som viktiga uppdrag i sina yrkesverksamma liv.

Både kvinnorna och männen som vi har intervjuat betonar sin medvetenhet om att de har ett ansvar gentemot företag och styrelse, och de berättar att de ser det som en utmaning i tuffa tider. De vet att de nu befinner sig på positioner där deras arbete ska utföras i en vardag där konjunkturen inte är den bästa. Många företag ”blöder”, som en av de intervjuade påtalar, efter strategiska felsteg och har svårt att hänga med i den nya tiden. Många ledare ”hängs ut i pressen”, påpekar flera av de intervjuade och menar att det är lite skrämmande. De tar också upp det faktum att det idag för företagets del ofta handlar mer om överlevnad än om tillväxt och att framtiden kanske inte blir så rolig.

#### VARFÖR FORTSÄTTA SOM CHEF?

De intervjuade närmar sig frågan om vad de gör i framtiden med ett frågetecken kring just viljan att ta ansvar på det sätt som de gör idag. Det är ingen självklarhet att vara hög chef eller ha personalansvar. En av de intervjuade männen på chefsnivå säger med viss trötthet:

Man får ta mycket negativt. Folk gnäller och ... Det är mycket skit man får ta hand om, men det är ju positiva grejer också.

Ett återkommande uttalande är att om tio år, ”ja, då kanske jag jobbar som konsult”. En av de intervjuade är redan på väg att byta jobb på ett sätt som av många betraktas som att byta ner sig. Han går från att ha haft ett stort personalansvar till att bara ha ett tiotal personer under sig.<sup>51</sup>

”Det är inte att vara chef och arbetsledare som är det roliga, utan det är att få göra det man vill och att få känna att man kan det”, säger en av de intervjuade. En tydlig tvekan stiger plötsligt fram. En av de intervjuade toppcheferna säger:

Nu kanske det är dags att göra något annat.

En av de andra säger:

Är det här verkligen meningen med livet?

De anknyter till den utsatthet som inte minst media medverkar till att skapa och som Maria Edströms rapport om mediebilderna av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv lyfter fram.<sup>52</sup> Det är tufft, det är kul, men det är inte allt. ”Fritiden är viktigare”, säger både de kvinnor och de män som vi intervjuat och pratar om att ”göra något nytt”. En av cheferna säger:

Jag kan tänka mig att jobba i mycket, mycket mindre skala och jobba friare, med egen konsultation och rådgivning, med några kompisar eller själv.

Eller som en av de andra cheferna uttrycker saken:

Framför allt vill jag vara ledig mycket mer än jag är. Om jag ska vara ärlig, faktiskt.

---

<sup>51</sup> Vår anm.: En av de intervjuade kvinnorna stiger av sin topposition strax efter att vi gjort denna intervjustudie.

<sup>52</sup> Maria Edström (2002), *Mediebilderna av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv*. Stockholm: SNS Förlag.

Detta citat uttrycker något viktigt, eftersom det illustrerar en önskan om något helt annat än det som tidigare forskning lyft fram som en av ledarskapets hörnpelare, nämligen den totala hängivenheten till arbetet. Rosabeth Moss Kanter är en av dem som diskuterat detta fenomen.<sup>55</sup> Hon hävdar att ledarskapspositioner präglas av män som intar en konform hållning, där alla är hängivna arbetet så till den grad att viljan att alltid prioritera arbetet blir en garanti för bra ledare. I våra intervjuer säger nu både kvinnorna och männen att detta vill de inte ställa upp på, egentligen. De är bara hängivna så länge det är roligt, så länge det ger dem något säger de. Och egentligen vill de hellre vara lediga:

Egentligen så tycker jag att fritiden är viktigare än jobbet. Alltså jobbet är inte det viktiga. Att göra karriär har aldrig varit viktigt i sig lik-som.

I våra intervjuer framkommer att hängivenheten för arbetet, som också finns där, inte är orubblig. Dessa chefers och högutbildade personers vilja att prioritera arbetet framför allt annat, tycks mer bygga på att det är det här de kan och förväntas göra, än på en total hängivenhet och vilja att leva för jobbet.

Någon säger att ”antingen fortsätter jag som operativ vd för ett större bolag, det är det jag kan, jag har varit med i så många år”, eller så är det dags att göra något annat ”medan man är i sina bästa år”. Först ska de bara ordna upp saker och ting, fullfölja det de är inne på, men sedan ... ”Sen ska jag faktiskt lämna över till någon, göra någonting annat”, säger en av de andra intervjuade cheferna.

Ett problem är bara att dessa höga chefer befinner sig i något slags självsvängande verklighet, en ruljans som tycks kunna fortgå hur länge som helst. En berättar:

För nu har jag fått två styrelseuppdrag också. Och det är kul. De har ramlat ner.

---

<sup>55</sup> Rosabeth Moss Kanter (1977), *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

En av de andra berättar:

Jag får den ena förfrågan efter den andra.

Det öppnas hela tiden nya möjligheter att komma vidare när man väl nått toppositioner, berättar de, och andra tycks förut-sätta att de ska vara hängivna. ”Ibland får jag erbjudanden från andra små börsbolag, men det har inte varit så att jag känner javisst, det vore kul...”, säger en tredje och poängterar att nu är det dags att stanna upp och tänka efter. ”Vad vill jag egentligen?” Och kanske vågar man spekulera här, i om förväntningarna på kvinnor som nått långt, mycket längre än de flesta andra kvinnor, inte har än starkare förväntningar på sig att fortsätta. Eller kan det vara tvärtom, att de fortfarande har lättare att ta till reträtt, eftersom förväntningarna på dem är annorlunda?

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA

##### OM SYNEN PÅ FRAMTIDEN

Fokusgruppen med yngre chefer menar att detta med att hoppa av och göra något annat är en bluff. Det är en variant på temat: ”Jag ska flytta ut på landet och väva mattor och odla giftfria grönsaker...” Det är nog ganska många som har någon sådan dröm säger de, och menar att det handlar om att hela tiden vilja ta nästa steg i livet. Det handlar om en otålighet som de själva känner igen, och som gör att man hela tiden måste sträva efter nytt, nytt, nytt. Frågan är bara om de här höga cheferna verkligen kommer att göra något annat i sina liv, säger de.

Men syna bluffen om tio år. Det är återigen det här politiskt korrekta att säga detta. Sen kommer de att sitta där i styrelsen när de är sjuttio bast och säga bara ett år till.

De äldre cheferna tror däremot att det här är en effekt av att man ska hinna så mycket så snabbt nu för tiden. Karriären har för snabbt förlopp och därmed också en kort livslängd. Den kommer för tidigt och då är man slut för tidigt. Man orkar inte hur länge

som helst. De ser en fara i den utmattning som framkommer av intervjuerna, men de känner igen den.

### *Om stress och hälsa*

#### BRÄND OCH SLUT

Kanske är det inte konstigt att dessa kvinnor och män stannar upp inför frågan om framtiden och funderar över vad de egentligen vill med sina liv. De ser sig själva som ansvariga för livets gestaltning i så hög utsträckning, att frågan inte är särskilt långsökt. Detta genomsyrar även intervjuerna med dem som inte är chefer. Ändå är just chefernas tvekan något som förvånar oss. Den bild som dessa kvinnor och män som gjort karriär i privata näringslivet förmedlar under intervjuerna är så alltigenom glad och lyckad (nåja, i det stora hela i varje fall) att den tvekan inför framtiden som plötsligt dyker upp förbryllar oss.

Kanske ska vi titta närmare på dem som hoppat av sin karriär för att förstå det som nu berättas. Vi har en intervju med en kvinna som likt de andra berättar att hon efter sin högskoleutbildning gick ut i näringslivet och hamnade på jobb som var ”jätteroligt, alltså verkligen” säger hon. Hon berättar om hur hon ”jobbade jämt, kvällar, helger, jämt”. Om pojkvännen som satt hemma och väntade med maten när hon kom hem sent. Om världen som krympte och till slut bara bestod av kollegerna på jobbet. Hon berättar:

Alla andra jobbade lika mycket så det var inget konstigt med det, tyckte man. Och det var otroliga kickar, adrenalinkickar. Så då höll jag på med det i fyra år, tills det bara en dag ... jag brakade ihop alltså. Och fram till dess mådde jag jättebra, jag tyckte det var toppen. Jag var aldrig sjuk, andra var förkylda men jag kände att jag klarar allt. Jag är stark! Jag behövde knappt sova, det var toppen!

Hon var 29 år. Hon kunde inte ta ledigt, inte trappa ner. ”Och så skulle de satsa på mig”, säger hon, ”och jag var ju bara helt slut.” Hon berättar om skammen över att vara 29 år och slut. Över att inte klara pressen. För överallt, på utbildningen och ute på före-

tagen, så pratades det ju om att man skulle vara stresstålig. Och hon trodde att hon var det. Och hon hade ju kul ...

Hon lämnade sin karriär i och med att hon blev gravid. Och kom aldrig tillbaka.

En liknande historia får vi från en man, som också han ”kom ut direkt i karriären”. Det första jobb han hamnade på beskriver han som otroligt tråkigt. ”Det var som jag dog på min post när jag satt där ... Det här kan ju inte vara det jag pluggat för. Det här kan inte vara meningen!”, säger han. Men så kom erbjudandet. Några studiekamrater startade ett dataföretag som gick bra och som växte, och så frågade de honom om han ville gå in som vd. Han var 25 år och säger idag om uppgiften: ”Vilket jävla ansvar ... Men det funkar ju om man inte vet hur mycket ansvar man har.” Det var kul, berättar han och tempot var högt. Så dök erbjudandet om något annat upp. En äldre man med ett stort företag i London erbjöd honom att bli marknadschef med ambition att så småningom ta över företaget. ”Det blev som en väg ut ur det gamla. Ett nytt bra jobb och bra betalt och i London och alltihop.”

Men ... Han berättar att han hela tiden hade en känsla av att behöva stanna upp och fundera över om det här verkligen var vad han ville med sitt liv. Jobbet i London kom han aldrig in i. ”Jag var någon annanstans”, säger han. Och han var frustrerad. Men han jobbade på samtidigt som han kände depressionen komma krypande. Han berättar:

Jag satt där i min BMW och åkte till Berlin och Paris och jag hade allt det där materiella och livet var bara totalt tomt alltså. Totalt meningslöst tyckte jag att det var. Och jag var 28 år.

Det hela slutar med att han gör upp i godo med företagsledaren som satsat på honom, åker hem till Sverige och börjar jobba som mentalskötare (!). Han berättar hur han tänkte under tiden som mentalskötare:

Okej, jag mår dåligt, mitt liv har rasat samman, men jag har i alla fall en nyckel i fickan. Jag jobbar här, jag ligger inte här. För jag såg ju folk som mådde så jävla dåligt, inklusive kursare och grejer. Det var

den här första krisen, fastighetskrisen. Det kom in folk, kursare och lite äldre, som allt hade brakat för. Finansiellt hade det brakat och hela identiteten var kopplad till det, så allt bara rasade. Och någonstans tror jag att det gav mig perspektiv mitt i alltihop, trots att det var jobbigt.

Båda dessa intervjuer med personer som hoppat av från karriärjobb får oss att förstå att karriärlivet kan vara farligt. Att det förutsätter att man inte stannar upp och känner efter om det verkligen är så roligt som man tror. Det är också vad de andra intervjuerna säger oss. De intervjuade besvarar ofta våra frågor med ”jag har faktiskt aldrig funderat över detta”.

För att nu göra analyserna lite mer nyanserade tar vi den amerikanska sociologen Richard Sennett och hans resonemang om människors behov av varaktiga sammanhang till hjälp.<sup>54</sup> Enligt Sennett har arbetslivets höga tempo och förändringsbenägenhet, där goda resultat inte alltid är en garanti för framtiden, förödande effekter på både individ- och strukturnivå. Han diskuterar begrepp som karaktär och ensamhet, och knyter det till vad han kallar den flexibla kapitalismen, där enskilda människor ofta får ta ett alltför stort ansvar. När Sennett var i Sverige för några år sedan, talade han just om den tomhet som vi hör om i intervjuerna med karriäravhoppare. Sennett menade att tomheten är något som uppstår ur det faktum att den som har en stark ställning på arbetsmarknaden också har ansvar för att skapa de villkor man själv vill ha, samtidigt som man inte alltid har tillräckligt med resurser. Det blir allt svårare att delta i arbetslivet, även för de privilegierade menade han, ju mer kortsiktigheten och de snabba belöningarna får styra i samhället. Sennett förutspår i det han säger och skriver just den sorts frustration som den vi hör om i våra intervjuer med dem som hoppat av sin karriär. En frustration som tycks ha mer att göra med arbetslivets organisering än med personliga önskemål eller brister. Eller kanske har det som Sennett skriver i en tidig bok att göra med det offentligas successiva förfall, genom vilken människor alltmer kommit att söka

---

<sup>54</sup> Richard Sennett (2000), *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Atlas.

livsinnehåll och autenticitet i sina privata liv?<sup>55</sup> En fundering är förstas om detta ser olika ut för kvinnor och män.

#### HOPPA AV OCH VARA LEDIG

Om de chefer som vi har intervjuat säger att de nu vill göra något annat, så kan de avhoppare som vi intervjuat istället tänka sig att åter bli företagare i någon mening. Fast då mer i egen regi, betonar de. De vill bli egna av flera anledningar. Det handlar inte enbart om att de söker livsinnehåll i det lilla eller privata livet, eller om att driva företag i egen regi är vad de önskar. Det handlar till viss del också om att de vet att inget företag uppskattar en vd-aspirant med en avhoppad karriär. I den värld som de lämnat och nu diskuterar huruvida de skulle kunna komma tillbaks till om de vill, där är mellanspel i andra branscher och positioner, erfarenheter som deras, inte vad man värdesätter, säger de.

Samtidigt, i intervjuerna med dem som befinner sig på höga chefsnivåer genljuder tanken om att ett avhopp vore sunt, skönt och kanske tillrådligt. Det kan lindas in i tankar om att en chef inte bör sitta hur många år som helst på sin post, att det vore ett naturligt steg i karriären och bra för företaget att nu låta någon annan ta vid. ”Frågan är bara vad man skulle göra istället”, säger en av de intervjuade männen. Det måste i så fall vara något som erbjuder än mer frihet. För friheten är det sista han i likhet med de andra intervjuade cheferna vill ge avkall på.

De intervjuade cheferna säger också att de inte vet om de rekommenderar andra att göra karriär så som de själva har gjort. För även om de haft kul, och gjort sådant som roat dem, så framhåller de att det alltid finns en chans att en karriär innebär att:

Man kan hamna i det här läget att man faktiskt sprungit ifrån det viktigaste i livet.

Vad är då det viktigaste i livet för dessa kvinnor och män? Jo kärlek, vänskap, och så förstas frihet. Om detta är de alla rörande

---

<sup>55</sup> Rickard Sennett (1976), *The fall of public man*. Cambridge: Cambridge University Press.

överens. ”Livet är nu, och det gäller att njuta av det”, säger en av de intervjuade och poängterar att det är allvarligt menat.

En av de intervjuade männen på chefsnivå säger:

Jag vet inte om jag rekommenderar den här vägen därför att man blir väldigt utsatt av att gå sina egna vägar.

En annan säger:

Jag vet inte om jag rekommenderar andra att gå den här vägen för det kan göra rätt ont, man måste vara rätt stark.

Ytterligare en av de andra intervjuade cheferna säger att man ”måste välja sina krig”, och syftar på att en karriär av det här slaget är krävande. Både kvinnorna och männen på chefsnivå poängterar att det är en tuff värld vi pratar om. En av männen säger att det inte går ”att gömma sig bakom ett ekbord längre, utan nu måste man vara med i matchen”. Som chef finns idag allt större krav på att man måste jobba med sig själv, säger han vidare, och menar att det gäller både kvinnor och män som vill vara med i näringslivets topp. Kraven är höga säger dem vi intervjuat, och enas om att en vd-position inte kan vara meningen med livet, men lätt kan bli till något som upptar alltför mycket av livet.

#### REFLEXIONER FRÅN FOKUSGRUPPERNA OM PRESSEN OCH AVHOPPEN

Det kommer inte att bli lätt att hitta personer som ställer upp på näringslivets krav i framtiden. Både kvinnor och män vill mer än att bara ha ett yrkesliv idag och man är inte beredd att satsa med livet som insats. Karriärbegreppet fylls med nya innebörder där även privatlivet ingår. Fokusgrupperna är eniga. De känner igen det vi beskriver. Höga positioner betyder att man satsar högt och ofta alltför tidigt. Varför så bråttom? frågar de sig. Varför måste man vara chef så tidigt? Borde det inte gynna näringslivet om cheferna hade mer livserfarenhet?

Alla är överens om att en förändring av rådande normer är på gång. Företagen ser inte längre snett på den som närmat sig

medelåldern utan att ha hunnit vara vd. Denna trend tror de gynnar kvinnor, som ofta är ”på hugget” efter att barnen vuxit upp, menar de. Tempot måste sänkas, chefer måste få vara chefer på premisser som passar moderna kvinnor och män, och företagen måste se bredare på kompetensbegreppet, säger fokusgrupperna. Om så sker kommer färre att köra slut på sig i unga år, och fler duktiga och erfarna chefer kommer att orka fortsätta.

## 4. Fördjupad analys och teoretiskt förankrade kommentarer

### *Män som ledare – ledare som män*

**S**AMMANFATTNINGSVIS kan man säga att den bild av topppositionen i näringslivet som förmedlas av dem vi har intervjuat i denna studie, är en motsägelsefull bild. Här berättas om ett stimulerande arbete som hela tiden leder framåt. Men här berättas också om hårda krav som är svåra att må bra av i längden. Här berättas om olikheter i kvinnors och mäns situationer på väg mot, och på toppositioner. Samtidigt som det berättas om hur svårt det är att prata om dessa olikheter, och att förstå dem. Studien har lett fram till nya frågor och uppslag till sådant som bör diskuteras.

För att lyfta resultaten och diskutera dem på ett lite mer generellt plan, vill vi nu knyta an till ett mer teoretiskt baserat resonemang. Det finns kunskap och det finns teorier om vad könstillhörigheter betyder för människor på olika positioner och i olika situationer i livet. Denna kunskap heter "konsteori" och utgör grunden för mycket forskning och utveckling världen över.

En viktig aspekt inom den könsteoretiska forskningen är kunskapen om ord och bilder, om normer och generella antaganden. Det som förmedlas i dagligt tal, i teve och tidningar har betydelse för kvinnors och mäns delvis olika positioner.

På bilden i en av våra dagstidningars näringslivsbilaga syns tre glada män som alla tillhör ledningen i ett stort företag. Det intressanta med bilden är dock inte att männen är glada utan att de är så lika. De är klädda i snarlika kostymer, skjortor och slipsar, de är välrakade och de har också nästan samma förnamn, vilket indikerar att de är ungefär lika gamla.

Sådana här bilder finns hela tiden omkring oss. Bilder som bekräftar en faktisk verklighet av kopplingen mellan ett visst kön och makt. En koppling som reproduceras därför att så många

bär på en oreflekterad upplevelse av att det finns något naturligt och självklart i att män syns, finns och märks i de stora sammanhangen. Att känslan av naturlighet finns där beror på att ledarskap och offentlig makt är ett gängbart sätt att *göra* manlighet på. Det är en slags självbekräftande process där de kulturellt etablerade föreställningarna om manlighet passar som hand i handske med vår tids föreställningar om ledarskap, kompetens och offentlig framgång.<sup>56</sup>

Så blir manligheten en garanti för att den kompetens som krävs för högre ledningspositioner och uppdrag också finns där. Kompetensen är paketerad på ett sådant sätt att den lätt känns igen, framför allt av dem som har sin kompetens i samma slags förpackning.

### *Kvinnor och ledarskap*

Det finns många myter kring kvinnors lust och möjlighet att ge sig in i och fullfölja framgångsrika karriärer inom näringslivet. Forskningen visar dock tydligt att många kvinnor strävar efter en framgångsrik karriär och är beredda att investera mycket tid och kraft i en sådan.<sup>57</sup> Även om kvinnor är synnerligen underrepresenterade på höga positioner i näringslivet, så kan ett aktivt och framgångsrikt yrkesarbete betraktas som ett sätt att få bekräftelse både som yrkesmänniska och kvinna.

Det finns dock mycket som tyder på att denna bekräftelse inte är självklar i de fall kvinnor klättrar till de högsta nivåerna. Höga

---

<sup>56</sup> För vidare diskussion och forskning kring detta se exempelvis: Collinson, David, L. & Hearn, Jeff (red.) (1996), *Men as managers, managers as men. Critical perspectives on men, masculinities and managements*. London: Sage Publications.

Hearn, Jeff (1992) "Changing men and changing managements: a review of issues and actions". *I women and management Review and Abstracts*, 7 (1), s. 3–8.

<sup>57</sup> Se exempelvis Vinnicombe, Susan (2005), *Women with attitude: lessons for management*. London: Routledge.

Wahl, Anna (1992), *Könsstrukturer i organisationer: Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: EFI.

Roman, Christine (1994), *Lika på olika villkor. Könsssegrering i kunskapsföretag*. Stockholm: Symposion Garduale.

Thomsson, Heléne (2005), "Arbetslivet och hälsan". I Y. Elvin-Nowak & H. Thomsson, (red.), *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att var kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

chefs- och vd-nivåer är fortfarande i många avseenden extremt manligt kodade.

Genom att kvinnor är kvinnor och inte män ifrågasätter de den gängse bilden av ledarskap och kompetens. I kvinnligheten ligger ingen självklar garanti för att det är kompetens vi har att göra med. Och i kompetensen och den höga positionen ligger heller ingen bekräftelse av själva kvinnligheten. Tvärtom kan kvinnligheten bli ifrågasatt när den kopplas till kompetens och hög position och kvinnor kan bli kallade för Järnladies eller Madame Saddam när de kliver upp på sådana nivåer där män är i betydande majoritet.<sup>58</sup>

För kvinnor på ledande positioner innebär de oförenliga föreställningarna om kvinnlighet och ledarskap ett slags balanserande på slak lina där det gäller att hitta ett uttryck och ett förhållningssätt som blir *lagom mycket kvinnligt*. Om kvinnligheten syns för mycket i något avseende riskerar kompetensen att ifrågasättas. Om det slags kompetens som vanligtvis förknippas med manlighet blir för framträdande riskerar å andra sidan själva kvinnligheten att bli ifrågasatt, vilket ovanstående epitet är exempel på.

Utifrån detta resonemang kan de kvinnor som idag befinner sig på höga chefs- och vd-poster ses som företrädare för ett slags ytterlighetsposition. En position som, till skillnad från en medarbetar- eller mellanchefposition inte riktigt passar ihop med bilden av kvinnlighet och som därmed vanligtvis inte är könsmässigt bekräftande.

Många organisationsforskare har visat att kvinnlighet är kompatibelt med chefsskap på lägre nivåer och i mer stödjande funktioner, men inte med de poster som generellt anses kunna leda till toppositioner. Den brittiska professorn Cynthia Cockburn förklarar exempelvis kvinnors ökande andel på stödjande högre- och mellanchefpositioner just med att dessa positioner inte brukar leda till höga chefspositioner och de därmed är förenliga med de etablerade föreställningarna om vad kvinnlighet inne-

---

<sup>58</sup> Edström, Maria (2002), *Mediebilden av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv*. Stockholm: SNS Förlag.

bär.<sup>59</sup> Flera svenska organisationsforskare har fört liknande resonemang.<sup>60</sup>

Anna Wahl, docent i företagsekonomi, har i ett stort antal studier diskuterat negativa föreställningar om kvinnlighet i relation till ledarskap. Kvinnlighet uppfattas i dessa sammanhang lätt som ett tecken på bristfällighet eller annorlundaskap, vilket är en effekt av att kvinnor jämförs med en manlig norm och föreställning.<sup>61, 62</sup>

### *Om makt och hindrande strukturer*

Vårt samhälle är i sig en maktstruktur som bygger på manlig dominans och mäns tillgång till resurser. Om vi definierar makt så som många organisationsteoretiker gör idag, som möjligheter att mobilisera resurser, blir män som ett maktstarkt kollektiv tydligt (även om alla män givetvis inte är maktstarka).<sup>63</sup> Kvinnor har som kollektiv betraktat betydligt mindre resurser än vad män har, även om de kvinnor som befinner sig högt i samhällets hierarki tas med i beräkningen. Kvinnor tjänar mindre, och äger mindre kapital, mark etc. än vad män gör både i Sverige och i övriga världen.<sup>64</sup>

Om makt är möjligheten att mobilisera resurser, så måste dock begreppet resurser skärskådas som ett tidstypiskt och lokalt fenomen. Resurser är i vårt samhälle inte enbart kapital, det är även tillgång till stöd, uppbackning och nätverk. Det mest avgörande för hur mycket resurser/makt en individ har möjlighet

---

59 Cockburn, Cynthia (1991), *In the way of women*. London: Macmillan.

60 Holgersson, Charlotte & Höök, Pia (1997), "Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön". I SOU 1997:155, A. Nyberg & E. Sundin, *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.

61 Wahl, Anna (Red.) (1995), *Men's perception of women and management*. Stockholm: Fritzes.

62 Wahl, Anna (1998) *Deconstructing women and leadership. International review of women and leadership*, vol. 4, nr 2, s. 46–60.

63 Se t.ex. Thomas A. Stewart (1989), "New ways to exercise power". *Fortune*, 6, s. 52–64.

64 Se t.ex. Meyerson, Eva (1997), *Lika lön för lika arbete: en studie av svenska förhållanden i internationell belysning*. SOU 1997:156. Se även Hennessy, Rosemary & Ingraham Chrys (1997), *Materialist feminism. A reader in class, difference, and women's lives*. London: Routledge.

att mobilisera bestäms därmed av tillgången till andra människor, som i sig har makt. Att inkluderas och accepteras av andra är en viktig möjlighetsöppnande aspekt i samhället.<sup>65</sup>

Ofta befinner sig även kvinnor som stigit i samhällets hierarkier i en relativt sekundär position i näringslivets nätverk. Möjligheterna att mobilisera resurser är begränsade och så är även möjligheterna att förflytta sig till nya positioner. Många studier har visat att de flesta organisationer tillämpar ett strikt bekönat anställnings- och befordringssystem. Kvinnor och män rekryteras inom sina respektive nätverk till olika sorters anställningar, med olika möjligheter att avancera och skaffa sig resurser.

### *Ordningen som söndrar och härskar*

Den könssegregering som vi kan se är i sig ett resultat av det som brukar kallas för ett ”könsmaktsystem”.<sup>66</sup> Könsmaktsystem byggs på tanken om att kvinnor och män är olika, tillhör olika grupper och gör olika prioriteringar i livet. Till exempel så är tanken om att kvinnor är mer familjeorienterade, svagare, eller avvikande från män på andra sätt en grogrund för könsmaktsystemet.

Könsmaktsystemet aktiveras när kvinnor och män möts i en konkurrens- eller jämförelsesituation. Så länge kvinnor håller sig på andra platser än män märks könsmaktsystemet inte av. Det är först då kvinnor och män möts och konkurrerar, exempelvis om samma jobb, som könsmaktsystemet slår till och män tilldelas mer resurser/makt än kvinnor. Männens större nätverk och acceptans i maktstarka nätverk gynnar dem. Men även om kvinnor och män inte konkurrerar så finns könsmaktsystemet där så fort kvinnor och män finns tillsammans i något sammanhang. Effekten av könsmaktsystemet är ett isärhållande, som samtidigt blir till en av dess grundbultar. Kvinnor och män väl-

---

<sup>65</sup> Detta resonemang kan utvecklas vidare och har undersökts även som en del i mångfaldsarbetet, se t.ex. Helene Thomsson & Linda Hoflund (2000), *Vem ska hjälpa vem?* Institutet för arbetsmarknadspolitiska åtgärder, forskningsrapport 2000:9.

<sup>66</sup> För en diskussion kring könsmaktsystemets uppbyggnad och föränderlighet se t.ex. Hirdman, Yvonne (2003), *Genus – om det stabilas föränderliga former*. Malmö: Liber.

kommas in i olika sammanhang och hålls på så sätt isär från varandra, och män kan fortsätta dominera maktpositioner i samhället och i våra organisationer.

### *Inga viljelösa offer*

Varken kvinnor eller män är viljelösa offer för könsmaktsystemet. Könsmaktsystemet existerar bara därför att vi alla på ett eller annat sätt är med om att upprätthålla det genom beteenden och förhållningssätt som innehåller vinster och belöningar men som samtidigt har negativa baksidor. För män handlar upprätthållandet av könsmaktsystemet i stor utsträckning om att genom aktiva handlingar följa med i ett homosocialt spel med andra män. På så vis får enskilda män tillgång till resurser/makt. Kvinnor har i könsmaktsystemet att utnyttja andra strategier.

På lägre nivåer utvecklar kvinnor ofta den konformistiska strategin, som innebär att betrakta sig själv som avvikande från kvinnokollektivet och markera avstånd från andra kvinnor, för att i stället betona sin likhet eller konformitet med männen. Gerd Lindgren beskriver hur enskilda kvinnor på så vis kan lirka sig ur den urskillning och underordning som hotar när könsmaktsystemet slår till.<sup>67</sup> På högre nivåer visar Lindgren att många kvinnor inser att de måste överge denna strategi och istället försöka dra nytta av sin avvikarposition. Hon beskriver denna process som något som innebär både anpassning och protest i reella handlingar, men också hur många kvinnor väljer att söka sig bort när avvikarpositionen blir mer problematisk än gynnsam.

För de kvinnor som befinner sig på högsta nivå i samhällets hierarkier kan kvinnors tendens att söka sig till män och bort från kvinnor iaktas som en generell strategi. I dagsaktuell debatt stiger kvinnor på höga positioner fram och understryker vikten av de manliga nätverken.<sup>68</sup> Det här kan förstås just utifrån det faktum att ingen är ett viljelöst offer, utan snarare själv ansvarig för att nyttja de strategier som finns för att få tillgång till

---

<sup>67</sup> Gerd Lindgren (1985), *Doktorer, systrar och flickor*. Stockholm: Carlssons förlag.

<sup>68</sup> Se t.ex. Dagens Nyheter 2004-02-03.

maktpositioner. De manliga nätverken är viktiga eftersom de är en del av de resurser som utgör den egentliga makten. En orientering mot män blir därmed viktig för både kvinnor och män som vill delta i samhällets och näringslivets topp.

### *Förebild – kön och position eller antingen eller?*

Avsaknaden av kvinnliga förebilder utpekas ofta som en orsak till kvinnors underrepresentation på ledande poster. Utifrån psykologisk inlärningsteori handlar förebilder om rollmodeller, dvs. modeller som kan fungera som identifikationsobjekt. Någon man vill bli lik och som man gör sig lik genom imitation av hans eller hennes förhållningssätt när det exempelvis gäller yrkesval och karriärambitioner.<sup>69</sup>

Mycket tyder dock på att förebildsbegreppet är mer komplext än så och att den könsmissiga bekräftelsen är en viktig komponent i alla identifikationsprocesser. Forskningen visar att kön är den mest grundläggande kategorin för hur vi människor förstår oss själva och varandra. Vi kan helt enkelt inte förhålla oss till en människa som vi inte kan könsbestämma. Vi lär oss att identifiera oss med beteenden, attityder, förhållningssätt och utseenden som den grupp vi tillhör tycks stå för och det är detta som utgör det egentliga innehållet i förebilden.

Män som grupp har stora valmöjligheter när det gäller att hitta personer som finns eller har funnits och som symboliserar kopplingen mellan manlig könstillhörighet och hög position. Kvinnor som grupp måste oftare välja mellan att identifiera sig med en person som liknar dem själva till könstillhörighet eller till hög karriärambitionsnivå eller hög position.

### *Pappas flicka*

Föräldrarnas betydelse som förebilder och identifikationsobjekt eller motidentifikationsobjekt är en fråga som många psykologiforskare ägnat sig åt. Den svenska docenten i psykologi, Margot

---

<sup>69</sup> Se t.ex. Bandura, Albert (1977), *Social-learning theory*. New York: Prentice-Hall.

Bengtsson, har gjort upprepade undersökningar av olika studentkullars syn på och identifikation med föräldrarna utifrån utbildnings- och studieval. I slutet av 1970-talet undersökte Bengtsson en större grupp studenter som just påbörjat sin högskoleutbildning. Hon fann att majoriteten av de kvinnor som valt mansdominerade utbildningar kände stor intellektuell samhörighet med fadern, som ofta hade ungefär samma utbildningsbakgrund, medan de marginaliserade modern.<sup>70, 71</sup> Andra studier har visat på liknande identifikationsmönster.<sup>72</sup>

Margot Bengtsson har i en senare studie omfattande kvinnor och män som är födda på 1970-talet och som påbörjat sina studier i början av 1990-talet dock sett ett nytt mönster. 1990-talets studenter uppvisar ett identifikationsmönster där mamman står i centrum i många avseenden. Bengtsson drar slutsatsen att 70-talisterna är den första generationen som är uppvuxna med föräldrar som har likartade yrkesliv och där karriär, kvinnlighet och moderskap går att koppla samman i viss mån.

Om Bengtssons senare studie visar på en generell förändring i identifikationsmönster kan man dra slutsatsen att den psykologiska kopplingen mellan manlighet, yrkesliv och karriär som varit tydlig i tidigare undersökningar, håller på att upphävas. Modern kvinnlighet bygger alltmer på ett aktivt och självförsörjande yrkesliv som många gånger löper parallellt med ett aktivt moderskap.

### *Karriär och föräldraskap*

Föräldraskapet är också ett område där identifikation och motidentifikation är tydligt, vilket modern föräldraforskning tydligt visar.<sup>73</sup> Många kvinnor och män vittnar om hur föräldern av

---

<sup>70</sup> Bengtsson, Margot (1983), *Föräldraidentifikation hos kvinnliga naturvetare och humanister. Utvecklingspsykologiska, differentiella och socialpsykologiska aspekter*. Institutionen för tillämpad psykologi, Lunds universitet, nr 1.

<sup>71</sup> Bengtsson, Margot (2001), *Tid, rum, kön och identitet*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>72</sup> Se exempelvis Jacobsson, Carl & Elvin-Nowak, Ylva (1994), "Kvinnor i matematiken – ett trevligt inslag eller på lika villkor?" *Grundutbildningsrådets skriftserie* nr 7.

<sup>73</sup> Plantin, Lars (2001), *Mäns föräldraskap. Om mäns upplevelser och erfarenheter av faderskapet*. Göteborgs Universitet, Institutionen för socialt arbete.

samma kön plötsligt kan bli väldigt viktig när man själv blir för-  
älder.<sup>74, 75</sup>

Svensk föräldraforskning visar att dagens fäder ofta känner sig ganska nöjda och tillräckliga som föräldrar medan mödrar ofta upplever otillräcklighet och skuld.<sup>76</sup> Detta trots att all statistik visar att kvinnor tar väsentligt större vardagsansvar för barn under hela barnens uppväxt.

En utgångspunkt för att analysera varför svenska fäder gärna beskriver sig som jämställda, moderna och tillräckliga män och fäder är att jämföra dagens föräldraskap med föregående generations. Mätt i termer av vardagsansvar kan man lätt konstatera att generellt sett är dagens pappor ”bättre” på att vara pappor än vad deras egna fäder var. Samtidigt är dagens män ungefär lika bra på att vara yrkesverksamma som tidigare generationers män varit. För moderna mammor är bilden mer komplex och många kvinnor upplever att de är ”sämre” på att vara mammor (i vardaglig närvaro mätt) än vad deras mödrar var samtidigt som de, i regel, är ”bättre” på att försörja sig själva.<sup>77</sup>

Ett annat sätt att förstå varför svenska pappor känner sig nöjda med sina vardagsinsatser i relation till barnen är att fokusera på den valfrihet som omgärdar faderskapet men inte moderskapet.<sup>78</sup> En valfrihet som avspeglar sig tydligt i det offentliga tilltalet till pappor. Pappor ska stödjas och uppmuntras och övertalas att förstå hur mycket de vinner på att ta större ansvar för barnen. De ska erbjudas något. Men om man blir erbjuden något så kan man faktiskt tacka nej och det gör många män när de blir pappor, till fördel för sin yrkeskarriär.

---

74 Marsiglio, William (red.) (1995), *Fatherhood. Contemporary theory, research, and social policy*. London: Sage Publications.

75 Glenn, Evelyn, N., Chang, Grace & Forcey, Linda, R. (red.) (1994), *Mothering. Ideology, experience, and agency*. New York: Routledge.

76 Elvin-Nowak, Ylva (2001), *I sällskap med skulden. Om den moderna mammans vardag*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

77 Elvin-Nowak, Ylva (2005), ”Mamma, pappa, barn. Den heterosexuella kärnfamiljen som förhandlingsarena och jämställdhetsmotståndare”. I Y. Elvin-Nowak och H. Thomsen (red.), *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

78 Bekkengen, Lisbeth (2002), *Man får välja – om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Malmö: Liber.

Den moderna kvinnligheten bygger förvisso på ekonomiskt självförsörjande och inte heltidsföräldraskap. Samtidigt finns bilden av det slags kvinnlighet som går genom ett aktivt moderkap tydligt kvar. Moderna kvinnor balanserar mellan två starka föreställningar – den om jämställdhet och den om den tillgängliga modern.<sup>79</sup>

Jämställdhetsideologin innebär att kön aldrig ska vara bestämmande för vilka beslut som fattas och vilka val som görs. Men när denna tanke omsätts i praktiken och en kvinna som också är förälder väljer att tidigt gå tillbaks till yrkesarbetet och satsa på karriären på ungefär samma sätt som en ordinär man, då händer något. En sådan kvinna måste alltid kunna försvara både för sig själv och omgivningen varför hon valt som hon gjort och gärna också bevisa att hennes barn mår utmärkt. Allt detta har konsekvenser för såväl kvinnors som mäns karriärvägar.

---

<sup>79</sup> Elvin-Nowak, Ylva & Thomsson, Heléne (2001), "Motherhood as idea and practice: A discursive understanding of employed mothers in Sweden". *Gender & society*, 3, s. 407-428.

## 5. Vad kan och bör företagen göra?

**U**TAN NÅGON SOM HELST INBÖRDES RANGORDNING vill vi så här avslutningsvis presentera ett antal förslag på vad företagen kan, och bör, göra för att gynna en positiv utveckling och ett jämställt näringsliv med en god chefsförsörjning i framtiden. Vi har valt att ta upp en del av de teman som framkommit ur de intervjuer och fokusgruppsdiskussioner som ligger till grund för denna rapport. Vissa förslag är tydligt knutna till teman som är redovisade tidigare i rapporten medan andra kan betraktas som slutsatser och sammanfattningar.

- Uppmärksamma yngre kvinnors potential och se äldre kvinnors infertilitet som en tillgång i rekryteringssammanhang.

Kvinnors ansvar för relationsarbetet framhävs ofta som ett skäl till att kvinnor har svårt att nå högre positioner i näringslivet. Våra resultat visar att fokus istället bör ligga på kvinnors förmåga och vilja att ta ansvar för högre chefspositioner *trots* ett eventuellt relationsansvar. Kvinnors fertila period är också kortare än mäns, vilket bör gynna dem i rekryteringssammanhang. När en eventuell period med små barn är över är många kvinnor fortfarande relativt unga och har en stor potential och vilja att komma vidare i den yrkesmässiga karriären. Män i motsvarande ålder väljer inte sällan att börja om med en yngre fru och ny kull barn. Då yngre kvinnor i regel har högre förväntningar på delat föräldraskap och äldre män som inte varit hemma med sin första barnkull ofta vill ta igen detta med den andra, är kvinnor i 45-50-årsåldern att föredra i rekryteringssammanhang i jämförelse med män i motsvarande ålder.

- Satsa på strukturerat mentorskap tidigt i karriären.

Denna studie visar att vikten av att ”välja rätt chef”, inte bör underskattas. Då detta val sällan är möjligt är det av största vikt att en mindre erfaren kvinna eller man tidigt får tillgång till fler personer som kan hjälpa henne eller honom att formulera sina karriärambitioner. Framför allt för kvinnor kan möjligheten att tidigt få tillgång till en mentor eller en strategisk samtalspartner i näringslivet vara avgörande för viljan och förmågan att ta sig vidare till höga positioner.

- Driv frågor om kvinnors och mäns möjligheter att nå topppositioner som en strategisk utvecklingsfråga och inte en personalfråga.

Se till att högsta ledningen tar beslut om förändrings- eller utvecklingsstrategier som gynnar både kvinnor och män. De som deltagit i våra intervjuer anser överlag att ”jämnställdhetsfrågan” är en affärsutvecklingsfråga och en policyfråga. Rådet är att undvika en alltför ensidig fokusering på ledare och chefer som individer som bör utvecklas och stötts. Se istället behovet av utveckling och god chefsrekrytering som en central fråga som angår hela organisationen. Se till att affärsområdeschefer och chefer med linjefunktion får ansvar för att driva frågor som gynnar en jämställd utveckling i företaget.

- Förmedla en ”tvingande” positiv inställning till delad föräldradledighet.

Ansvar för barn uppfattas allt för lätt som en fråga som rör kvinnor i högre utsträckning än män. Våra resultat visar att det i begreppet ”modern chef” ingår att se föräldraskap som något som angår både kvinnor och män. Av resultaten kan man också utläsa vikten av att företagsledare och chefer inte bara är principiellt positiva till att anställda av båda könen också är föräldrar, utan att detta måste visas i konkret handling. Att i ord och handling *utgå* från att anställda av båda könen som blir föräldrar och har små barn kommer att vara borta från jobbet under längre sammanhängande perioder, och under kortare perioder vid

barns sjukdom, är att försätta män i en slags omvänd valsituation. En tvingande positiv inställning innebär helt enkelt att varje man som får barn ställs inför ett aktivt val om han *inte* ska vara föräldraledig.

- Bredda rekryteringsbasen av unga anställda genom att frångå fokuseringen på en specifik utbildningsbakgrund.

Denna studie visar att de som söker till civilingenjörs- och civilekonomutbildningar gör detta av olika skäl och intressen. Detta i och för sig självklara resultat, borde leda till ett ifrågasättande av självklarheten i att just personer som gått dessa utbildningar skulle vara specifikt lämpliga för toppositioner. Det som efterfrågas idag är människor med intresse, ambition och kunskap nog för att vilja och kunna vara chef. Det är *personer* som eftersöks, mer än konkreta utbildningskunskaper. Det är troligt att det finns flera utbildningar som examinerar duktiga personer, som skulle fungera utmärkt i näringslivets topp. Kanske bör man vända blicken mot utbildningar där kvinnor utgör en större andel, och se om där finns lämpliga chefskandidater när man söker ett bredare chefsrekryteringsunderlag.

- Ge tydliga direktiv från ledningen om vilka förhållningssätt som är tillåtna.

Förhoppningen om att allt kommer att bli bättre med nästa generation har hittills visat sig förhållandevis grundlös. Denna studie visar, i likhet med många andra, att de 40–50-åringar som idag sitter på vd-poster i hög utsträckning går i äldre generationers fotspår. Även yngre män har lätt för att upprepa mönster som utesluter kvinnor och inkluderar män. För att de strukturer som bekräftar män men utesluter kvinnor ska slås ut krävs tydliga direktiv från ledningen om vad som gäller. Man måste göra klart för alla anställda på alla nivåer att de kan tycka och känna vad de vill, men att de måste agera i enlighet med tydliga jämställdhetsintentioner. Detta för att främja både företagets och enskilda kvinnors och mäns möjligheter att utvecklas.

- Avstå från ”more of the same”-logiken och bredda karriärprofilen.

Den vertikala karriär som näringslivet länge sett som den enda rätta reproducerar ett rekryteringsmönster som bygger på logiken ”more of the same”. Då män länge stått modell för en oreflekterad bild av ledarskap och kompetens utesluter en sådan logik kvinnor. Utifrån våra intervjuer och fokusgruppsdiskussioner framkommer tydliga önskemål om förnyade och moderna synsätt med avseende på karriärgångar. Att ta utvecklingssteg åt sidan eller till och med nedåt bör inte ses som ett avbrott utan som ett breddande av kompetensen.

- Utbilda chefer och anställda på alla nivåer om hur föreställningar om kopplingen mellan kön, organisation, ledarskap och karriär ser ut.

Karriärmöjligheter och chefsförsörjning handlar inte om attityder till kvinnor och män som chefer, det är en fråga om aktiva handlingar som gynnar respektive missgynnar kvinnor och män. Våra resultat visar att kvinnor och män som befinner sig i näringslivets toppskikt har goda insikter i denna gynnande-problematik, men inte alltid ord och begrepp som gör det möjligt att föra en dialog kring önskvärda förändringar. Det som krävs är utbildning och diskussioner.

- Ifrågasätt och medvetandegör de föreställningar om kön som finns i alla företag.

Våra resultat visar att föreställningar om kvinnor och män får långtgående konsekvenser. Till exempel kan en chef som tror och tycker att kvinnor besitter en mer utvecklad social kompetens, ha andra förväntningar på en kvinnlig chefskandidat än på en manlig. Omedvetna föreställningar om kön kan göras medvetna genom reflexion och öppen diskussion. Därefter blir det möjligt att ifrågasätta och kanske också förändra de handlingar som följer av föreställningarna.

- Avstå från den ensidiga fokuseringen på styrelseuppdrag.

Den ensidiga fokuseringen på andelen kvinnor i styrelserna riskerar att överskugga det faktum att kvinnor är synnerligen underrepresenterade på alla högre nivåer i näringslivet. Att rekrytera en eller ett par kvinnor till styrelsen är en bra början på en förändringsprocess i företagen, men det är långt ifrån tillräckligt. Våra resultat pekar mot att det är minst lika viktigt att genom aktiva handlingar och medvetna beslut se till att kvinnor rekryteras till linjefe- och vd-positioner utan att betvivla deras ambitioner.

- Skapa fler möten mellan utbildningsväsen och näringsliv.

Våra resultat visar att den självbild som näringslivets toppchefer förmedlar grundläggs redan under utbildningstiden. Företagen kan mer aktivt föra diskussioner med studenter och med ansvariga för utbildningar vid högskolor och universitet kring vad man premierar och varför. Likaså kan de som befinner sig på höga positioner i näringslivet fylla en viktig funktion genom att delge studenter sina personliga erfarenheter, som kvinnor och som män.

- Diskutera strategier.

Många av de strategier som kvinnor och män som befinner sig på höga positioner använder sig av kan diskuteras och bra strategier kan läras ut. I ledarskapsutbildningar och personalutbildningar inom företagen kan frågor om karriärrelaterade strategier betraktade ur köns- och organisationsteoretisk vinkel vara ett inslag. Frågor om vilka strategier som belönas bör diskuteras i förhållande till vilka slags ledare företaget önskar se i framtiden. Detta kan vara ett sätt att förebygga att duktiga personer bränns ut och stiger av sina karriärer i förtid.

- Utnyttja kvinnors erfarenheter.

Företag som önskar fler kvinnor på toppositioner bör dra nytta av de erfarenheter som de kvinnor som finns där har. Även kvinnor som har hoppat av eller valt bort karriärer, styrelseuppdrag och höga positioner är viktiga kunskapsbärare vars erfarenheter företagen bör dra nytta av.

Ibland tycks kvinnor som lyckats nå högt inom näringslivets strukturer ha en tendens att förringa de problem som andra kvinnor stöter på. Även dessa kvinnor är viktiga kunskapsbärare och deras erfarenheter och berättelser kan säga en del om såväl personliga strategier som underlättande strukturer. Det finns mycket kunskap att hämta för den som bjuder in till dialog.

- Ge inte männen tolkningsföreträden.

Undvik att ge män tolkningsföreträde kring vad som är hinder för kvinnor i karriären. Många män som idag driver jämställdhetsfrågor gör det med bravur, men där finns också många män som utifrån sina egna erfarenheter gör tolkningar av kvinnors svårigheter som kvinnor själva har svårt att känna igen. Våra resultat visar tydligt att kvinnors egna berättelser i många avseenden tecknar en mer komplex bild av hinder och möjligheter än den som näringslivets manliga företrädare ofta framhåller.

Jämställdhet i näringslivet kräver resurser och politisk uppbackning. Det är dock viktigt att diskussioner om vilka resurser och vilken uppbackning som krävs sker med kvinnor i karriären som en av parterna.

- Använd de jämställda männen.

Män som önskar driva jämställdhetsfrågor på ett aktivt sätt kan fungera som dörröppnare till manliga nätverk. Varje företag bör söka efter män i det egna företaget som kan fungera som budbärare, diskussionspart och goda exempel. De jämställda männen är en resurs som företagen har att utnyttja. Lyft fram dem istället för att ensidigt lyfta fram kvinnor som förebilder.

- Utveckla företagens stödsystem och nätverk.

Det är av stor vikt att de stöd- och rekryteringssystem som finns runt företagen och kring de människor som befinner sig där besitter ordentlig könsteoretisk kompetens. Searchers är en viktig grupp, politiker en annan, liksom branschorganisationer och nätverk av olika slag. Företagen bör kräva en större kompetens inom köns- och jämställdhetsområdet från dessa instanser, än vad de generellt gör idag.

- Visa upp goda exempel.

Näringslivet behöver goda exempel på hur man kan arbeta för att få både kvinnor och män till höga chefsposter i framtiden. Våra resultat visar att många chefer har viktiga erfarenheter att förmedla, men sällan något forum för detta. Det behövs också forskning som följer och lyfter fram effekter av vad som sker i företag som satsar på både kvinnor och män. Företagen kan initiera sådan forskning och ta initiativ till utvärderingar.

# Referenser

- Allvin, Mikael (1997), *Det individualiserade arbetet*. Stockholm: Brutus Östlings förlag.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2000), *Reflexive methodology. New vistas from qualitative research*. London: Sage.
- Bäck-Wiklund, Margareta & Bergsten, Birgitta (1997), *Det moderna föräldraskapet – en studie av familj och kön i förändring*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bandura, Albert (1977), *Social-learning theory*. New York: Prentice-Hall.
- Beck, Ulrich, Giddens, Anthony & Lash, Scott (1994), *Reflexive modernization politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press.
- Bekkengen, Lisbeth (2002), *Man får välja – om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Malmö: Liber.
- Bengtsson, Margot (1985), *Föräldraidentifikation hos kvinnliga naturvetare och humanister. Utvecklingspsykologiska, differentiella och socialpsykologiska aspekter*. Institutionen för tillämpad psykologi, Lunds universitet, nr 1.
- Bengtsson, Margot (2001), *Tid, rum, kön och identitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Bertilsson, Monica, Hedberg, Eva & Johnson, Gunilla (1996), *Kompetensuppfattningar – ett hinder för kvinnors avancemang till högre chefsbefattningar?* BAS-rapport och examensuppsats från Handelshögskolan i Göteborg.
- Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loic J. D. (1992), *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: Chicago Press.

- Cockburn, Cynthia (1991), *In the Way of Women*. London: Macmillan.
- Collinson, David, L. & Hearn, Jeff (red.) (1996), *Men as managers, managers as men. Critical perspectives on men, masculinities and managements*. London: Sage Publications.
- Edström, Maria (2002), *Mediebilden av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv*. Stockholm: SNS Förlag.
- Elvin-Nowak, Ylva & Thomsson, Heléne (2001), "Motherhood as idea and practice: A discursive understanding of employed mothers in Sweden". *Gender & Society*, 3, s. 407-428.
- Elvin-Nowak, Ylva & Thomsson, Heléne (2003), *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Elvin-Nowak, Ylva (2001), *I sällskap med skulden. Om den moderna mammans vardag*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Elvin-Nowak, Ylva (2003), "Mamma, pappa, barn. Den heterosexuella kärnfamiljen som förhandlingsarena och jämställdhetsmotståndare". I Y. Elvin-Nowak & H. Thomsson, *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Fagerfjäll, Ronald (2003), *Så spräcker vi glastaket. En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer*. Stockholm: SNS Förlag.
- Giddens, Anthony (1994), "Living in a post-traditional society". I U. Beck, A. Giddens & S. Lash (red.), *Reflexive modernizations: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press.
- Glenn, Evelyn, N., Chang, Grace & Forcey, Linda, R. (red.) (1994), *Mothering. Ideology, experience, and agency*. New York, Routledge.
- Göransson, Anita (2004). *Kvinnor, män och karriärer. Visioner och verklighet i näringslivet*. Stockholm: SNS Förlag.

- Hearn, Jeff (1992), "Changing men and changing managements: a review of issues and actions". *Women and management review and abstracts*, 7 (1), s. 3-8.
- Hearn, Jeff (2001), *Gender, sexuality and violence in organizations*. London: Sage.
- Hennessy, Rosemary & Ingraham, Chrys (1997), *Materialist feminism. A reader in class, difference, and women's lives*. London: Routledge.
- Hirdman, Yvonne (2003), *Genus – om det stabilas föränderliga former*. Stockholm: Liber.
- Högskoleverket (2003), *Civilingenjörer – i går, i dag, i morgon*. 2003:30.
- Holgersson, Charlotte & Höök, Pia (1997), "Chefsrekrytering och ledarutveckling som arenor för konstruktion av ledarskap och kön". I SOU 1997:135, A. Nyberg & E. Sundin, *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.
- Holgersson, Charlotte (1998), *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets LedarskapsAkademi.
- Holgersson, Charlotte (1999), "Rekrytering som konstruktion av företagsledning". I S-E. Sjöstrand, J. Sandberg & M. Tyrstrup (red.), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, Carin (1993), *Det kallas kärlek*. Göteborg: Anamma Förlag.
- House, Robert (1994), "A value, motives, and self-concept theory of leadership". I A. Keisers *Encyclopedia of leadership*. Stuttgart: Poeschel.
- House, Robert, J. (1995), "Leadership in the twenty-first century". I A. Howard (red), *The changing nature of work*. San Fransisco: Jossey-Bass Publ.
- Howard, Judith A. & Hollander, Jocelyn (1997), *Endered situations, gendered selves*. London: Sage publ.

- Höök, Pia (2001), *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och kön*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm.
- Ivarsson, Sophia (2001), *Kvinnors karriärväg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*. Psykologiska institutionen, Uppsala universitet.
- Jacobsson, Carl & Elvin-Nowak, Ylva (1994), "Kvinnor i matematiken – ett trevligt inslag eller på lika villkor?". *Grundutbildningsrådets skriftserie* nr 7.
- Kallifatides, Markus (1999), "De tuffa". I S-E. Sjöstrand, J. Sandberg & M. Tyrstrup (red.), *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Klinth, Roger (2002), *Göra pappa med barn*. Umeå: Boréa.
- Krueger, Richard A. (1998), *Analyzing & reporting focus group results*. London: Sage publ.
- Lindgren, Gerd (1985), *Doktorer, systrar och flickor*. Stockholm: Carlsons förlag.
- Lindgren, Gerd (1985). Kamrater, kollegor och kvinnor, en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer. Umeå universitet.
- Lindgren, Gerd (1999). *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.
- Marsiglio, William (red.), (1995), *Fatherhood. contemporary theory, research, and social policy*. London: Sage Publications.
- McCracken, Douglas, M. (2000), *Winning the Talent War for Women. Sometimes It Takes a Revolution*. Harvard Business Review.
- Meyerson, Eva (1997), *Lika lön för lika arbete: en studie av svenska förhållanden i internationell belysning*. SOU 1997:136.
- Moss Kanter, Rosabeth (1977), *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- Plantin, Lars (2001), *Mäns föräldraskap. Om mäns upplevelser och erfarenheter av faderskapet*. Institutionen för socialt arbete, Göteborgs universitet.
- RFV (2003), "Mamma, pappa, barn – tid och pengar". *Socialförsäkringsboken 2003*.
- Roman, Christine (1994), *Lika på olika villkor. Könnssegregering i kunskapsföretag*. Stockholm: Symposion Garduale.
- Sennett, Rickard (1976), *The fall of public man*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sennett, Richard (2000), *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Atlas.
- Shacklock, Geoffrey & Smyth, John (red.), *Being reflexive in critical educational and social research*. London: Falmer Press.
- Sheppard, Deborah (1989), "Organizations, power and sexuality: the image and self-image of women managers". I A. Hearn m.fl. (red.), *The sexuality of organization*. London: Sage.
- Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla (2002), *Rekrytering av koncernstyrelser. Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. Stockholm: EFI & SNS Förlag.
- Skiffington, Suzanne (2003), *Behavioral coaching: building sustainable personal and organizational strength*. London: McGrawHill ed.
- SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring. Om ledningstrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.
- Starrin, Bengt (1995), *Empowerment som begrepp i praktik och forskning – översikt och praktiska exempel*. Karlstad. Centrum för folkhälsoforskning.

- Stewart, Thomas A. (1989), "New ways to exercise power". *Fortune*, 6, s. 52–64.
- TCO-rapport 8/03, *Livspussel och ledarskap – en rapport om varför så få kvinnor blir chefer*.
- Thomsson, Heléne & Hoflund, Linda (2000), "Vem ska hjälpa vem? Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering". *Forskningsrapport nr 2000:9*.
- Thomsson, Heléne (1996), *Womens opportunities for wellbeing*. Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Thomsson, Heléne (2002), *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Thomsson, Heléne (2002), "Feministiskt integrationsarbete – eller vem ska definiera vems behov?". I Paulina de los Reyes, Irene Molina & Diana Mulinari (red.), *Maktens (o)lika förklädnader*. Stockholm: Atlas.
- Thomsson, Heléne (2002), *Kvinnor, makt och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Thomsson, Heléne (2003), "Arbetslivet och hälsan". I Y. Elvin-Nowak & H. Thomsson, *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att var kvinnor och män*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Wahl, Anna & Höök, Pia (1998), *Ironi och Sexualitet – om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Wahl, Anna (1992), *Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm.
- Wahl, Anna (1998), "Deconstructing women and leadership". *International review of women and leadership*, vol. 4, nr 2, s. 46–60.
- Wahl, Anna (red.), (1995), *Men's perception of women and management*. Stockholm: Fritzes.

Wahl, Anna. (1992), *Könsstrukturer i organisationer: Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: EFI.

Wibeck, Victoria (2000), *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Vinnicombe, Susan (2003), *Women with attitude: lessons for management*. London: Routledge.

# SNS PROJEKT FÖR FLER KVINNOR PÅ LEDANDE POSTER I NÄRINGSLIVET

**På SNS** – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – uppdrag sammankallade SEB:s koncernchef Lars H. Thunell 2001 en arbetsgrupp med syfte att öka mångfalden på lednings- och styrelsenivå i svenska företag. Gruppen beslutade att under SNS överinseende sätta igång ett antal forskningsprojekt ämnade att ge underlag åt gruppens arbete med både konkreta åtgärder och rekommendationer till andra aktörer inom näringslivet.

Syftet med projektet har varit att arbeta för större mångfald och fler kvinnor på ledande poster i näringslivet. Under en treårsperiod har arbetsgruppen, SNS och medverkande forskargrupper verkat för:

- att särskilda insatser görs i näringslivet för att främja kvinnors karriärer till ledande befattningar med målet att påtagligt öka andelen kvinnor i ledningsgrupper.

- att kvinnliga kandidater målmedvetet övervägs för styrelseposter med målet att öka kvinnorepresentationen avsevärt.
- att chefsutvecklingsprogram och rekryteringsprocesser utvecklas så att kvinnors behov särskilt lyfts fram.
- att de företag som ingår i arbets- och referensgruppen, inklusive SNS, föregår med goda exempel.
- att kunskaper, idéer och erfarenheter ställs samman, sprids och diskuteras, särskilt bland dem som har möjlighet att genomföra förändringar.
- att resultaten från detta arbete förs ut till företag och organisationer av alla storlekar i hela landet.

## **Finansieringsgrupp**

ABB  
Akademiska Hus  
Alecta  
AMF Pension  
Andra AP-fonden  
AstraZeneca  
Axel Johnson AB  
Bonnier AB  
Cardo  
Citibank International PLC  
Ernst & Young  
Fjärde AP-fonden  
FöreningsSparbanken  
ICA  
Industri Kapital  
Nynäs Petroleum  
Pharmacia Sverige  
Praktikertjänst

Ratos  
Robur  
Sapa  
SBAB  
SCA  
Scania  
Skandia  
Skanska  
SKF  
Sveaskog  
Svenska Spel  
Sydkraft  
Tredje AP-fonden  
Vattenfall  
Vin & Sprit  
Öhrlings Pricewaterhouse  
Coopers

## **Arbetsgrupp**

Lars H. Thunell, SEB (ordf.)  
Carl Bennet, Getinge,  
Elanders, Boliden m.fl.  
Lilian Fossum, Electrolux  
Leif Johansson, Volvo  
Per E. Larsson  
Marianne Nivert  
Anders Nyrén, Industrivärden  
Caroline Sundewall  
Marcus Wallenberg, Investor

## **Referensgrupp**

Emanuela Pedrocco,  
Telia Sonera (ordf.)  
Oskar Bjursten, OM  
Eva Fröberg, SEB  
Fredrik Hillelson, Investor  
Paula Lindgren, Volvo  
Jonas Norlander, Electrolux

Projektet stöds av ovan nämnda företag och institutioner samt av ESF-rådet i Stockholms län inom ramen för Equal.



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden