



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

### Kandidatexamen

Kvinnor i ledande positioner; en marginaliserad grupp

---

**En studie om vägen till ett jämställt arbetsliv**

Författare: Johanna Ewertzh & Ana Lagerstedt Karlsson

Handledare: Bertil Olsson

Examinator: Carin Nordström

Ämne/huvudområde: Företagsekonomi

Kurskod: FÖ2023

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2016-05-31

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

*Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare och utomstående opponenter.*

# Sammanfattning

Uppsatsen behandlar kvinnor i ledande positioner där de är en marginaliserad grupp. Studien omfattar organisationer inom idrott, bygg, skogsindustrin och IT. Syftet är att undersöka om det ges olika förutsättningar för kvinnor i ledande positioner i organisationer inom näringslivet och idrotten där kvinnor är en marginaliserad grupp. Studien bygger på fem kvalitativa semistrukturerade intervjuer med kvinnor på ledande positioner. Resultatet visar att kvinnorna bryter ett mönster som dominerat olika branscher under en längre tid. De speglar inte stereotypen kvinnligt utan visar egenskaper som förknippas med bra ledarskap, vilket indikerar på att en ledare får med sig hela gruppen och arbetar mot gemensamma mål. Fördelen med att vara kvinnlig ledare, speciellt där gruppen kvinnor är liten, är att hon syns mer och kan på så sätt göra sin röst hörd. Genom att kvinnorna i undersökningen har blivit erbjudna sin ledarposition visar det att organisationer verkar för jämställdhet. Trots arbetet mot jämställt arbetsliv visar studien att kvinnorna stöter på hinder som går att förknippa med de normer som finns kring kvinnor och män och ledarskap.

## **Nyckelord:**

Jämställdhet, ledarskap, socialisering, stereotyper, könsstrukturering, karriär

## Summary

The essay deals with women in leadership positions where they are a marginalized group. The study includes organizations in sports, construction, forestry and IT. The aim is to investigate if the different organizations give different conditions to their female leaders. The study is based on five qualitative semi-structured interviews with women in leadership positions. The results show that these women are breaking a pattern that has dominated various industries for a long time. They do not reflect the stereotype feminine, instead they show properties associated with good leadership, indicating that a leader can bring the whole group working toward common goals. The advantage of being a female leader, particularly where the group of women is small, is that she appears more and can thus make her voice heard. The females in the study have been offered their leadership position which demonstrates that organizations are working to promote equality. Despite the work towards equality, the study shows that women faces obstacles that can be associate with the norms around women and men, and leadership.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Introduktion</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Problemformulering</i>	3
1.2 <i>Syfte</i>	3
1.2.1 <i>Frågeställningar</i>	3
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>4</b>
2.1 <i>Ledarskap</i>	4
2.1.1 <i>Vad är ledarskap?</i>	4
2.1.2 <i>Ledare eller chef, finns det en skillnad?</i>	5
2.1.3 <i>Skiljer sig kvinnor och mäns ledarstilar?</i>	6
2.2 <i>Kvinnor och ledarskap</i>	6
2.2.1 <i>Kvinnors möjligheter i organisationer</i>	6
2.2.2 <i>Kan kvinnor bidra med något särskilt?</i>	8
2.2.3 <i>Familjeansvar</i>	9
2.2.4 <i>Glastaket</i>	9
2.3 <i>Jämställdhetsarbete</i>	10
<b>3. Metod</b>	<b>13</b>
3.1 <i>Metodologiska utgångspunkter</i>	13
3.2 <i>Planering och genomförande</i>	13
3.2.1 <i>Val av respondenter</i>	13
3.2.2 <i>Instrument</i>	13
3.2.3 <i>Insamling av empiri</i>	14
3.2.4 <i>Etiska regler</i>	14
3.2.5 <i>Validitet och trovärdighet</i>	15
3.2.6 <i>Analys av empirin</i>	16
3.2.7 <i>Val av metod</i>	16
<b>4. Empiri</b>	<b>17</b>
4.1 <i>Malin</i>	17
4.2 <i>Hanna</i>	18
4.3 <i>Martina</i>	21
4.4 <i>Jasmin</i>	24
4.5 <i>Emma</i>	26
<b>5. Diskussion</b>	<b>28</b>
5.1 <i>Mansdominerade arbetsplatser</i>	28
5.2 <i>Ledarskap</i>	29
5.3 <i>Likheter och skillnader</i>	30
5.4 <i>Hinder</i>	31
5.5 <i>Stereotyp</i>	33
5.6 <i>Möjligheter/Jämställdhet</i>	34
<b>6. Avslutande reflektioner</b>	<b>36</b>
6.1 <i>Vidare forskning</i>	38
<b>Referenslista</b>	<b>39</b>
<b>Bilaga</b>	<b>1</b>

# 1. Introduktion

---

*I första delen av studien ges en övergripande bakgrund till ämnesområdet kvinnliga ledare som marginaliserad grupp, följt av problematisering och följaktligen syftet med uppsatsen samt frågeställningar som kommer behandlas.*

---

En bidragande faktor till de könsroller som finns i dagens samhälle är bondesamhället, som tydligt gjorde skillnad på män och kvinnors arbetsuppgifter. Dock var både mannen och kvinnan lika viktiga för överlevnad. När industrialiseringen skedde uppstod förändringar då arbetet flyttades från familjens egna gårdar in till städerna och männen fick arbetsgivare och lön. Mannen blev då familjens försörjare medan kvinnan var hemma och tog hand om familj och hushåll. Eftersom kvinnan fått mindre betydelse för försörjningen kompenserade hon detta genom att stå för omvårdnad. När väl kvinnorna kom ut på arbetsmarknaden var de bäst betalda, mest intressanta och statusladdade jobben redan tagna av männen och kvar fanns arbeten inom sjukvården, detaljhandeln och kontorsjobb. Denna uppdelning bidrog till att skapa ännu större skillnader mellan könen och den påverkar än idag. (Granberg, 2011)

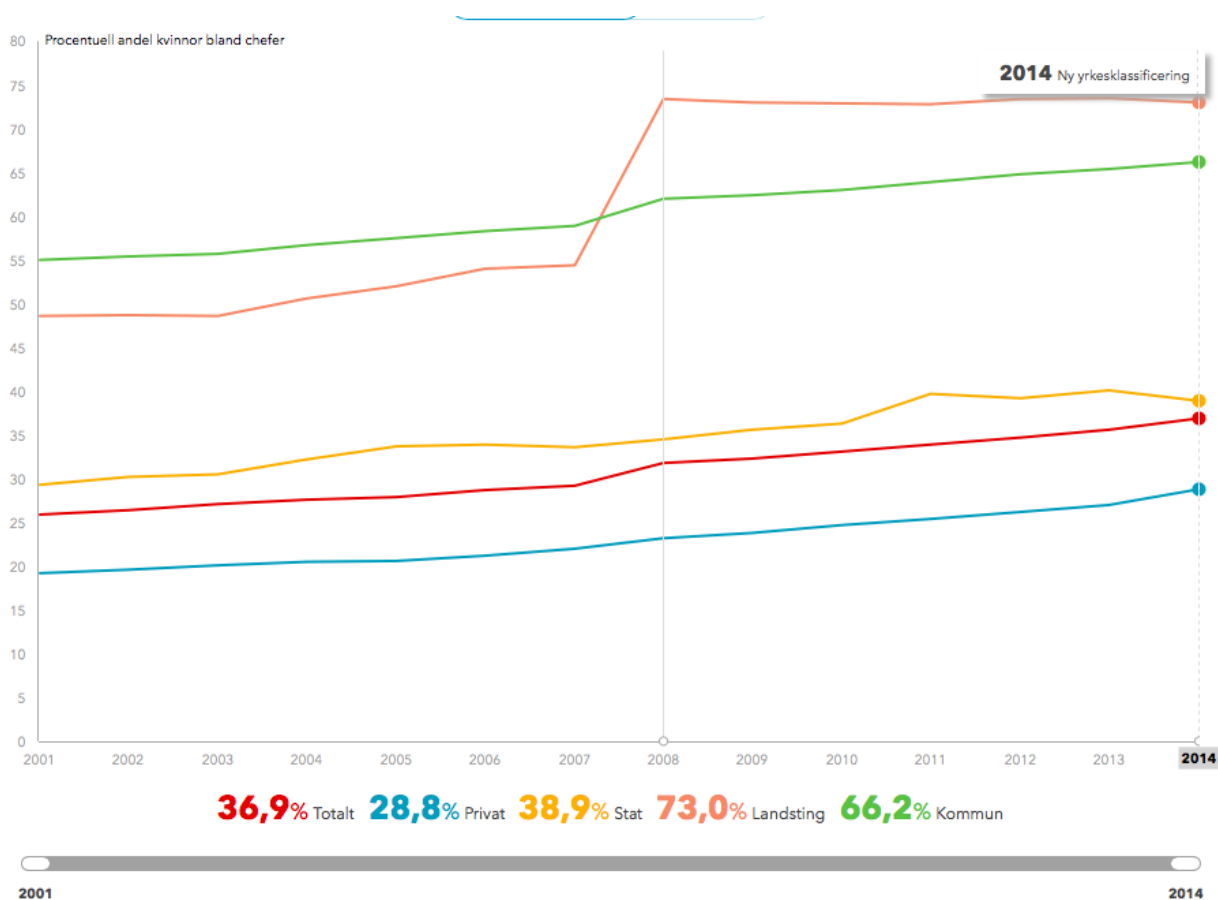
Figur 1.1 visar att dagens samhälle är mer jämställt än bondesamhället men trots det kan kvinnor stöta på hinder för att kunna utvecklas, fastän både män och kvinnor har viljan och kunskapen att verka som en förändringskraft mot ett mer jämställt arbetsliv (Wahl, Holgersson, Linghag, Regnö, 2014). Tidigare ansågs att kvinnor stötte på hinder att kunna få ledande positioner genom att den typiska ledaren förknippades med manliga normer men också att kvinnor inte ska utöva auktoritet över män (Blom, 1998; Billing & Alvesson, 2000). Idag verkar denna norm alltmer försvinna och kvinnor och män uppfattar kvinnor som kompetenta, ibland till och med mer kompetenta än män, men kvinnor uppmärksammas inte och premieras inte utifrån sina kvalifikationer (Wahl et al., 2014).

Jämställdhet är ett begrepp som kom på 60-talet för att skilja kön ur jämlikhetsbegreppet och det bygger på att ge lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter till kvinnor och män. Denna målsättning har därför kommit att uttryckas i lagstiftning som i sin tur skapar förutsättningar för hur organisationer kan agera. Det kan på vidare sätt ses som en rörelse mot ett rättvisare samhälle. (Höök, 2001)

Problemen angående jämställdhet är dock inte lösta bara för att kvinnor och män har samma rätt till utbildning och positioner inom organisationer, inte heller för att fler och fler kvinnor intar ledarpositioner. Problemen återspeglas fortfarande i en starkt könsuppdelad arbetsmarknad där traditionella könsroller är starkt befästa. (Jakobsen & Thorsvik, 2014)

Figur 1.1 visar den ökning som skett av kvinnliga chefer i den privata sektorn mellan åren 2001-2014 (ekonomifakta, 2016). Siffrorna under tabellen visar procentuellt hur det såg ut år 2014. Den visar att inom kommun och landsting är kvinnliga chefer i majoritet men i den privata sfären är det mer än 50 % färre kvinnor i ledande positioner jämfört där kvinnorna är i majoritet.

Figur 1.1 Källa SCB



Not: Jämförelser över tid bör göras med försiktighet. År 2008 ändrades yrkesklassificeringen för Sveriges kommuner och landsting vilket gjorde att antalet chefer och andelen kvinnor bland cheferna ökade, framför allt inom landstinget. Från 2014 används SSYK 2012 istället för SSYK 96. Not: Definitionen av chef inkluderar yrkesgrupperna 121, 122, 123 och 131 i klassificeringssystemet SSYK 96. Från 2014 används SSYK 2012 där yrkesgrupperna 112, 121, 122, 123, 124, 125, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 149, 151, 152, 153, 154, 159, 161, 171, 172, 173, 174 och 179 räknas som chefer.

Idrotten inom Sverige blir även den mer jämställd – dock startades rörelsen av män, för män och än idag präglas idrotten av manliga normer och maktstrukturer. Antalet aktiva flickor och kvinnor ökar, kvinnors representation i beslutande organ ökar och resurserna försöker fördelas mer rättvist. Idrottens organisationer arbetar utifrån ett samhällsperspektiv när det kommer till

att bli mer jämställda då de anser att jämställd idrott är en förutsättning för framgångsrik idrottsutveckling – att män i första hand ska premieras gynnar inte demokratin, rättvisan, effektiviteten eller utvecklingen. (Riksidrottsförbundet, 2016)

## **1.1 Problemformulering**

Både arbetsliv, samhälle och idrott präglas av manliga normer och därför är kvinnor i ledande positioner en marginaliserad grupp inom näringsliv och idrott. Enligt statistiken (se figur 1.1) är kvinnliga ledare och chefer inom den privata sektorn ett fåtal men det sker en stadig ökning. Även inom idrotten ökar den kvinnliga representationen. Vad beror denna ökning på? Vilka hinder och vilka fördelar finns med att vara kvinna på en ledande position i en organisation där kvinnor är en marginaliserad grupp? Handlar jämställdhet i fråga om ett rättvist samhälle eller vad som är effektivt och rationellt?

## **1.2 Syfte**

Syftet är att undersöka om det ges olika förutsättningar för kvinnor i ledande positioner i organisationer inom näringslivet och idrotten där kvinnor är en marginaliserad grupp.

### **1.2.1 Frågeställningar**

- I de organisationer som kvinnliga ledare är en marginaliserad grupp, ges det de förutsättningar som krävs för att kunna utveckla organisationen?
- Upplever kvinnor i ledande positioner, där de är en marginaliserad grupp, hinder på grund av sin könstillhörighet?



## 2. Teoretisk referensram

---

*I följande kapitel behandlas tidigare studiers inom ledarskap, kvinnor och ledarskap och jämställdhetsarbete för att skapa en uppfattning om varför kvinnor i ledande positioner är en marginaliserad grupp.*

---

### 2.1 Ledarskap

#### 2.1.1 Vad är ledarskap?

Smirchich och Morgan (1982) argumenterar för att ledarskap är ett socialt fenomen som uppstår i möte mellan ledare och följare. Ett sätt att förstå ledarskapet, hur det fungerar och utgör en viktig grund för organiserad verksamhet, är att studera ledaren och hur den försöker tolka olika situationer för att kunna vägleda sina följare genom en gemensam tolkning av verkligheten. (Smirchich och Morgan, 1982)

*”A focus on the way meaning in organized settings is created, sustained, and changed provides a powerful means of understanding the fundamental nature of leadership as a social process” (Smirchich & Morgan, 1982, s261).*

Det lyfts fram att människor har olika beroendeställningar vilket syftar på att vissa personer behöver en ledare för att kunna utföra sitt arbete trots att de anser att ledaren inte är den optimala. Dessa personer behöver en ledargestalt för att inte systemet ska falla. Personer kan även agera mot dåliga ledare och kritisera ledarskapet, utan att själv ta något ansvar. Detta beteende tyder på att ledarskap är en social konstruktion som inte enbart är en process av handlingar eller beteende utan en maktbaserad verklighetskonstruktion. Sociala konstruktioner är något som är skapat av människan och då finns alltid alternativet att göra annorlunda. (Smirchich & Morgan, 1982)

Alternativt beskrivs ledarskap som en persons handlingar och beteende, men för att kunna använda sig av ledarskapet och påverka andra människor krävs det att ledaren skapar en bra relation till andra (Schyns, Maslyn & Veldhoven, 2012). Leader-Member-Exchange (LMX) står för kvaliteten i förhållandet mellan ledaren och var och en av dennes följare. Författarna diskuterar att beroende på en ledares utåtriktning, hur ledaren intresserar sig för andra, hur pålitlig personen är och hur ledaren agerar utifrån sin samvetsliga övertygelser kan en ledare ha en bra relation till många. Studier om LMX visar att det är viktigt att utbytet mellan ledare

och följare finns, då det indikerar på ett positivt förhållande mellan LMX och utgångar för organisationens mål och värderingar och därför ska en ledare försöka sträva efter att ha så många högkvalitativa relationer som möjligt i sitt team. Andra studier menar att varje person har begränsningar som gör att det inte går att bilda en bra relation till precis alla i ens följe, speciellt i stora grupper. Författarna föreslår då inriktningar där ledarna och de ”viktigaste” anhängarna skapar en god relation då det är viktigare än att försöka ha en bra relation med alla i gruppen. (Schyns et al., 2012)

Även om begreppet ledarskap definieras olika finns det en enighet bland forskare om att *”ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande”* (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.388).

Gemensamt för dessa studier om ledarskap är att de syftar till relationen mellan ledaren och dennes följare. En ledare kan inte leda utan sina följare och därför kan inget ledarskap uppstå utan följare. En bra relation mellan ledaren och följaren gör att ledaren lättare kan påverka följaren åt det håll som krävs för att nå eventuella uppsatta mål (Schyns et al., 2012; Smirchich & Morgan, 1982).

### **2.1.2 Ledare eller chef, finns det en skillnad?**

I väst gör man ingen skillnad på ledare och chef eller ledarskap och chefskap men i Sverige finns det en tradition som skiljer begreppen. Förr var en chef en person som på formella grunder var utsedd att leda en verksamhet medan begreppet ledare förväntas ge positiva associationer till organisationer där medarbetarna har eget inflytande över processer och är engagerade i en verksamhet som har tydliga visioner och värdeord. (Granberg, 2011)

En vanlig beskrivning av chefskap är att det utgör en formell position som automatiskt ger befogenheter. Det är aktiviteter som är kopplade till målstyrning, planering, uppföljning, budget och personalansvar medan ledarskap anses som en informell position. Ledarskap förknippas ofta med faktorer som kommunikation, inflytande, motivation, flexibilitet och engagemang. (Granberg, 2011)

Skillnaden mellan chef och ledare är således ganska klar i teorin men i praktiken rätt oklar. Detta beror på att begreppet ledare och ledarskap ofta har kommit att inkludera chef och chefskap och ses som något önskvärt. (Granberg, 2011)

Fortsättningsvis kommer studien att definiera respondenterna som ledare eftersom de besitter roller som kan inkludera både ledarskap och chefskap.

### **2.1.3 Skiljer sig kvinnor och mäns ledarstilar?**

Pounder & Coleman (2002) har gjort studier på skillnader i ledarskapsstil mellan män och kvinnor och de finner att ledarstil är oberoende av kön. De finner centralt för påståendet att kvinnor och män utövar olika ledarstil beror på socialisationen och att denna process har gjort att kvinnor utvecklat egenskaper vilket resulterar i beteende som är olika från det traditionella, kontrollerande och aggressiva ledarskapet som män är förknippade med. De menar att kvinnorna använder sig mer av ett transformativt, demokratisk ledarskap och tänker på gruppen och har en team-approach medan männen däremot uppfattas som mer auktoritära och använder sig av en transaktionell ledarskapsstil. Det författarna lyfter fram och argumenterar för är att könen inte bestämmer vilken typ av ledarstil kvinnor och män har utan det är stereotypiseringen som är anledningen till varför kön uppfattas som en central faktor för ledarstilen. Dock menar Pounder & Coleman (2002) att kvinnor oftast förknippas med en transformativ ledarskapsstil vilket i sig bidrar till stereotypisering.

I en annan undersökning om kvinnliga och manliga ledare föreföll kvinnorna mer övertygande, påstridiga och villiga att ta större risker än manliga ledare. Caliper (2005) fann att kvinnliga ledare är mer empatiska och flexibla såväl som starkare i social förmåga än sin manliga motsvarighet. Dessa kvalitéer utgör tillsammans en ledarstil som är inkluderande, öppen, enighetsuppbyggande, solidarisk och samarbetsvillig. Kvinnor använder sig också mer av team-building när det kommer till problemlösning och beslutsfattande. Det framkom att skillnaden mot män är att kvinnor lyssnar mer för att lära, reflektera och sedan implementera en plan som innefattar det bästa av alla idéer. (Caliper, 2005)

## **2.2 Kvinnor och ledarskap**

### **2.2.1 Kvinnors möjligheter i organisationer**

Agneta Blom (1998) skriver i sin artikel "*kvinnligt, manligt, chefligt*" om huruvida kvinnor som gör karriär får möjlighet att vara kvinnor eller om de tvingas att anpassa sig och utgå från manliga normer och villkor just för att kvinnor i ledarpositioner är få och då ses som avvikande. Blom (1998) lyfter fram att den låga andelen kvinnor som har ledarpositioner i grunden handlar om problematiken kring de stereotypa föreställningarna. Stereotyperna utgör hinder för kvinnor medan de stämmer bättre överens med den uppfattning samhället har

skapat kring en ledargestalt där den manliga synen stämmer överens med en bra ledare. Anledningen till detta menar Blom (1998) går inte att leta hos kvinnorna individuellt eller utgå från synen av hur en bra ledargestalt ska vara utan svaren finns i den kulturella och sociala bilden som har formats i samhället och visar skillnader mellan könen. Detta gör att kvinnor redan från början har en sämre utgång än männen som oftast klassas ha högre status än kvinnan då hon har “fel” kön.

Den stereotyp som skapats beskriver kvinnor som mindre kompetenta och mer känslamma medan män är kompetenta, tuffa och rationella. Enligt stereotypen ska kvinnor vara beroende av män, de ska vara lättpåverkade och ses som motsatsen till mannen vilket kan leda till brist på respekt för kvinnliga ledare (Blom, 1998). Stereotypisering är en makt som sätter fast kvinnor i ett fack, då de anses bättre på att vårda människor vilket inte är förknippat med cheflika sysslor (Blom, 1998).

Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2015) beskriver kvinnornas positioner i organisationer som begränsade i jämförelse med männens. Författarna lyfter fram Kanter teori om att det finns tre strukturer som motverkar kvinnor (Kanter, i Eriksson- Zetterquist et al., 2015). Möjlighetsstruktur, maktstruktur och frekvensstruktur.

*Möjlighetsstrukturen* omfattar människornas position i organisationen som gör det möjligt för kvinnorna att kunna göra karriär. Kanter (i Eriksson- Zetterquist et al., 2015) beskriver att en person som har bra möjligheter att kunna skapa en karriär, utvecklar sitt förhållningssätt samt värderingar för att kunna lyckas men även bidra med engagemang och motivera personer att vilja prestera. (Eriksson-Zetterquist et al., 2015)

*Maktstrukturen*, handlar i grunden om vilken kapacitet en person har att tillsätta resurser för att kunna uppnå sina mål. Det författarna menar är att människor hellre arbetar för en “vinnare” än att reflekterar om deras ledare är en kvinna eller man utan ser till ledarens kunskaper istället för könstillhörigheten. (Eriksson- Zetterquist et al., 2015).

*Frekvensstrukturen*, syftar till att personer som finns inom en specifik grupp som är mindre till antalet än övriga på arbetsplatsen, inte ses som individer utan representanter för sin grupp. Kanter (i Eriksson- Zetterquist et al., 2015) lyfter fram att storleken har betydelse, då det är minoritetsgruppen som skapar konsekvenser som har effekt på hela organisationen.

DiMaggio och Powell (1983) belyser att det ständigt finns en strukturell förändring som sker av konkurrens eller effektivitet som gör att organisationer har likheter med varandra. Författarna lyfter fram begreppet isomorfisk kraft. Det vill säga hur populationen har en påverkan på företagen inom samma bransch oavsett om de är genom tvingande, normativ eller mimetisk isomorfisk form. Tvingande isomorfism, handlar i grunden om politiska lagar och riktlinjer. Olika riktlinjer som tvingar organisationer att ta fram olika policyer inom verksamheten, som exempelvis jämställdhetsplaner. Normativ isomorfism är när organisationer gör det som förväntas och mimetisk isomorfism är när organisationer strävar efter att uppnå det som den ledande inom branschen är.

### **2.2.2 Kan kvinnor bidra med något särskilt?**

Författarna Billing och Alveson (1989) har genom sin forskning identifierat fyra sätt att se på kvinnor och ledarskap. Dessa sätt är kortfattat:

1. Lika villkor – i personlighet och förmåga ses män och kvinnor som likställda men kvinnor som grupp är diskriminerad från möjligheten att erhålla en chefsposition. Det framkommer att huvudproblemet är genussystemet som påvisar en fördel av manliga chefer. De stereotypa föreställningarna som finns om kvinnor påverkar befordran och chefsrekrytering. Det påpekas att kvinnor bör utbilda sig ur den underställda positionen men studier som jämför kvinnor och män med liknande utbildningar visar att kvinnors karriärer som chefer ändå är sämre än männens.
2. Författarna anser att organisationer bör bortse från kön, klass och etnisk tillhörighet när de ska rekrytera till chefspositioner. Eftersom det är ett begränsat antal kvinnor som hamnar i chefspositioner tyder detta på en underanvändning av kompetensen som finns tillgänglig. Författarna anser att organisationer skulle vinna på att erkänna kompetensen hos kvinnor.
3. Kvinnor bidrar med något speciellt - författarna antyder att på grund av olika socialiseringsprocesser skiljer sig kvinnor och män åt i erfarenheter, egenskaper och värderingar och kvinnor antas kunna påverka i sin roll som chef mot ett mer samarbetsinriktat och socioemotionellt och mindre hierarkiskt chefskap. De säger alltså att om fler kvinnor anställs skulle det eventuellt åstadkomma en förändring av det ledarskapspraxis som ännu råder. Kvinnor uppmanas att konkurrera på sina egna istället för männens villkor.
4. Här är det återigen skillnader mellan könen och det argumenteras för att det finns en dispyt mellan kvinnliga och manliga värderingar där kvinnor har blivit mer socialiserade till att värdera det privata såsom familjeliv medan män värderar den officiella kretsen. När kvinnor

och män kommer till organisationer med sina olika värderingar kan de kvinnliga värderingarna komma i konflikt med det som anses ofrånkomliga när det gäller chefskap.

### **2.2.3 Familjeansvar**

Det finns kvinnor i ledande positioner som får mycket stöd av sin partner till att göra karriär, men det finns även kvinnor som inte får det. De som upplever stöd känner sig berikade och det påverkar karriären på ett positivt sätt eftersom det har hjälpt kvinnor att ta sig framåt. Upplevs inget stöd kan utveckling hämma en kvinna och hennes väg mot ledande positioner (Heikkinen, Lämsä & Hiilos, 2014). Dock kan det fortfarande vara svårt att ha familj och göra karriär vid samma tidpunkt – balansen kan vara svår att finna, inte enbart för att det kräver tid att ha familj utan också för att de stereotyper som finns om kvinnor, familj och karriär även kan ställa till det då det finns delade meningar om vilka förutsättningar som ska ges till kvinnor med småbarn (Peus & Traut-Mattausch, 2008). Det lyfts även fram att företagskulturen har en stor betydelse vid valet av familjbildning, är företaget stödjande blir valet lättare även om det är svårare att kombinera familj och karriär (Peus & Traut-Mattausch, 2008).

### **2.2.4 Glastaket**

När det talas om glastaket refereras det till en osynlig barriär som hindrar (främst) kvinnor att avancera i hierarkin inom olika organisationer. Statistik visar att kvinnor når upp till de lägre chefpositionerna men när de vill avancera stöter de på hinder, det så kallade glastaket (Drake & Solberg, 1996). Ju högre upp i arbetsorganisationernas hierarkier man kommer ökar andelen män och denna mansdominans gör att män får större makt och inflytande över hur arbetslivet organiseras, över arbetstider och andra arbetsvillkor (Regnö, 2013; Wahl et al., 2014). Det är även något som ger konsekvenser för både kvinnor och mäns möjligheter till utveckling, löner, hälsa och andra livsvillkor. Det uppmärksammades som ett problem och trots lagar om jämställdhet och diskriminering är arbetsmarknaden uppdelad efter kön. (Regnö, 2013).

Kanter (1979) lyfter fram olika perspektiv att se på makt och argumenterar för att det är positionen inom organisationen som skapar makten.

*Material (Lines of supply)* - Ledningen har kapacitet för att kunna förutse det organisationen behöver och möjligheten till att ta fram det. Det kan exempelvis vara material, pengar, resurser osv.

*Information (Lines of information)* - En ledare behöver ha ett ”I know”-tänk för att kunna bli effektiv i både den formella och informella inställningen.

*Stöd/Support (Lines of support)* - För att ledaren ska kunna arbeta inom en formell ram menar Kanter (1979) att dennes arbete i grunden handlar om olika sätt att kunna utföra sitt ledarskap. En ledare måste såldes vara medveten om att hon/han kan ta risker och göra innovativa val kring verksamheten utan behöva genomgå olika processer.

Makt är lätt att kunna samla på sig om organisationen är uppbyggd för att tillåta handlingsfrihet, men med makt kommer även en del ansvar, som att kunna urskilja produktiv och förtryckande makt och lyfter fram tre ledarpositioner; första linjens chefer, personal yrkesverksamma och verkställande direktörer. Dessa positioner innefattar en ledarroll men beroende på hur organisationsstrukturen är uppbyggd kan positionen vara maktlös på grund av svårigheter i öppna informationslinjer. Kanter (1979) lyfter förutom ledarpositionerna upp kvinnornas position inom organisationen, där hon menar att kvinnor inte anses ha ledaregenskaper. Ofta kan kvinnor ha stab/expertfunktioner i organisationen men anses vara personer som behöver stöd och kan därför inte ge stöd och hamnar såldes i en förtryckande maktposition. Den synen som skapats kring kvinnorna gör att de anses formella, jobbiga och destruktiva.

### **2.3 Jämställdhetsarbete**

Figur 1.1 visar att dagens samhälle är mer jämställt än bondesamhället men trots det kan kvinnor stöta på hinder för att kunna utvecklas, fastän både män och kvinnor har viljan och kunskapen att verka som en förändringskraft mot ett mer jämställt arbetsliv (Wahl et al., 2014). Tidigare ansågs det att kvinnor stötte på hinder att kunna få ledande positioner genom att den typiska ledaren förknippades med manliga normer men också att kvinnor inte ska utöva auktoritet över män (Blom, 1998; Billing & Alvesson, 2000). Idag verkar denna norm alltmer försvinna och kvinnor och män uppfattar kvinnor som kompetenta, ibland till och med mer kompetenta än män, men kvinnor uppmärksammas inte och premieras inte utifrån sina kvalifikationer (Wahl et al., 2014).

Kritiken ligger inte i att kvinnor anses mindre kompetenta, att kvinnor föder barn eller inte vill ha ledande positioner utan bidragande orsaker till den långsamma utvecklingen mot jämställt arbetsliv är att det krävs så stora arbetsinsatser för att flytta fram positionerna enbart en liten bit. Även fast kvinnor och män har viljan till att förändra anses arbetslivet fortfarande som ojämnt. Villkoren för kvinnor i arbetslivet är även dåligt anpassade till olika

livssituationer. Kvinnor med familjer prioriterar hellre tiden tillsammans med den än att behöva arbeta kvällar och helger och ser därför mer till resultaten av arbetet än arbetstiderna. Inom en mansdominerad organisation anses en kvinna även vara dubbelt så kompetent som en man för att kunna konkurrera om ledande positioner. (Wahl et al., 2014).

Idrotten inom Sverige blir även den mer jämställd – dock startades rörelsen av män, för män och än idag präglas idrotten av manliga normer och maktstrukturer. Antalet aktiva flickor och kvinnor ökar, kvinnors representation i beslutande organ ökar och resurserna försöker fördelas mer rättvist. Idrottens organisationer arbetar utifrån ett samhällsperspektiv när det kommer till att bli mer jämställda då de anser att jämställd idrott är en förutsättning för framgångsrik idrottsutveckling – att män i första hand ska premieras gynnar inte demokratin, rättvisan, effektiviteten eller utvecklingen. (Riksidrottsförbundet, 2016)

Jämställdhet är ett begrepp som kom på 60-talet för att skilja kön ur jämlikhetsbegreppet och det bygger på att vi ska ge lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter till kvinnor och män inom väsentliga områden i livet (Höök, 2001). Denna målsättning har därför kommit att uttryckas i lagstiftning (Riksdagen, 2016) som i sin tur skapar förutsättningar för hur organisationer kan och bör agera. Det kan på vidare sätt ses som en rörelse mot ett rättvisare samhälle (Höök, 2001). Problemen angående jämställdhet är dock inte lösta bara för att kvinnor och män har samma rätt till utbildning och positioner inom organisationer, inte heller för att fler och fler kvinnor intar ledarpositioner. Problemen återspeglas i en starkt könsuppdelad arbetsmarknad och traditionella könsroller är starkt befästa (Jakobsen & Thorsvik, 2014).

Sundin (2002) lyfter fram i sin studie att rationalitet är en av hörnstenarna i västerländskt tänkande och menar att en ledare ses som en rationell beslutsfattare som tar sina beslut utefter de normer som finns i samhället. Många organisatoriska forskare ifrågasätter det rationella beslutsfattandet och menar att det är en myt men trots det finns synen kvar och eftersträvas i praktiken. Till sin hjälp använder författaren erfarenheter från studier i tre olika organisationer där beslutade och planerade förändringar som föreföll företagsekonomiskt och organisatoriskt rationellt inte implementerades fullt ut och på avsett sätt. Sundin (2002) menar att organisationskulturer och genusordningar är ständigt reproducerande och interaktion och relation mellan kvinnor och män är centrala delar som i sin tur bidrar till identitetskonstruktion på individ och gruppnivå.



I sin studie använder sig Sundin (2002) av tre olika organisationer, en plastfabrik, ett fastighetsbolag och en dagligvaruhandel. I den första organisationen uppstod protester när en kvinna rekryterades som ställföreträdande chef eftersom hon utmanade den organisatoriska genusordningen. I fasthetsbolaget gjordes en satsning på jämställdhet då ledningen genomförde försök till att få in kvinnor och män på varandras ”områden”. Argumentationen för att implementera denna satsning var dels av ekonomiska skäl men även att arbetsbelastningen skulle bli jämnare och kompetensen skulle öka hos båda grupperna (Sundin, 2002). Trots det rationella beslutet fick styrelsen invändningar av de anställda och männen ifrågasatte varför de skulle göra ”kvinnogöra” och kvinnorna i organisationen tvivlade på sin kompetens. Styrelsen stod fast vid sitt beslut och implementerade förändringen, men efter en tid började männen säga upp sig och allt eftersom utvecklades en ny informell genusordning som var dylikt den gamla.

I den sista organisationen, en dagligvaruhandel, hade organisationen ett kvalitetstänk, vilket gjorde att de anställda skulle kunna svara på konsumenternas frågor inom alla områden och därför infördes jobbrotation. Innan detta fanns en tydlig könsfördelning där kvinnorna skötte frukt och grönt och kassan medan männen skötte kött- och frysdisken. I rotationen ingick alla positioner utom kassahantering och köttdisken. Anledningen var för att kvinnor inte ansågs ha rätt utbildning, att det var tunga lyft vid köttdisken men även att kvinnorna ansåg att kassorna var deras och att männen inte ville lära sig hur det fungerade. (Sundin, 2002)

*”Genus är en viktig dimension i den organisatoriska logiken men också när det gäller kultur, motstånd och känslor. Ledningens accepterande och hanterande av känslor genomförs genom att ledarskapet riktas in på att upprätthålla skenet av rationalitet. Ett led i denna strävan är att inte utmana förhärskande genusordningar. Hyckleriet är ett av ledarskapets främsta verktyg.”* (Sundin, 2002, s33.)

## 3. Metod

---

*Metodkapitlet presenterar den valda metoden för att kunna besvara studiens syfte. Val av respondenter och genomförande diskuteras och slutligen även diskussion om etiska aspekter för studien.*

---

### 3.1 Metodologiska utgångspunkter

Undersökningen syftar till att se om olika organisationer ger olika förutsättningar till kvinnor i ledande positioner. För att komma åt detta kommer en kvalitativ metod användas för att kvinnorna ska kunna återberätta sin situation i organisationen hon befinner sig i. Det är en fördel att använda sig av en kvalitativ metod, då dessa situationer kan te sig olika och det som återberättas är respondentens situation vilken är individuell och subjektiv. Genom ett kvalitativt metodval går det att återge en helhetsbild som ökar förståelsen och möjligheten att gå på djupet istället för bredden (Repstad, 2007). Eftersom det inte är av betydelse eller av möjlighet att kunna generalisera resultatet är en kvalitativ metod lämplig (Eliasson, 2013).

### 3.2 Planering och genomförande

#### 3.2.1 Val av respondenter

Respondenterna till studien är utvalda med hjälp av ett antal kriterier, kallade inklusionskriterier (Trost, 2012). För denna studie är kriterierna att respondenterna ska vara kvinna och sitta på en ledande position inom näringsliv och idrott där kvinnor är en marginaliserad grupp. Kvinnorna ska även vara intresserade av att dela med sig av sina erfarenheter för att ge mer trovärdighet till studien. Då det är förutsättningarna som ledarpositionen för med sig som är det väsentliga för studien ansågs företag och ålder av mindre betydelse så kontakt togs med de första personer som stämde in på kriterierna.

För att nå ut till eventuella respondenter användes enkla sökord på internetbaserade sökmotorer men hjälp togs även av en person med ett brett kontaktnät som kunde presentera kvinnor som skulle kunna passa till studien. Med hjälp av dessa sökningar och denna person kontaktades personer inom byggbranschen, skogsindustrin, IT och idrott. Av sju kontaktade valde fem att ställa upp, två inom idrott och tre inom näringsliv.

#### 3.2.2 Instrument

I en kvalitativ studie finns det olika sätt att använda metoder och vi har valt att utgå från semistrukturerade intervjuer. Detta gör det möjligt att anpassa frågorna till personen som blir

intervjuad. En semistrukturerad intervju utgår från en mall med frågor och behöver alltså inte ha färdigformulerade frågor utan kan utgå från teman vilket gör det möjligt att kunna omformulera frågorna beroende på vem av respondenterna som blir tillfrågad och vilket svar som ges (Trost, 2012). Poängen med att använda sig av intervjuer är att de är möjligt att anpassa och eventuellt förtydliga frågorna som ställs och möjligheten att ta hänsyn till ett bredare urval av svar och reaktioner än i t.ex. en enkät (Eriksson & Hultman, 2014).

Intervjuguiden utgår från tre olika teman baserade på teorier från den teoretiska referensramen. Dessa områden är ledarskap, stereotyper och hinder. Utifrån de olika områdena har eventuella frågor sedan antecknats ner, till exempel hur respondenten fick sin nuvarande arbetsroll, om personen har blivit rekryterad eller tillfrågad, om den anpassar sig efter stereotypen och om den påträffat hinder i sin karriär. Intervjuguiden finns som Bilaga 1.

### **3.2.3 Insamling av empiri**

Som första steg till insamling av data kontaktades kvinnorna genom e-post och sms. I e-post och sms fanns en kort beskrivning av studien och att hon valts ut eftersom hon uppfyller kriterierna. Undersökningen presenterades inte närmare eftersom personen redan då kan börja förbereda svar på eventuella frågor och när intervjun sedan äger rum kan svaren riskera att inte bli helt ärliga.

Några av respondenterna har befunnit sig på för långt avstånd för att kunna träffas personligen varför telefonintervjuer genomfördes.

### **3.2.4 Etiska regler**

I den första kontakten och presentation av undersökningen stod erbjudande om möjligheten till att vara anonym. Genom att erbjuda respondenten anonymitet är förhoppningen att hon skall kunna vara sig själv genom intervjun och inte försöka spegla en image som organisationen eventuellt speglar. Ingen av de tillfrågade personerna såg det som nödvändigt att vara anonyma i det skriftliga arbetet men vi har dock valt att ändra namnen för att läsaren ska fokusera på innehållet istället för vem respondenten är. Respondenterna är således inte anonyma mer än att deras namn är fingerade. Innan varje intervju gavs ett godkännande av respondenten om inspelning för att vi efteråt skulle kunna transkribera och enklare kunna analysera resultatet och välja ut citat. Efter detta följde intervjuerna baserade på intervjuguiden. Beräknad tidsåtgång per intervju var 60 minuter men då vissa respondenter

kom med mer utvecklade svar än andra mer koncisa svar varierade tidsåtgången mellan 20-60 minuter per intervju.

Efter varje intervju meddelades respondenten att den skulle bli skickad en sammanställning av intervjun för att kunna läsa igenom och kontrollera eventuella feltolkningar.

Respondenterna ansåg att det inte var nödvändigt men att de gärna ville ha en kopia av det färdiga arbetet. Vi frågade även om vi kunde kontakta respondenten igen om det skulle behövas kompletterande svar och alla respondenter gick med på detta och önskade oss lycka till.

### **3.2.5 Validitet och trovärdighet**

#### *Validitet*

Innan intervjuerna genomfördes hölls en pilotintervju med en person som är yrkesverksam och själv uppfyller kriterierna till urvalet. Personen har dock ingen koppling till arbetet. Denna pilotintervju hölls för att säkerställa att frågorna inte skulle missuppfattas och att vi frågade efter relevanta saker. Validitet handlar om att mäta det man avser att mäta (Trost, 2012) och med hjälp av pilotintervjun som gav möjligheten till att omformulera och ändra frågorna höjs validiteten i svaren. Det uppstår hög validitet då respondenterna förstår frågorna och vi förstår svaren som ges.

#### *Trovärdighet*

Reliabiliteten mäter sannolikheten i undersökningen, det vill säga att resultatet av en undersökning ska bli detsamma oavsett vem som utför den eller när den genomförs. Problemen gällande reliabilitet blir dock att det förutsätter ett statistiskt förhållande, exempelvis att alla intervjuare ska fråga på samma sätt, vara på samma humör osv. (Trost, 2012). Trost lyfter fram att i en kvalitativ metod blir det svårare att få hög reliabilitet, dels för att även om intervjuerna är formade på samma sätt, och samma frågor ställs, kan svaren bli olika. Det påpekas att i en kvalitativ studie är detta begrepp inte lämpligt utan begreppet trovärdighet används istället (Trost, 2012).

Trovärdighet betyder det att det måste gå att visa att datan är insamlad på ett sätt som är relevant för problemställningen (Trost, 2010). Svaren anses trovärdiga då respondenterna berättar om egna autentiska erfarenheter och inte om andras berättelser och hur det eventuellt fungerar i andra organisationer.

### **3.2.6 Analys av empirin**

Alla genomförda intervjuer spelades in med hjälp av en dators röstinspelningsprogram för att sedan transkriberas. De transkriberade intervjuerna användes sedan för att kunna läsas, tolkas och analyseras i den kontext de förekommer. Som ett första steg har varje intervju skrivits ner ord för ord och sparats som ett original för att sedan sammanställas i en mer sammanhängande text. Det är även detta material som presenteras i kapitel fyra. Efter denna sammanställning kopplades empirin till de olika teorierna i referensramen, en så kallad kvalitativ innehållsanalys (Silverman, 2011)

### **3.2.7 Val av metod**

I valet av datainsamlingsmetod har vi känt att det är viktigt att vara anpassningsbara och därför har alla intervjuer utom en skett över telefon. Dels för att respondenterna befunnit sig på långt avstånd samt att det har varit önskvärt av respondenterna från början att göra intervjuerna genom telefon. Vi föreslog även skypemöte men respondenterna fick själva välja och valet föll på telefonmöten. En av intervjuerna skedde personligen då denna respondent befann sig i närheten. Fördelen med att träffas personligen är att man får en riktig bild av varandra och en annan kontakt än genom telefon. Den första intervjun tog endast ca 20 minuter och det berodde på att vi var oerfarna vad gäller intervjuer över lag, och eftersom det var den första riktiga intervjun som vi genomfört var vi nervösa, men vi tog lärdom av detta och förbättrade resterande intervjuer som pågick i upp mot 40-60 minuter. Det hade varit en fördel om vi varit mer pålästa om olika intervjutekniker samt eventuellt tränat att intervjua andra och förberett mer följdfrågor innan datainsamlingen påbörjades men eftersom lärdom togs av den första blev resterande intervjuer mer kompletta.

Vid transkribering av intervjuerna kunde det ibland vara svårt att uppfatta vad respondenterna sa men det löstes genom att lyssna igenom intervjun en gång till efter själva transkriberingen och samtidigt läsa det som skrivits ner för att finna eventuella felskrivningar. Transkribering är överlag en ganska krävande uppgift men den tillåter en att fokusera helt på intervjun samt att anteckningar inte behöver göras under tiden intervjun pågår. Alla våra respondenter har även varit villiga med att bli kontaktade igen om vi känt att den insamlade datan skulle behöva kompletteras.

## 4. Empiri

---

*Nedan presenteras den insamlade datan. Till studien intervjuades fem kvinnor i ledande positioner. Två arbetar inom idrottsföreningar och tre inom skog, bygg och IT. Varje intervju presenteras separat för att hålla isär respondenterna.*

---

### 4.1 Malin

Den första intervjun är med Malin som arbetar som sportchef för damverksamheten hos en ishockeyförening. Innan hon blev sportchef var hon aktiv hockeyspelare samt arbetade på marknadsavdelningen inom föreningen. När hon blev vald till sportchef slutade hon med hockeyn helt och jobbar nu delvis som sportchef och resterande tid på marknadsavdelningen. Hon är även ansvarig för tjejerna på hockeygymnasiet och målvaktstränare inom klubben. I rollen som sportchef innebär det att sköta kontakten med sponsorer, se till att spelarna har det de behöver, bland annat boende, men Malin ska även rekrytera nya spelare och tränare och se till att spelarna har rätt förutsättningar inför säsongen.

Malin berättar att hon arbetat som sportchef i knappt ett år och säger att det har varit ett kul men stressigt år. Det svåraste är att släppa arbetet och inte ta med sig jobbet hem men hon känner att trots att det är hennes första år har hon fått positiv feedback och kollegorna har visat förståelse för att hon är ny. Det har varit en rätt stor omställning från att inte ha jobbat alls utan bara spelat ishockey till att jobba och ser därför sportchefsjobbet på deltid som en fördel.

*”Många har ju förstått att det är min första säsong att göra det här och som sagt, man lär ju sig saker hela tiden”.*

Inför intervjun hade vi lyft fram några punkter som vi var nyfikna på kring herr och damsidan, om det exempelvis kunde vara så att tjejerna fick ta ett steg åt sidan för herrarna i olika situationer men även hur Malin ställde sig i frågor kring exempelvis, istider, träningar etc. Det visade sig inte var några större problem när det gäller träningstider eller att damlaget behöver kliva åt sidan för herrarnas träningstider. Klubben har tre ishallar och de spelande damerna har andra sysslor vid sidan av hockeyn, exempelvis skola eller jobb och på grund av detta är deras träningar schemalagda senare än herrarna då de flesta inte har tid före 17. Tidigare när Malin själv var aktiv kunde det ibland bli konkurrens om de bästa istiderna men klubben har löst det bra, hon nämner dock den stora skillnaden inom föreningen:

*“Sportchefen för herrarna har större marknad att gå på efter hockeyspelare och prisklassen skiljer dam och herr åt. Så det är klart det är stor skillnad mellan herrlag och damlag. Det kommer det vara i många år till men det har definitivt gått framåt”.*

Organisationsstrukturen i föreningen beskrivs i olika avdelningar som ekonomi, marknad, biljetter, den sportsliga delen - alltså alla aktiva med träningar osv. Eftersom ishockey som idrott är mansdominerad men även att högre positioner inom idrotten överlag består av män så frågade vi om hon behövt hävda sig på något sätt. Hon nekade och berättade:

*”Föreningen kämpar överlag för att damhockeyn ska bli större och det hade varit konstigt om de skulle trycka undan tjejer”*

Vi kom även in på diskussioner om familj och om det skulle uppstå problem om hon eller andra i organisationen fick barn. Hon berättar att det redan är två stycken som gått på mammaledighet och ingen av dem har mötts av kritik utan de har löst situationen med vikarier eller fördelat ut arbetsuppgifterna till andra kollegor. Vi diskuterade även vikten av att hon själv har varit aktiv och framgångsrik inom sporten och hon menar att det varit en fördel för henne i arbetet som sportchef. Malin har ett känt namn, vilket har underlättat när hon försökt skapat nya kontakter. När det gäller direkta frågor kring ishockey vet de vilken erfarenhet hon sitter på och lyssnar därför på henne för att hon vet vad hon talar om.

När vi diskuterar Malins ledarskap lyfter hon fram att hon främst försöker leda öppet. Det vill säga att hon inte går in och bestämmer och ger order utan kommunicerar med sina kollegor. Hon trycker på vikten att i denna typ av organisation finns det folk med olika erfarenheter, och det gäller att lita på varandra och inte vara rädd för att ta emot hjälp och tips längs vägen.

*“Det gäller ju att lita på varandra och att man gör sitt jobb. Sen så behöver man alltid hjälp på traven, så med en bra dialog kommer man långt och då är det lättare att ha en bra relation”*

## **4.2 Hanna**

Hanna är arbetsledare på en byggarbetsplats där det produceras lägenhetshus i norra Sverige. År 2014 tog Hanna examen från byggnadsingenjörsprogrammet och arbetar sedan dess som arbetsledare. Under studietiden arbetade hon parallellt hos försäkringskassan som handläggare

av aktivitetsstöd och på somrarna fick hon även rollen som tillförordnad enhetschef när enhetschefen hade semester. Som enhetschef fick hon gå på produktionsmöten, se till att enheten nådde målen med det som skulle hinna handläggas samt diskussion av produktionsorienterade frågeställningar. Att bli byggarbetsledare på det företag hon arbetar för idag var dock ingen självklarhet. Hon sökte jobbet i tron om att hon inte skulle få det eftersom hon ansåg att det borde finnas många andra som var lämpligare. Hon blev kallad till intervju, som hon tyckte gick bra och sedan kontaktades hon av kontoret igen för att bli kallad till ytterligare en intervju och det var först då hon tänkte att hon eventuellt skulle få jobbet. Förhoppningarna var från början inte särskilt stora eftersom det var det första jobbet hon sökte efter sin utbildning. Av ca 100 ansökningar blev hon erbjuden jobbet som arbetsledare och tackade ja.

Arbetsledarna arbetar i team och Hanna är ansvarig för stommen av husen och den andra arbetsledaren för det som kallas för kompletteringsjobb, i princip allt som ska ske invändigt med väggar, tak och köksinredning osv. Hanna säger att eftersom det är så mycket som ska byggas hade det aldrig fungerat med att vara ensam arbetsledare då det skulle vara mycket som stod still. När stommen är klar på ett hus påbörjas stommen på nästa hus och det är då nästa arbetsledare kommer in i bilden och kompletterar upp huset på den första stommen.

Att arbeta på en byggarbetsplats betyder att Hanna ständigt är omringad av män då det inte är många kvinnor som arbetar inom branschen. När Hanna började var det en kvinna till som arbetade där, dock inte som arbetsledare utom inom kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Idag är det två kvinnliga arbetsledare och två manliga på bygget men samtliga byggarbetare är män.

*”Dom vill ju att det ska bli mer tjejer i branschen och alla tycker att det blir bättre stämning när det kommer tjejer”*

Hon påpekar att branschen är tuff, men att den är tuff för alla och hon säger att i början av hennes tid på arbetsplatsen var alla snälla och hade inga förväntningar på att hon skulle vara expert inom området utan de visste att hon var nyexaminerad. Det ställdes således inga större krav, som det gör idag efter hon jobbat inom branschen i ca 2 år. En nyexaminerad kille hade nog haft det tuffare säger hon och syftar på att ”gubbarna” på bygget hade förväntat sig att en manlig arbetsledare, innan han började, skulle ha byggt ett kök, en carport eller en altan hemma.



Något som hon märkt av på sin arbetsplats är att de anställda gärna kommer till henne och pratar när det gäller något som är känsligt, hon är även den som får meddelr mindre bra besked till arbetarna. T.ex. om någon önskat få vara ledig och det inte går är det Hannas uppgift att meddela det. Hon upplever inga problem med det eftersom det ingår i hennes arbetsuppgifter men hon säger att det är lite typiskt att inte en av de manliga arbetsledarna kan göra det men han upplevs tydligen som lite sträv. Hon får även sköta olika frågor som uppstår kring arbetskläder:

*”Alla arbetsklädesfrågor tar ju byggarna med mig för dom menar på att jag ska ha mer förståelse för deras behov eller så. Man får ju som ta en annan bit men dom kan ju likväl prata tekniska lösningar med mig också men det kanske, just för att man är tjej förväntas att man tar hand om lönerna och fixar arbetskläder”*

Hon påpekar även att hon upplever att byggarbetarna följer henne bättre än de andra arbetsledarna. Möjliga anledningar diskuterades men den främsta som framkom antyder hon är i arbetet att göra arbetarna delaktiga i beslutsfrågor och inte enbart ger order. Att även kommunicera om mer vardagliga saker och kolla hur herrarna mår varje dag tror hon spelar en stor roll i det också.

I början av byggets skede var hon ensam arbetsledare men allt som bygget fortlöpte anställdes tre arbetsledare till och idag arbetar de i par och har delat upp ansvaret mellan varandra. Tillsammans har de möte varje torsdag där de planerar och går igenom det som behövs för nästkommande vecka. Innan dessa möten ägde rum var det dock lite smått kaos på arbetsplatsen.

*“Innan vi bestämde om dessa möten så samarbetade vi inte bra. Då körde alla sitt race och det blev inte bra alls. Nu vet alla snickare vem de ska gå till när dom undrar nåt men innan vi bestämde om mötena var det kaos”.*

Eftersom detta är Hannas första arbete som ledare på en arbetsplats är det svårt för henne att referera till om det är annorlunda på arbetsplatser med mer jämn könsfördelning men hon säger att gruppen är välfungerade och hon tror att det hade varit svårare att säga till en grupp

med enbart tjejer att de ska göra si eller så för att de hade velat vara med och bestämma och önska arbetsuppgifter. Nu kan hon bara säga till byggarna att det här ska göras, så görs det. Eftersom vi läst en del om att familj kan ses som ett hinder för en kvinna i sitt arbete så frågade vi om hon ser det som ett hinder eller om det är en situation som är anpassningsbar. Hon sa att eftersom hon inte har egen familj blir det svårt för henne att se till egna erfarenheter men om hon ser till arbetet i sig så är det svårt att anpassa arbetet efter en gravid kvinna.

*”Jag kan inte hitta på nåt annat att göra för henne för det finns ju inget annat att göra men har jag så att man kan underlätta så vill man göra det, men branschen är inte sån att det går att anpassa arbetsuppgifter och så, och det är väl det som gör att inte fler kvinnor är i branschen”*

Hanna går även ett platschefsprogram som företaget hon jobbar åt har internt och på just det programmet hon går är det enbart kvinnor och när de träffas diskuterar de en del om varför de tror att det är så få kvinnor som söker sig till branschen och många säger att de tror att det är på grund av ”lillasyster-syndromet”- alltså att kvinnor inte tror att de kan och duger till sådant arbete som krävs på exempelvis ett bygge. De pratar också om hur de sköter olika arbetsuppgifter och hur de löser olika problem som kan uppstå och tar lärdom av varandra. Hon säger även att det handlar mycket om att personligheten måste passa in – att på samma sätt som en person med begränsad social förmåga kanske inte ska arbeta som undersköterska likväl som en som inte har båda fötterna på jorden kanske inte passar jättebra i byggbranschen.

### **4.3 Martina**

Martina är VD i en organisation inom skogsindustrin som sysslar med avverkning, plantskolor och till viss del vindkraft och företaget är verksamt inom Sverige men även utomlands. Totalt har hela organisationen runt 120 anställda och omsatte år 2014 ca 4 miljarder kronor.

Martina utbildade sig till jägmästare på 1980-talet och antalet kvinnor som valde att utbilda sig till det vid den tiden var ett fåtal. Innan Martina var det enbart ett 20-tal kvinnor som läst programmet. År 2010 blev hon utsedd till VD för företaget hon nu arbetar på och det var hennes tidigare erfarenheter från liknande arbetsplatser och förmågan att klara av de arbetsuppgifter som krävs vid en VD-position, samt hennes planer för att utveckla bolaget som gjorde att hon blev tillsatt.

*“De tittade på den erfarenhet jag haft tidigare av den här typen av arbetsuppgifter och jag passade in i hur styrelsen ville utveckla bolaget”*

På den nya arbetsplatsen var hon dock ingen främling då hon redan innan suttit med i företagets styrelse och mottagandet av henne blev gott, både av styrelsemedlemmar och resten av företaget. Hon har dock inte blivit väl bemött överallt. Då arbetet innebär en del resande har hon upplevt en del olika länder och kulturer och främst i Tyskland hade de svårt att acceptera att hon var kvinna på en sådan hög position. Eftersom hon upplevde att det inte var så intressant för köparna att träffa henne, fast hon var VD, vilket brukar föra något positivt med sig, lät hon säljarna sköta kontakten med de kunder där hon upplevde att hon inte tillförde något. Martina tänkte att om kunden inte upplever något positivt med att träffa VD:n finns det andra saker hon kan arbeta med där hon gör större nytta. Som kvinna i en bransch där majoriteten av de som arbetar är män får hon mycket uppmärksamhet, något som fört både gott och ont med sig.

*”Det goda är ju att det syns när man gör någonting bra, sen är det ju att det syns mer när man misslyckas. Men man måste tåla att synas mer och kunna hantera det”.*

Under samtalet belyser Martina att hon alltid kört sitt eget race. Hon har blivit uppfostrad att vara den hon är, att vara stolt över det och att alltid arbeta hårt. Att vara anpassningsbar beroende på vilka personer som är omkring en är även viktigt men hon anser att det är viktigt att vara sig själv och stå för det man tror på i alla sammanhang.

*”Det är alltid så att man måste anpassa sig lite men man kan inte hålla på och göra om sig själv. Det går inte, utan jag har stått för den jag är och det har jag alltid gjort i alla sammanhang och det måste man göra annars blir det komplicerat och det orkar man inte hålla på. Det spelar en roll och det funkar inte”*

Vi frågade om hon haft någon förebild men hon upplever att hon inte haft det och trycker återigen på att hårt arbete och roliga arbetsuppgifter har tagit henne framåt i sin karriär. Att inte vara rädd för att ta för sig, ta ansvar och vara driven och målinriktad är något som burit henne framåt. Även om målet inte alltid har varit att hamna på en högre position så anser hon

att det är viktigt att sätta upp mål för att visa för sig själv att det en gör faktiskt blir bra och att det inte är omöjligt, bara man lägger manken till.

Andra saker som driver henne är att hon är nyfiken på att lära sig mer och vill kunna påverka. Att se att någonting går att förändra till det bättre är en stor drivkraft för henne. Hon har inte heller låtit sig trampas på för att hon är kvinna inom ett mansdominerat yrke. Visst har hon hört påpekningar men då valt att lägga dövörat till.

*“Man ska vara trygg i att veta att man duger som man är. Man behöver inte vara perfekt och det finns hjälp efter vägen. Man behöver tåla lite stötar och inte fastna vid dom, utan ha en positiv kraft framåt, det hjälper mycket”.*

Vid sidan av arbetet har hon familj som består av man och barn och under småbarnsåren hade hon och hennes man delat ansvar vilket har bidragit till att hon kunnat fortsätta arbeta mycket trots familj. Under den tiden påpekar hon, är det viktigt att inte kräva för mycket av sig själv och inse att en inte kan göra allt. Det som anses viktigast får prioriteras och i Martinas fall blev det familjen och arbetet som blev huvudfokus och hon har till exempel valt bort sociala tillställningar som att gå på teater och bio.

*”Jag tror det är viktigt att man inser att om man ska nå de positionerna jag har gjort så måste man välja längs vägen”*

Martina påpekar att vid tillsättning av nya tjänster kan det förekomma diskussioner i ledningsgrupper där det finns förutfattade meningar om att kvinnor med småbarn eventuellt inte klarar av vissa situationer och att det blir för besvärligt att flytta om det skulle behövas, diskussioner som hon anser behöver försvinna. När det uppstår sådana diskussioner har hon tydliggjort att det är viktigt att behandla alla lika och att det är upp till individen att fatta beslut om sin personliga situation. Martina säger att varje arbete klarar en frånvaro på sex månader utan problem så hon ser inget hinder i att människor väljer att skaffa familj. Dock blir situationen på en arbetsplats mer svårhanterlig om ledigheten uppgår till ett år eller mer och ser därför att en jämn fördelning av föräldraledighet underlättar för arbetsgivaren.

## 4.4 Jasmin

Jasmin är förre detta huvudtränare för ett damlag inom en innebandyförning som har både dam- och herrlag i den högsta serien, Svenska superligan. Damerna är de som varit mest framgångsrika och har nått slutspel 14 år i rad, medan herrarna har tagit tre SM-guld de tre senaste säsongerna, men denna säsong åkte de ut i semifinalen. Som huvudtränare har hon fått ansvara för det mesta som rört damverksamheten då det inte alltid funnits en sportchef för damlaget. Sportchefstjänsten ändrades om till att enbart fungera på herrlaget istället för både dam- och herrverksamhet.

Innan var Jasmin en aktiv innebandyspelare och spelat 14 säsonger för föreningen. Hon var även med i landslaget och har vunnit VM-guld två gånger samt ett EM-guld. Hon fick förfrågan om huvudtränarjobbet för två år sedan, men har arbetat aktivt inom föreningen och med damerna tidigare som spelande tränare, tränare och fystränare så hennes medverkan som tränare har varit ca fem år totalt.

Innan vi genomförde intervjun hade vi lyft fram vikten att försöka förstå hur hon agerar främst gentemot sina kollegor än hur hon styr laget. Det visade sig ganska snabbt att hon har varit med om en rad olika hinder. I höstas sjukskrev hon sig och vi tyckte det var viktigt att fråga om bakomliggande orsaker till detta. De två första var personliga då hon kände främst att hon inte hann med det arbete som krävdes och det andra var att hon hade svårt att släppa jobbet när hon var hemma. Det sista motivet var att hon inte fick något stöd från föreningen.

*”Alltså jag såg att styrelsen inte brydde sig. Det lades ingen tid på att fråga hur det gick, besöka omklädningsrummet eller titta på matcher. Vi hade ju bara 15 spelare i truppen så de kanske hade kunnat kolla på andra spelare, kommit med förslag”*

Styrelsen ville hellre satsa på herrarna och jakten på SM-guld blev på bekostnad av damlaget. Detta var något som Jasmin tog upp med styrelsen ett antal gånger, och hon krävde även en skriftlig verksamhetsplan för damerna om hon skulle fortsätta som tränare efter sjukskrivningen.

*“Jag skrev ett brev till ordförande som han inte har svarat på. Jag skrev att när jag kommer tillbaka/ om jag kommer tillbaka så vill jag bara se en plan för damverksamheten. Vad vill ni ha för mål? Hur ska vi nå dit? Några konkreta punkter”.*

Ett annat problem var att i september 2015 avgick den förra styrelsen och en ny styrelse tillträdde strax därefter. I och med att det blev en ny styrelse ändrades positionerna i föreningen och den nuvarande sportchefen som varit en av två heltidsanställda på kansliet, fick ändrade arbetsuppgifter. Tidigare hade han ansvaret för både dam- och herrlagen men nu ansvarar han endast för arenan, kansliet och herrarna. Detta reagerade Jasmin starkt på då hon upplevde det väldigt diffust, främst för att det är sportchefens roll att arbeta med sponsorer. Hon ifrågasatte avtalen med sponsorerna, sponsrar de enbart herrarna eller damerna eller föreningen som helhet?

Med den nya styrelsen skulle det bli nya ändringar och redan på första mötet la de fram att deras mål var att få damerna att bli ett topplag igen. Dock var målen satta sex år framåt och hur strategin dit ska gå till väga har inte visats upp varken muntligt eller skriftligt. Detta gjorde att det kallades in till ett möte med alla representanter på damsidan. Meningen var att de under mötet skulle diskutera kring damernas framtid men problemet var bara att alla representanter från de olika positionerna inte kom. Jasmin upplevde detta som ytterligare en motgång då ingen tog damerna på allvar och ville medverka i satsningen.

Ett annat hinder med den nya verksamhetsplanen som är byggd sex år framåt är hur föreningen ska presentera detta för de nuvarande spelarna men även för spelare som föreningen vill rekrytera. Idag består damlaget av blandade åldrar men majoriteten är ungdomar kring 19-20 års ålder. Att presentera för spelarna att deras drömmar om att bli ett elitlag är satta på sex år framåt, blir problematisk, och detta gör att många av spelarna väljer andra klubbar som är villiga att satsa på dem. Samtidigt tyder Jasmin på att förutsättningarna för damerna att lyckas finns men det är stödet från styrelsen som saknas.

Anledningen till varför damlaget har blivit åsidosatt handlar i grunden om vad personerna i styrelsen har för grundvärderingar, menar Jasmin. Det framkommer även under intervjun att herrlaget blir prioriterade då föreningen marknadsför dem mer, men även den ekonomiska biten urskiljer herrarna mot damerna. Samtliga spelare i herrlaget får betalt och ersättning vid matcherna medan damerna inte får någonting.

*“Damerna har alla spelat på nollkontrakt i år, det är ingen som fått betalt, inte ens ersättning och varenda en i herrlaget har fått betalt”.*

Vid sidan av sin tjänst som huvudtränare har Jasmin jobbat som instruktör på ett innebandygymnasium. I båda jobben arbetade hon med ungdomarna som finns i föreningen vilket har hjälpt många av spelarna att finna den röda tråden genom spel och skola. Även här framkommer det att konkurrensen och satsningen på ungdomarna har blivit högre. I kommunen finns det två innebandyskolor, och det uppfattas av eleverna att det är lättare att komma in i föreningen och kunna göra en karriär genom den ena skolan. Mycket på grund av att föreningens huvudtränare för herrarna även är tränare på ena skolan.

Jasmin berättar att inför säsongen som varit har en rad kända damlagsspelare valt att lämna föreningen för konkurrenter i andra städer. Anledningen till detta vet hon inte, men antingen fick de förfrågningar eller så la föreningen inte fram något nytt kontraktförslag.

I slutet av intervjun diskuterade vi ledarskap, och det visar sig att Svenska Innebandy Förbundet anordnar en nätverksträff för alla kvinnliga ledare inom innebandy. De träffas tre gånger per år och får gå på föreläsningar med ämnen som jämställdhet och genus som huvudfokus. Jasmin berättar att Riksidrottsförbundet har satt upp som mål att 2017 ska alla idrottsföreningar vara jämställda, det vill säga det arbetas lika mycket med både män som kvinnor (eller ungefär 60/40 %). Hon säger att det blir intressant att se hur föreningen kommer att ändra sin verksamhetsplan för att anpassas till detta mål. Vad konsekvenserna blir framkommer inte men Jasmin spekulerar i att bidrag som föreningen får från RF troligen blir indragna. Hon säger även att för att lyckas skapa jämställdhet inom föreningen har de en lång väg att vandra.

## **4.5 Emma**

Den sista intervjun är med Emma som arbetar som teamchef på ett IT- företag och hon ansvarar för ca 40 konsulter. Hennes position som teamchef handlar om att leda de anställda och placera ut dem på olika uppdrag. På hennes arbetsplats är majoriteten män men det finns några kvinnor, dock är Emma ensam kvinna i ledningsgruppen. Hur hon hamnade på företaget från början var att hon skrev sitt examensarbete där och trivdes jättebra, varför hon frågade den dåvarande teamchefen om det fanns någon möjlighet för henne att vara kvar och fick anställning som projektledare. Emma var anställd som projektledare i ungefär 3,5 år och när det senare kom en ledig tjänst som teamchef sökte hon och fick den.

Emma lyfter fram att det har skett en stor förändring inom företaget under dessa fem år hon har varit anställd. I början bestod ledningen endast av män i gemensam ålder – 40 år och med likande intressen. Denna gruppering skapade en “vi och dem” känsla, och ledningen uttrycktes som “herrarna i hörnet där”. Denna gruppering gjorde att när det dök upp en ledig tjänst som teamchef var det många som ansåg att en kvinna borde få rollen. När hon kom in i ledningsgruppen började hon arbeta mer med jämställdhet och mångfald, något som de övriga anställda har sett som positivt.

*“Att komma in som tjej i en ledningsgrupp som består av bara män var lättare än jag trodde. De mottog mig väl och det var väldigt många som ansåg att det måste bli en tjej som teamchef”.*

Innan hon valde att studera arbetade hon som matte- och NO lärare i ungefär 15 år vilket gjort att hon har lärt sig leda grupper mot mål, hantera konflikter och att utveckla individer. Det har varit en stor utmaning främst för att det har handlat om barn och ungdomar, något som hon haft nytta av i rollen som teamchef.

*”Jag har haft otroligt mycket nytta av arbetet med konflikthantering, leda mot mål, att utveckla individer. Jag har haft jätte mycket nytta av mitt gamla arbete som lärare nu.*  
– Emma

Möjligheterna att kunna se individen i sitt arbetsteam anser hon att hon har haft stor nytta av, speciellt när hon blev teamchef och valde att införa mer mångfald inom organisationen. Det enda hindret Emma har sett med arbetet av mångfalden är att kunderna helst vill ha någon som talar flytande svenska, men detta ser hon som hennes problem att lösa. I grunden menar Emma att kunderna mest bryr sig om produkten och inte vem det är som levererar tjänsten från företaget. Företaget som helhet arbetar med jämställdhet och har arrangerade nätverksträffar runt om i Sverige där kvinnor som utövar ledarskap träffas och har föreläsningar. Emma ser detta som någonting positivt då företaget försöker satsa på att ta in fler kvinnor och att det finns möjligheter för dem att kunna utvecklas och klättra i sin organisation. Att kombinera jobbet med familjen har Emma aldrig upplevt som ett hinder utan har lyft fram familjedagar på företaget där de anställda träffas med familj på olika aktiviteter.



## 5. Diskussion

---

*I följande diskussion kommer den insamlade empirin kopplas till de teorier som tidigare presenterats för att se eventuella likheter och skillnader.*

---

### 5.1 Mansdominerade arbetsplatser

Kvinnorna i undersökningen befinner sig på ett eller annat sätt inom mansdominerade organisationer och de uttrycker det på olika sätt. Jasmin och Malin som båda är verksamma inom idrott nämner att det är herrlaget som är prioritet i deras föreningar även om det i Malins förening satsas på damverksamheten. Emma påpekar att det främst är män på arbetsplatsen och att hon är ensam kvinna i ledningsgruppen. Sedan hon blev teamchef och började arbeta mer med jämställdhet och mångfald har stämningen ändrats.

Hanna som är arbetsledare inom byggbranschen påpekar att hon ständigt är omringad av män, att hon får vara medlare av bra och mindre bra besked till arbetarna samt sköta frågor kring arbetskläder. På ett sätt bekräftar det Bloms (1998) teori om att förväntningarna på kvinnor är att de automatiskt ska inta roller som kräver vård och omhändertagande – vilket gör att stereotypiseringen bildar en slags makt som sätter kvinnor i ett särskilt fack då omhändertagande stämmer överens med det stereotypen säger om kvinnor. Martina är inom en mansdominerad organisation eftersom hon säger att det hon gör uppmärksammas mer eftersom hon är kvinna och resten män - *”Det goda är ju att det syns när man gör någonting bra, sen är det ju att det syns mer när man misslyckas”* – Martina

Billing och Alvesson (1989) visar i sin forskning att det genusystem som åligger utgör nackdelar för kvinnor då de befinner sig i underställda positioner och även fast de utbildar sig ur denna position är kvinnors karriärer som chefer ändå sämre än männens. Kvinnor i chefspositioner har således större krav på sig än män i chefspositioner eftersom den kulturella och sociala bilden som format samhället gör att kvinnor från början har en sämre utgång än männen, som betraktas ha högre status än kvinnan då hon har ”fel” kön (Blom 1998). Martina, Emma och Hanna har en utbildning som hjälpt dem att ta sig framåt i sina karriärer och genom att ha blivit erbjudna sin position bevisar det att de inte har sämre chanser än män. Det bekräftar Wahl et al., (2014) teori om att både män och kvinnor har viljan och kunskapen som krävs för att verka som en förändringskraft mot ett mer jämställt arbetsliv.

## 5.2 Ledarskap

Ledarskap är något som behövs för att kunna driva organisationer åt rätt håll oavsett om det är en man eller kvinna som är ledaren. Smirchich & Morgan (1982) tar upp att genom att förstå fenomenet ledarskap går det att förbättra utövandet av ledarskapet. En del personer är beroende av att ha en ledare för att utföra sitt arbete och det är oavsett om ledarskapet anses som bra eller mindre bra (Smirchich & Morgan, 1982). Där ledare är oense om hur arbetet ska föras framåt kan en osäkerhet bland medarbetarna uppstå, något som uppmärksammades i Hannas organisation:

*“Innan vi bestämde om dessa möten så samarbetade vi inte bra. Då körde alla sitt race och det blev inte bra alls. Så nu vet alla snickare vem de ska gå till när dom undrar nåt men innan vi bestämde om mötena var det kaos”. - Hanna*

Genom denna uppstrukturering visste medarbetarna vem de skulle prata med gällande olika saker och fick således inte olika direktiv av olika ledare. Hade dessa arbetsledare inte funnits på arbetsplatsen hade bygget säkerligen inte flutit på framåt och den situationen som uppstod bevisar att ledarskap behövs - även om det är bra eller mindre bra, för att systemet inte ska fallera. Denna uppstrukturering bidrog till bättre stämning på arbetsplatsen vilket i sig bidrar till att relationerna mellan ledarna och medarbetarna förbättras. Bra relationer är viktigt för ett fungerande ledarskap då det indikerar på ett positivt förhållande i relationen och utgångarna som finns i organisationers mål och värderingar (Schyns et al., 2012).

I idrottens föreningar som Malin och Jasmin arbetar i är relationen till medarbetarna av större betydelse än inom näringslivet. Inom idrotten är det hela gruppens gemensamma mål att prestera de bästa resultaten och bli det bästa laget och det är ledarens uppgift att leda gruppen mot målet – ”*med en bra dialog kommer man långt och då är det lättare att ha en bra relation*”. – Malin. Inom näringslivet handlar det främst om att skapa effektivitet och därför är det viktigare att skapa bra relationer med de viktigaste anhängarna som i sin tur kan påverka resterande följare till att arbeta mot organisationens mål (Schyns et al., 2012).

Inom Emmas, Hannas och Jasmins organisationer förekommer det nätverksträffar för kvinnliga ledare inom deras organisationer. Emma och Jasmins träffar ser likadana ut, de träffas och har föreläsningar om bland annat jämställdhet och ledarskap, vilket verkar uppskattas av alla inblandade. Inom Hannas organisation är dessa nätverksträffar ett så kallat

platschefsprogram enbart för kvinnor, och när de träffas diskuterar de sina arbeten, upplevelser av olika situationer som kan uppstå, hur de löser olika problem och ledarskap. Höök (2001) och Blom (1998) diskuterar att liknande träffar och ledarskapsprogram finns för att anpassa kvinnan till normen om att mannen är ledaren men utefter det som berättats stämmer det inte in på dessa träffar. Kvinnorna träffas för att nätverka och skapa kontakter samt utbyta erfarenheter som kan hjälpa dem att utveckla sitt eget ledarskap och stärka tron på sig själv samt att de ger stöttning till varandra.

### **5.3 Likheter och skillnader**

Hanna, Martina och Emma arbetar i organisationer inom näringslivet medan Malin och Jasmin har sina organisationer inom sportvärlden. Respondenterna inom näringslivet har upplevt stöd från sina organisationer, både i arbetet de utför men även i deras tankar om att utveckla organisationen.

*“Att komma in som tjej i en ledningsgrupp som består av bara män var lättare än jag trodde”. - Emma*

*“De tittade på den erfarenhet jag haft tidigare av den här typen av arbetsuppgifter och jag passade in i hur styrelsen ville utveckla bolaget” - Martina*

Både Hanna och Emma har lyft fram förslag som fått organisationerna att utvecklas. Hanna införde möte en gång i veckan där arbetsledarna diskuterar frågor som berör nästkommande vecka. Emma arbetar mycket med mångfald och sedan hon blev en del av ledningen har mångfalden på arbetsplatsen ökat. Hon har även tidigare arbetat som lärare, erfarenheter som hon har haft stor nytta av på sin nuvarande arbetsplats då lärare arbetar mycket individuellt med elever.

Även Malin har upplevt stöd från föreningen som aktivt arbetar med utveckling av damverksamheten och visar stor vilja att göra damishockey större. Föreningen har tre ishallar vilket gör att damerna får de istider de vill ha och behöver således inte konkurrera med varken herrverksamhet eller ungdomsverksamhet. Respondenterna skapar också möjligheter för sina medarbetare att bli delaktiga i beslut genom att föra diskussioner och låter dem komma med åsikter som de har i åtanke när beslut senare ska fattas kring vissa saker. Malin har stor tro på sina medarbetares kompetens och Hanna tar med sig medarbetarnas reflektioner till

arbetsledarnas torsdagsmöten. Kvinnorna bidrar därför med något särskilt till sina organisationer - i sin roll som ledare påverkar de till ett mer samarbetsinriktat och socioemotionellt ledarskap vilket minskar den hierarki som kan upplevas i organisationer (Billing & Alvesson, 1989). De visar att de lyssnar och tar åt sig av kollegors och medarbetares åsikter vilket styrker Caliper (2005), som genom undersökningar funnit att kvinnor lyssnar mer på sina medarbetare än vad män vanligtvis gör samt att de försöker implementera en plan som innefattar det bästa av allas idéer.

## 5.4 Hinder

Det som skiljer Malin och Jasmin är framförallt stödet från föreningen och viljan att satsa på damverksamheten. Kanter (1979) antyder att det handlar om att en framgångsrik ledare har kapacitet att kunna förutse det organisationen behöver och har möjlighet att ta fram det. Innebandyföreningen som Jasmin arbetat för har både kapacitet och möjlighet att utveckla damsidan – men valt att inte göra det. Jasmin får inte de resurser hon behöver för att kunna utveckla damverksamheten eftersom resurserna läggs på herrarna inom föreningen. Det utgör hinder för henne som ledare men även för damverksamheten då det inte finns möjlighet till att värva spelare för att kunna utveckla laget. En bra ledare ska vara medveten om att den kan ta risker och innovativa val kring verksamheten utan att behöva genomgå olika processer (Kanter, 1979) – något som Jasmin inte kunde då hon inte fick de resurser som behövdes.

Även fast Jasmin stött på hinder har hon valt att fortsätta på grund av kärleken till idrotten och spelarna - hon vill deras bästa och har gjort det hon har kunnat för att utveckla damverksamheten. Begreppet kvinnligt ledarskap kan medföra en del problem - det kan konstruera kvinnor som förvaltare av känslor och relationer och därmed kan de bli utnyttjade som emotionella arbetare (Billing & Alvesson, 2000). Styrelsen i föreningen har utnyttjat Jasmin på detta vis då de kommit med hintar om förbättringar, vilket skapat hopp, men sedan inte agerat vilket sätter Jasmin i det problem som begreppet kvinnligt ledarskap kan medföra. Hon hamnar även i en maktlös maktposition då det kan uppfattas som att styrelsen sett henne som ett hinder för att satsa på herrverksamheten (Kanter, 1979). Poängen Kanter gör är att samhället skapat stereotyperna manligt och kvinnligt och uppfattningen blir då att kvinnor inte ska klara av vissa typer av uppgifter, dock visar undersökningen på att det inte brister i kompetensen utan det brister i tilldelade resurser. Den här typen av arbete från styrelsen vänds mot Jasmin eftersom hon ses som en mindre kompetent ledare vilket bidrar till att stereotypen kvinnligt ständigt reproduceras (Kanter, 1979), och blir nackdelar för kvinnor i

ledarpositioner. I det här fallet bekräftar utgången det Eriksson-Zetterquist et al., (2015) beskriver om frekvensstrukturen som syftar på att kvinnor är representanter för sin grupp. En kvinnas handlande blir representativt för hela gruppen vilket gör att kvinnor i ledande positioner ses som mindre kompetenta (Eriksson-Zetterquist et al., 2015).

Eftersom idrotten är skapad av män och för män, har män varit de mest framstående och den normativa isomorfa kraften säger att organisationer ska göra det som förväntas (DiMaggio & Powell, 1983) vilket bidrar till att mest kraft läggs på herrverksamheten. Malin nämner den stora skillnaden mellan dam- och herrishockey:

*“Sportchefen för herrarna har större marknad att gå på efter hockeyspelare och prisklassen skiljer dam och herr åt. Så det är klart det är stor skillnad mellan herrlag och damlag. Det kommer det vara i många år till men det har definitivt gått framåt”. - Malin*

Jasmin berättar att föreningens damer går på nollkontrakt, de får inte ens ersättning för att ta sig till olika matcher

*“Damerna har alla spelat på nollkontrakt i år, det är ingen som fått betalt, inte ens resersättning och varenda en i herrlaget har fått betalt”. - Jasmin*

De manliga normer och maktstrukturer som präglar idrotten (Riksidrottsförbundet, 2016) styrker det Regnö (2013) påpekar om att ju högre upp i arbetshierarkin en kommer ökar andelen män vilket gör att män får större makt och inflytande över hur arbetslivet, i detta fall idrotten, organiseras. Riksidrottsförbundet (2016) påpekar vikten av jämställdhetsarbete som förutsättning för framgångsrik idrottsutveckling och av det som berättas av både Malin och Jasmin syns det tydligt att trots viss del aktivt arbete från föreningarna, är det fortfarande lång väg till jämställd idrott.

Det råder en dispyt om värderingar mellan könen och kvinnor har blivit mer socialiserade till att värdera det privata, som familjeliv medan männen det offentliga. Detta kan göra att när kvinnor kommer till organisationer med värderingar som är annorlunda männens hamnar de i konflikt med det som anses ofrånkomligt när det gäller chefskap (Billing & Alvesson, 1989).

Martina är dock ett typiskt exempel på att det går att göra karriär även fast familjelivet värderas högt, det gäller att även värdera arbete högt samt ha ett delat ansvar med sin partner. Heikkinen et al., (2014) lyfter även fram detta i sin studie att kvinnor som upplever stöd från sin partner känner sig berikade och det i sin tur påverkar karriären på ett positivt sätt. Martina påpekar även att de flesta arbeten klarar en frånvaro på sex månader utan problem och en delad föräldraledighet underlättar därför för arbetsgivaren. Något som även gör det möjligt för en kvinna att kunna göra karriär trots familj.

*“Jag tror det är viktigt att man inser att om man ska nå de positionerna jag har gjort så måste man välja längs vägen” - Martina*

Det kan dock upplevas som ett hinder och många kvinnor väljer att avstå sin karriär för familjelivet eller väljer att skaffa familj i slutet av sin karriär (Peus & Traut-Mattausch, 2008). Hanna berättar att det kan vara ett hinder för en kvinna i byggbranschen eftersom arbetet är svårt att anpassa efter olika behov och därför kan en arbetsgivare välja att anställa någon annan samt att kvinnor drar sig för att arbeta inom den branschen. Peus & Traut-Mattausch (2008) lyfter fram att företagskulturen har en stor betydelse vid valet av familjbildning, är företaget stödjande blir valet lättare även om det är svårare att kombinera familj och karriär.

## **5.5 Stereotyp**

Pounder och Coleman (2002) skriver att på grund av socialisationsprocessen har kvinnor utvecklat egenskaper och värderingar som resulterar i beteende som är olika från det traditionella aggressiva ledarskapet som män traditionellt utövar. Studierna säger att kvinnor använder sig av ett mer transformativt, demokratiskt ledarskap – att de tänker på gruppen och har en team-approach (Caliper, 2005; Pounder & Coleman, 2002). Detta är något som passar in på alla respondenter då de framfört att de kommunicerar och försöker göra andra delaktiga i beslut som ska fattas om det finns möjlighet att göra det. Billing och Alvesson (2000) menar att det blir ett könsmärkande av ledarskap, och det är viktigt att inte dra alla över en kam då de båda biologiska könen kan besitta egenskaper som stämmer in på både transformativt och transaktionellt ledarskap.

Pounder och Coleman (2002) argumenterar även för att det är stereotypiseringen som är en stor bidragande faktor till varför kön är centralt för ledarstil. Dessa teorier kan vara grunden till varför kvinnor sätts på ledande positioner. Om en transformativ ledarstil bidrar till

effektivt arbete och nöjda arbetare, ledare och chefer, och det är typiskt att kvinnor oftast besitter dessa egenskaper bör en kvinna ha en ledande position. Dock behöver inte antagandet, att det är skillnader mellan könen, betyda att det är något negativt för någon av dem – i och med att miljön är snabbföränderlig kräver även de mest moderna organisationer ledare med en rad olika kvalitéer, både de som är typiskt märkta som maskulina som de feminina, oavsett vilket kön ledaren besitter (Pounder & Coleman, 2002). Martina påpekade att det är viktigt att vara anpassningsbar efter hur situationen ser ut och gav också exempel på situationer när hon behövt vara det. När hon t.ex. inte fick acceptans trots sin VD-position och då valde att låta andra sköta förhandlingar och istället lade vikt på områden där hon gjorde större nytta.

Eftersom det fortfarande är ett begränsat antal kvinnor som tillsätts ledande positioner, och att det mest är män i toppositionerna (Regnö, 2013) tyder det på en underanvändning av den tillgängliga kompetensen som finns (Billing & Alvesson, 1989). Organisationerna inom näringslivet har börjat erkänna kompetensen hos kvinnor och därför anställs fler till ledande positioner, något som gynnar organisationerna (Billing & Alvesson, 1989) och samhället eftersom det bidrar till mer jämställt arbetsliv. Att allt fler kvinnor anställts till ledande positioner gör också att de konkurrerar på lika villkor, och möjligheter som detta bär med sig är att förändra det ledarskapspraxis som råder i samhället (Billing & Alvesson, 1989).

## **5.6 Möjligheter/Jämställdhet**

Jämställdhetslagen (Riksdagen, 2016) bidrar till att kvinnor inte får vara en marginaliserad grupp, något som i sig är en tvingande isomorfisk kraft (DiMaggio & Powell, 1983), men då det finns kunskap och vilja hos män och kvinnor att verka för jämställt arbetsliv (Wahl et al., 2014), gör att det istället blir en normativ isomorfisk kraft då organisationer gör det som förväntas (DiMaggio & Powell, 1983), och idag förväntas det att det arbetas aktivt med jämställdhet. På Hannas och Emmas arbetsplatser har det uttryckligen framkommit att organisationen vill bidra till förändring genom att främja kvinnor till ledande positioner. Martina säger ifrån när det uppkommer diskussioner om kvinnor och att de möjligen inte är lämpliga som ledare pga. olika anledningar, vilket gör att hon bidrar till mer jämställt arbetsliv. Tidigare har organisationer inom bygg, skog och IT i princip enbart bestått av män och stereotypen manligt har varit normen, men de anställda har varit mer på för att bryta denna norm genom att tala om att de vill ha kvinnor på ledande positioner. De själva har brutit den organisatoriska genusordningen och inte varit de som protesterat vilket kan förekomma när kvinnor sätts på ledande positioner (Sundin, 2002).

Den kulturella och sociala bilden som tidigare format samhället och gjort skillnader mellan könen (Blom, 1998) har ändrats och män och kvinnor uppfattar kvinnor som kompetenta, ibland mer kompetenta än män (Wahl et al., 2014) Kvinnorna som deltagit i undersökningen är framgångsrika och har trott och tror på sig själva och inte underskattat sin kompetens vilket kan förekomma hos kvinnor (Sundin, 2012).

*“Man behöver tåla lite stötar och inte fastna vid dom, utan ha en positiv kraft framåt, det hjälper mycket”. - Martina*

Kvinnorna anser inte att deras arbeten är “kvinnogöra” och bättre lämpade för män även om många i samhället eventuellt skulle se deras arbeten som typiskt manliga (Sundin, 2002). Dock förekommer det, i alla fall inom Hannas arbete att hon får utföra de uppgifter som män anser att kvinnor är bättre på att göra, t.ex. meddela mindre bra beslut och sköta alla inköp som har med kläder och dylikt att göra. Ett tänk som bidrar till fortsatt stereotypisering av män och kvinnor men som ändå måste hanteras av någon på arbetsplatsen. Hade det inte funnits en kvinna att sköta uppgifterna hade en man gjort det, och även om Hanna inte ser något problem i att sköta det känner hon att det är en typiskt kvinnlig uppgift att utföra.



## 6. Avslutande reflektioner

---

*I det sista kapitlet diskuteras och värderas det resultat som studien bidragit med.*

*Frågeställningarna diskuteras med en följd av avslutade egna tankar och reflektioner samt förslag för framtida studier och kvinnliga ledare som en marginaliserad grupp.*

---

Kvinnorna i undersökningen bryter ett mönster som dominerat mansdominerade organisationer inom bygg, skog, IT och idrott under en längre tid. Poängen med att välja dessa branscher var för att se om näringsliv och idrott skiljer sig åt och det framkommer att respondenterna inte speglar de stereotyper satta av samhället. Kvinnorna besitter egenskaper som anses vara normen för en god ledare och inte det som är typiskt kvinnligt. Erfarenheterna de fått genom att arbeta i mansdominerade organisationer gör att de utvecklar sin roll som ledare och chef. De bidrar med utveckling i organisationerna genom att bevisa att kvinnor i ledande positioner klarar av att styra och leda grupper av män. Vi är övertygade om att det finns män med de kunskaper som dessa kvinnor besitter men organisationerna valde att tilldela kvinnorna dessa positioner. Något vi anser viktigt att påpeka då det bevisar att kvinnorna besitter den kompetens som krävs. Det är för tidigt att säga att stereotypen man som den vanligaste i ledarpositioner, är på väg bort men dessa kvinnor är typiska exempel som bevisar att det stereotypa tänket är minskat och för utvecklingen framåt. Kvinnorna ses inte enbart som kvinnor utan som ledare för sin organisation – det har börjat setts utanför normerna vad gäller att en man är en ledare (Eriksson-Zetterquist, 2015).

Dessa kvinnor är typiska exempel på lyckade rekryteringar, även Jasmin som stött på mycket hinder, har fört sitt lag till högsta serien. Därför är dessa kvinnor förebilder, inte enbart för kvinnor på ledande positioner, utan för alla kvinnor. De bevisar att kvinnor kan göra karriär inom olika branscher, även där de är marginaliserade, de hanterar förväntningar och normer som begränsar deras möjligheter till makt och resurser, löser olika problem när de uppstår och visar därför att de sitter på den kompetens som krävs för en ledande position.

De organisationer som presenteras i undersökningen visar att de främjar jämställdhet genom att kvinnor anställs och organisationerna arbetar därmed mot ett mer jämställt arbetsliv. Men vi ser även att det sätts käppar i hjulen genom att de inte får tillgång till de resurser som krävs för utveckling. Den bristande tillgången på resurser vänds mot en av kvinnorna som bevis på att hon saknar kompetens - denna tro om att kvinnor bister i kompetens bidrar till

reproducering av normen att männen är de bättre ledarna. Några respondenter ser dock fördelar med att vara kvinna i en mansdominerad organisation då det är lättare att bli sedd och hörd eftersom en kvinna sticker ut från en grupp med män. I idrottens föreningar ser vi att det är lättare att falla i fällan att bli maktlös och manipulerad till att bli en emotionell arbetare, men i näringslivet slår inte kvinnorna huvudet i glastaket. De tillåter sig inte att bli manipulerade och genom envist arbete blir de normbrytare. De bidrar även till att kultur och struktur har förändrats då följarna anser att stämningen på arbetsplatserna förbättrats sedan en kvinna fick ledarpositionen.

Idrottsföreningar har en tradition av att vara mansdominerad men det är på grund av andra skäl än i näringslivet. Männen har varit de som presterat bäst resultat och därför fortsätter föreningar än idag att satsa på männen. Idrotten fortsätter alltså att präglas av manliga normer och maktstrukturer. Satsningar på herrlag och damlag är olika vilket kraftigt förstärker att ledarna befinner sig inom mansdominerade organisationer – en problematik som näringslivet inte upplever. I båda föreningarna anses männen som de mest framgångsrika och därför läggs mer krut på att främja dem medan kvinnorna får nöja sig med det som blir över. Att kvinnor får sämre betalt för samma arbetsinsatser visar på ojämställdhet och hindret tycks ligga hos styrelsemedlemmarna då de, manliga som kvinnliga, bidrar till att reproducera mannen som det bättre könet. De isomorfa krafterna som påverkar organisationer syns tydligt när det gäller dessa båda idrottsföreningar även om satsningar på kvinnorna bidrar till utvecklingen mot ett jämnare arbetsliv, om än långsamt. För att uppnå Riksidrottsförbundets mål om jämställd idrott senast år 2017 bör arbetet skyndas på.

Det vi anser viktigt med kvinnligt ledarskap är att det inte benämns som kvinnligt ledarskap. Kvinnor är, precis som män, personer med olika egenskaper och färdigheter och det är inte nödvändigt att könsmärka ledarskapet då det är relationen till följarna som bestämmer om ledarskapet är bra eller inte. Efter att ha hört dessa kvinnors berättelser framgår det att organisationerna inom näringslivet bidrar till att stärka förändringen mot ökat antal kvinnor på ledande positioner. Dessa organisationer låter kvinnorna utnyttja sina egenskaper och kompetenser och de tillsätts de resurser som krävs. Idrottsföreningarna vill visa att de är jämställda men vi ser tydligt att så inte är fallet. Resurserna läggs främst på männen och samhällets uråldriga normer stärker stereotypen manligt vilket bidrar till att stereotypen kvinnligt aldrig blir en fördel. Att idrotten även är starkt präglad av manliga normer lyser igenom när vi talar med respondenterna inom idrotten.

Kontexten mellan idrottsföreningarna och näringslivet visar att när det kommer till att uppnå resultat är näringslivet neutralt då chefens biologiska kön inte spelar någon roll. Kvinnorna kan även upplevas som bättre problemlösare då de hanterar andra frågeställningar än män. Gällande effektivitet i idrottsföreningarna är det viktigt att uppnå resultat – något som följer en manlig norm då herrlag presterar bättre resultat och därför prioriteras. Föreningarna klarar inte av att mäta prestationer för män och kvinnor på lika sätt och kan därför inte ge lika förutsättningar då det alltid mäts mot den manliga normen. Idrottsföreningarna står inför en problematik eftersom det biologiska könet återspeglar deras sätt att se på ledarskap, vilket bidrar till att det finns en stor svårighet att skapa likvärdiga och jämställda förhållanden för manliga och kvinnliga idrottare.

Både idrottsföreningarna och näringslivet ser jämställdhet som rättvisa då båda branscherna verkar för jämställdhet. Det är accepterat som en rättvisenorm som visar hur det bör vara, men när det kommer till att rekrytera ledare som ger goda resultat har idrottsvärlden problem med jämställdhet eftersom den manliga normen dominerar. Det framkommer att kvinnor inom idrottsföreningar har det svårare att bryta normer än kvinnor i näringslivet.

Innan undersökningen genomfördes hade vi en förförståelse om att idrottsföreningar var mer jämställda än näringslivet. Vi hade alltid sett näringslivet dominerat av män medan idrotten återspeglat en jämn fördelning av kvinnor och män, vilket vi nu förstår endast speglar utövarna av idrotten och inte ledarna. Denna syn gjorde att vi trodde att kvinnor inom näringslivet stöter på hinder för att kunna göra karriär. Efter undersökningen förvånades vi över hur långt efter idrotten ligger jämfört med näringslivet när det kommer till jämställdhet och om idrotten ska kunna uppnå jämställdhet senast år 2017 måste föreningar, om vi utgår från vår upplevelse av studien, tillta drastiska åtgärder.

## **6.1 Vidare forskning**

Studien belyser att näringsliv och idrott skiljer sig åt vad gäller jämställdhet och främjande av kvinnor som ledare. Det krävs stora åtgärder inom idrotten för att ens komma ikapp med näringslivets jämställdhetsarbeten, men även om näringslivet är på god väg att bli jämställt föreslås fortsatta studier eller eventuell uppföljning inom båda sektorerna.

# Referenslista

---

## Litteratur

- Drake, I., & Solberg, A. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Eliasson, A. (2013) *Kvantitativ metod från början*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, L.T. & Hultman, J. (2014). *Kritiskt tänkande: utan tvivel är man inte riktigt klok*. (2.uppl.) Stockholm: Liber
- Eriksson- Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015) *Organisation och organisering*. (4.uppl.) Stockholm: Liber
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisations fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Silverman, D. (2011) *Interpreting Qualitative Data*. (4. Uppl) London: Sage
- Trost, J. (2012) *Enkätboken*. (4. Uppl). Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. (4.Uppl) Lund: Studentlitteratur

## Vetenskapliga artiklar

- Blom, A.P. (1998). *Kvinnligt, manligt, chefslikt*. Kommunal ekonomi och politik, Vol 2, no 3 ss7-25.
- Billing, Y.D., & Alvesson, M. (1989). Four ways of looking at women and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, Vol 5 pp, 63-80.
- Billing, Y.D., & Alvesson, M. (2000) 'Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership', *Gender, Work and Organization*, Vol 7, pp 144-57.
- Caliper, (2005). The Qualities That Distinguish Women Leaders, *Caliper Corporation, USA*
- DiMaggio, P.T. & Powell, W.W. (1983) The Ironamerican Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol 18, no 2, pp147-60

Heikkinen, S., Lämsä, A., och Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal Of Management*, 30(Art and Management), 27-39.

Kanter, R.M (1979) Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, July-Aug 1979, pp 65-75.

Peus, C., and Traut-Mattausch, E. (2008). Manager and mommy? A cross-cultural comparison. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(5), 558-575.

Pounder, J & Coleman, M. (2002). "Women – better leaders than men? In general and educational management it still "all depends". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, no 3, pp. 122- 133.

Sundin, E. (2002) *Rationalitet som norm och hyckleri som praktik: reflektioner kring betydelsen av organisationers genusordningar*. Kvinnovetenskaplig tidsskrift, nr 1 s21-36

Schyns, B., Maslyn, J-M. & Veldhoven van, M. PM.(2012). Can some leaders have a good relationship with many followers?., *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 no 6 pp. 594 – 606

Smircich, L. & Morgan, G. (1982) Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol 18, no 3, pp 257-73.

## **Internetkällor och avhandlingar**

Ekonomifakta (2016) *Kvinnor i chefsposition*. Hämtad den 13 april 2016 från <http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstalldhet/Kvinnor-i-chefsposition/>

Granberg, O. (2011). *PAUO, personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan

Höök, P. (2001). *Stridspiloter i vida kjolar, Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.

Riksdagen (2016) Hämtad den 1 juni 2016 från, [http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldhetslag-1991433\\_sfs-1991-433](http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/jamstalldhetslag-1991433_sfs-1991-433)

Riksidrottsförbundet (2016) Hämtad den 1 juni 2016 från, <http://www.rf.se/Jamstalldhet?>

Regnö, K (2013) *Det osynliggjorda ledarskapet: Kvinnliga chefer i majoritet*. Stockholm: Institutionen för Industriell ekonomi och organisation. Kungliga Tekniska Högskolan

Wahl A, Holgersson C, Linghag S, Regnö K. (2014) *Ökad medvetenhet men långsam förändring*, Stockholm: Statens offentliga utredningar. (SoU 2014:80)

# Bilaga

---

## Intervjuguide

Genom understående teman har frågor sedan formulerats för att kunna leda in respondenten på de väsentliga områdena som är intressanta för undersökningen:

**Ledarskap**  
**Stereotyper**  
**Hinder**  
**Möjlighet**