

KONSTEN ATT BLI CHEF SOM KVINNA

Hannele Bäckman, Ida Wester



13:2019

Datum för godkännande: 15.05.2019
Handledare: Mona Lindroth

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Utbildningsprogrammet för företagsekonomi
Författare:	Hannele Bäckman, Ida Wester
Arbetets namn:	Konsten att bli chef som kvinna
Handledare:	Mona Lindroth
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Syftet med denna avhandling är att få reda på hur kvinnor i åländska organisationer har gjort för att nå sina chefspositioner och hur de känner sig i ledarrollen. Vi vill belysa hur de blivit bemötta i sin framgång samt se på upplevelserna ur ett feministiskt perspektiv och därmed väcka tankegångar hos läsarna för att skynda på utvecklingen mot jämställdhet. Vi ville också svara på om det finns några konkreta verktyg att tänka på när en person är chef eller är ny som chef. Undersökningen baserar sig på kvalitativa intervjuer med sju olika kvinnor inom olika branscher på Åland för att få så djup och noggrann uppfattning av hur situationen ser ut. Teorierna grundar sig på grundläggande feminism, jämställdhet, ledarskap samt motivation. Slutsatsen är att kvinnorna vi intervjuade har drivits av utmaningar och tagit chanser som kommit framför dem. För att vara en bra chef ska ledaren vara lyhörd, ödmjuk och inte vara konflikträdd. Det finns ännu idag ett visst motstånd inte bara från män som blir utmanade, men även kvinnor som missunnar varandra. Dock är kvinnorna ense om att det till största delen varit en positiv atmosfär på arbetsplatserna och bra stöd kollegor sinsemellan.

Nyckelord (sökord)

feminism, jämställdhet, ledarskap, kvinnliga chefer, kvinnliga ledare, glastaket, motivation, chefer på Åland, verkställande direktörer

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
13:2019	1458-1531	Svenska	44 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
23.04.2019	15.05.2019	15.05.2019

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Hannele Bäckman, Ida Wester
Title:	The Art of Becoming a CEO as a Woman
Academic Supervisor:	Mona Lindroth
Technical Supervisor:	

Abstract

The purpose of this thesis is to find out how women in organizations in the Åland Island have done to reach their managerial positions and how they feel in the leadership role. We want to shed light on how they have been treated on their way to success and look at the experiences from a feminist perspective and thereby bring about mindsets among the readers to speed up the development towards equality. We also wanted to find out if there are any concrete tools to think about when you are a manager or new as a manager. The survey is based on qualitative interviews with seven different women in different industries in Åland to get an accurate understanding of the situation. The theories are based on basic feminism, gender equality, leadership and motivation. The conclusion is that the women we interviewed have been driven by challenges and taken chances that have appeared before them. To be a good manager you have to be humble, keen and not afraid of conflicts. There is still some resistance today, not only from men who are challenged, but also women who begrudge each other. However, the women agree that in general it has been a positive atmosphere in the workplaces and good support from colleagues.

Keywords

feminism, gender equality, leadership, chief executives, female leaders, female managers, glass ceiling, motivation, CEO, managers

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
13:2019	1458-1531	Swedish	44 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
23.04.2019	15.05.2019	15.05.2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	6
1.3 Frågeställning	6
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Metodval	7
1.6 Definitioner	7
1.6.1 Ledarskap	7
1.6.2 Chef	7
1.6.3 Glastaket	7
1.6.4 Feminism	8
1.6.5 Jämställdhet och jämlikhet	8
2. TEORI	9
2.1 Grundläggande feministisk teori	9
2.1.1 Liberalfeminism	10
2.1.2 Modern liberalfeminism	11
2.1.3 Sociala könet	11
2.2 Jämställdhet	12
2.2.1 Motstånd	13
2.2.2 Glastaket	15
2.3 Ledarskap	16
2.3.1 Motivation	17
2.3.1.1 Behovsteori	17
2.3.1.2 Processteori	19
2.3.1.3 Drivkrafter	20
2.3.1.4 Commitment	20
2.3.1.5 Feedback	20
2.3.2 Skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap	21
2.3.2.1 Skillnader	21
2.3.2.2 Inga skillnader	22
3. METOD	23
3.1 Kvalitativ studie	23
3.2 Urval	24
3.2.1 Våra deltagare	24
3.3 Etiska aspekter	25

3.4 Genomförande	25
3.5 Analys av intervjuer	26
4. RESULTATREDOVISNING	27
4.1 Drivkrafter	27
4.2 Stöd och stödfunktioner	28
4.3 Kvinnor som VD	29
4.4 Jämställdhetsarbete	32
5. ANALYS	34
5.1 Reliabilitet och validitet	36
6. DISKUSSION	38
6.1 Metoddiskussion	38
6.2 Resultatdiskussion	38
6.3 Förslag till fortsatt forskning	40
KÄLLOR	41
BILAGOR	
Bilaga 1: Intervjufrågor	

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Vi väljer att skriva om *konsten att bli chef som kvinna* eftersom vi nu själva är på väg ut i arbetslivet. Vi vill självklart ha samma möjligheter som männen i den framtida karriären. Därför väljer vi att se på hur några av de högsta kvinnliga cheferna på Åland tagit sig dit de är idag och hurdana förutsättningar vi har.

Bland Ålands befolkning i åldersgruppen 20-69 år är 49,8% kvinnor ("Befolkningen 2017 | Ålands statistik- och utredningsbyrå," n.d.). Men ändå var andelen kvinnor endast 10% av privata sektorns verkställande direktörer år 2016 och 27% av direktörer inom den offentliga sektorns kommuner och kommunalförbund (Åsub, 2017).

1.2 Syfte

Syftet med denna avhandling är att få reda på hur kvinnor i åländska organisationer har gjort för att nå sina chefspositioner och hur de känner sig i ledarrollen. Vi vill ta reda på vad vi själva har för förutsättningar i våra egna karriärer. Vi vill belysa hur de blivit bemötta i sin framgång samt se på upplevelserna ur ett feministiskt perspektiv och därmed väcka tankegångar hos läsarna för att skynda på utvecklingen mot jämställdhet.

1.3 Frågeställning

Är det något i samhället eller den egna motivationen som påverkar att det är så få kvinnor som är VD eller högsta chef i företagen på Åland?

1.4 Avgränsningar

Avhandlingen kommer att fokusera på kvinnliga chefer inom organisationer med fler än tio anställda på Åland. Vi har valt att fokusera på grundläggande feministisk teori, jämställdhetsteori samt ledarskapsteorier om motivation. Vi har i det här arbetet valt att bortse från religion, ursprung och annat som också kan kategoriseras under rubriken

jämställdhet. Vi har även valt att utgå ifrån ett bekvämlighetsurval inom våra intervjuer, vilket ledde till en blandning av den privata och offentliga sektorn. Det finns förstås också många kvinnliga entreprenörer som startat egna företag, men dessa är inte intressanta för den här avhandlingen.

1.5 Metodval

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod i vårt arbete. Den kvalitativa undersökningsmetoden bestod av individuella intervjuer för att få en förståelse kring kvinnornas tankar och upplevelser.

1.6 Definitioner

1.6.1 Ledarskap

Ett traditionellt sätt att definiera ledarskap går ut på:

En process där en person utövar avsiktlig påverkan på andra människor i syfte att uppnå ett mål.

(Forslund, 2013, p. 266)

Det vill säga för att en grupp skall bli så effektiv som möjligt och nå sina mål, behöver någon ta på sig ledarrollen och leda dem dit. Finns både informella och formella ledare (Forslund, 2013, p. 266).

1.6.2 Chef

En formell position som en person blivit utvald till. Chefen har medarbetare och det största ansvaret för en organisations verksamhet (Forslund, 2013, p. 266).

När vi skriver "chef" i vår text, menar vi den person som har sista ordet i beslutskedjan och har högsta positionen i organisationen.

1.6.3 Glastaket

Glastaket är en metafor för ett hinder som kvinnor möter i organisationer för att uppnå högre positioner. Det handlar inte om ett individuellt hinder på grund av brister i kvinnornas egenskaper eller kompetens (Holgerson, Höök, Linghag, & Wahl, 2018).

1.6.4 Feminism

Ett förslag som uppkommer i samband med att försöka definiera vad feminism betyder går ut på att:

En feminist är en person som anser 1) att kvinnor är underordnade män och 2) att detta förhållande bör ändras. (Gemzöe, 2002, p. 13)

Det kan också vara en rörelse vars målsättning är att alla kvinnor ska ha samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter som män.

1.6.5 Jämställdhet och jämlikhet

När vi nämner jämställdhet och jämlikhet i vår text syftar vi på relationen mellan kvinnor och män.

2. TEORI

2.1 Grundläggande feministisk teori

Feminismens grundtanke är att kvinnorna i samhället har en underordnad position och att de på grund av det kvinnliga könet utsätts för diskriminering (Freedman, 2003, p. 7).

Feminismen vill påverka detta förhållande och förändra det mot ett mera jämställt håll (Gemzöe, 2002, p. 13). Det framkommer även mycket motstånd mot feminism och ordet feminism anses vara väldigt negativt laddat för många människor. Många motsätter feminismens tankesätt om att kvinnorna har en sämre ställning än vad männen har ("Stigmat: Feminist," n.d.). De menar att kvinnorna har massvis av makt och att det inte finns någonting som skulle hindra dem till att till exempel bli chefer eller politiker. Därför har det blivit väldigt viktigt inom feminism att på ett övertygande sätt klargöra på vilket sätt kvinnorna är i en svagare ställning. Feminismen lyfter fram att det finns individuella kvinnor som har makt och anses ha samma makt som en man. Om det ses från ett övergripande perspektiv är det många kvinnor i samhället som har mindre makt än männen (Gemzöe, 2002, pp. 11–29). Det som är viktigt att också tänka på är inom vilket samhälle kvinnorna lever i på den globala nivån. Kvinnor i till exempel Finland har en mer jämställd ställning med männen än vad t.ex. kvinnorna i utvecklingsländerna har (Kommissionen, n.d.).

Inom feminismen finns två aspekter som är viktiga att lyfta fram. Dessa två är förändring och kvinnornas aktiva roll. Tack vare att kvinnorna haft en aktiv roll med att förändra strukturer i samhället har det lett till ett mer jämställt samhälle som till exempel politisk rösträtt för kvinnor. Feminismen lägger också tyngdpunkt vid att komma fram till på vilket vis, och med hjälp av hurdana rörelser och medvetna aktioner, samhället ska nå en förändring. Därför kan feminism även räknas som en politisk aktivism och inte bara en åsikt (Gemzöe, 2002, pp. 11–29).

Många av de feministiska inriktningar som uppkommit genom tiderna sägs vara väldigt motstridiga och idéerna ligger väldigt långt ifrån varandra (Freedman, 2003, p. 7). En orsak varför feminismens idéer sägs vara motstridiga är att de olika inriktningarnas idéutveckling

speglas från de historiska händelseförloppen (Gemzöe, 2002, p. 30). Om man väljer att bortse från det historiska händelseförloppet kan feminism delas in i tre huvudinriktningar. Dessa huvudinriktningarna är liberalfeminism, radikalfeminism och marxism/socialistisk feminism (Freedman, 2003, p. 12). Det finns även de som räknar socialistisk radikalfeminism som en fjärde huvudinriktning (Gemzöe, 2002, p. 30). I detta arbete kommer vi att lägga tyngdpunkten på att allmänt beskriva feminism och gå in på en huvudinriktning, nämligen liberalfeminism.

2.1.1 Liberalfeminism

Liberalfeminism är den mest kända versionen av feminism. Liberalfeminismen strävar efter att kvinnorna skall ha samma grundläggande fri- och rättigheter som män. Den svaga kvinnliga positionen i samhället grundar sig på historia. Kvinnorna har historiskt sett blivit uteslutna från lagliga och politiska rättigheter samt hindrats inom arbetslivet. Kvinnorna har varit de som tagit hand om familjen. Liberalfeminismen har velat ändra på detta genom att kämpa för utbildning för kvinnor, deras lagliga rättigheter samt kvinnornas rösträtt inom politiska val. Uppfostran, utbildning och påverkandet av attityder är tre tillvägagångssätt som liberalfeministerna anser att kunna avskaffa kvinnornas svagare ställning (Gemzöe, 2002, p. 31).

Liberalfeminismen grundar sig på liberalismens politiska filosofier. Liberalism strävar efter frihet, speciellt frihet för individen. Alla skall ha rätt till att utforma sitt eget liv, utan att någon styr det ("Liberalismen – tänkare och idéer bakom ideologin," n.d.). Liberalismen driver för grundläggande fri- och rättigheter till alla individer. De karaktäriseras av tron att alla individer har ett förnuft. Lika värde och de demokratiska rättigheterna grundar sig på människans förnuftskapacitet. Många manliga filosofer genom tiderna har ansett att kvinnor och män inte har lika stor förnuftskapacitet (Gemzöe, 2002, pp. 31–35). Män ansågs vara mera rationella medan kvinnorna ansågs vara irrationella och styrda av sina känslor. Det var därför mera naturligt att kvinnorna uteslöts från de demokratiska fri- och rättigheterna. På grund av det har kvinnorna behövt bekämpa denna uteslutning samt argumentera för att de inte är olika från männen och att de är lika kompetenta att delta inom det politiska området (Freedman, 2003, p. 51).

Mary Wollstonecraft (1759-1797) var en feministisk filosof och en författare. Hennes skrifter representerar den klassiska liberalfeminismen. Hon skrev redan mot slutet av 1700-talet om att det inte finns skäligen orsaker för att inte inkludera kvinnor inom det politiska området (The Editors of Encyclopædia Britannica, 2019). Wollstonecraft argumenterade i sin litteratur även om att det inte finns några rimliga skäl varför kvinnorna anses ha lägre förnuft än männen. Också kvinnornas kamp för utbildning och rätt till alla yrken har gått parallellt med Wollstonecrafts kamp för kvinnors lagliga och politiska rättigheter. Dessa kamper har inte varit lätta och präglats av stora motstånd. En bland de mest kända kamperna har varit den kvinnliga rösträtten. Det var en kamp som kvinnor i många länder kämpade för, trots hårt motstånd. Myndigheten och rösträtten för kvinnor var bakgrunden till kvinnornas debut till offentligheten och det politiska livet. Rätten till högre utbildning och alla yrken och poster var minst lika viktiga (Gemzöe, 2002, pp. 35–37).

Liberalfeminismen har kritiserats för att ha en alltför allmän och ytlig teori över vad kvinnoförtryckets mekanismer på djupet består av. De har lyckats bra med effektiva kamper med att ge kvinnorna de grundläggande medborgerliga rättigheterna och utvecklat dessa, men teorin blir platt. Det är där de andra inriktningarna inom feminismen kommer in i bilden och försöker beskriva den teoretiska delen (Gemzöe, 2002, pp. 42–45).

2.1.2 Modern liberalfeminism

Liberalfeminismens kärna är att kvinnan ska ses som en fullvärdig medborgare och individ. Mycket av de nutida kvinnopolitiska arbetena och rörelserna kan ses som en fortsättning av de kamperna som liberalfeminismen fick sin början, nämligen rätten till de offentliga och politiska sfärerna. Från 1960-talets början fick liberalfeminismen en andra våg, vilket innebar ny kamp och styrka för jämlikhet i politik och arbetsliv för kvinnor. Målen med den nya vågen var lika tillgång till viktiga poster inom politik och arbetsliv men också lika löner och arbetsförhållanden. Lagar om jämställdhet och mot diskriminering inom arbetslivet är principen om kvinnors och mäns lika rättigheter i samhället (Gemzöe, 2002, pp. 37–38).

2.1.3 Sociala könet

I samhället är det så gott som utformat på förhand hur pojkar och flickor ska agera och vad de kan göra. Begreppet *sociala könet* är baserat på hur normen av det manliga och det kvinnliga ser ut. Den franska feministen och filosofen Simone de Beauvoir (1950) menade att det inte

är ett förutbestämt tillstånd att vara man eller kvinna, utan det är något individen blir. Det klassiska citatet “Man föds inte till kvinna, man blir det” är ett välanvänt citat inom feminismen (Connell & Pearse, 2015, p. 19). Hon menar att det inte finns något fastslaget att personen som blir en kvinna är av den biologiska värderingen av det kvinnliga könet (Butler, 2007, p. 58). Simone de Beauvoir noterade också att människan kan följa många olika vägar, men väljer oftast att följa den sociala normen (Connell & Pearse, 2015, p. 19).

2.2 Jämställdhet

Jämställdhet har diskuterats mycket under flera år och är fortfarande ett hett ämne. Det handlar om jämlikhet mellan könen. Jämställdhet är ett politiskt begrepp som myntades i slutet av 1960-talet för att skilja från det större jämlikhetsbegreppet. Det här ordet ersatte begreppen “kvinnofrågan” och “kvinnoemancipationen” vilket också gjorde att även till exempel ras, politisk åsikt och religion kunde samlas under samma begrepp (Holgersson et al., 2018, p. 235). Det var först år 1986 som lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män stiftades som stipulerar att samhället i detta syfte ska förbättra kvinnans ställning särskilt i arbetslivet.

För att komma någon vart i frågan om jämställdhet fokuserar människorna ofta på två olika delar av jämställdhetsarbete: internt och externt. I internt jämställdhetsarbete jobbar de anställda och ledningen inom sin egen organisation och för sin egen personal. Målet är oftast lika lön för lika arbete (Drejhammar & Pingel, 2001). Arbetsgivaren kan analysera och åtgärda löneskillnader för lika eller likvärdigt arbete, ofta m.h.a. arbetsvärdering där arbetsuppgifterna svårighetsgraderas (Holgersson et al., 2018).

Det finns de arbetsgivare som uppmuntrar till föräldraledighet genom att kompensera för inkomstbortfall under ledigheten. Vissa företag driver också ett attitydpåverkande arbete när det gäller mäns föräldraledighet genom att skapa riktgivande regler kring föräldraledigheterna. I Norden har vi det ovanligt bra i jämförelse med andra länder i fråga om ekonomiska stöd vid barnets födsel. Vi har skattefinansierad föräldraförsäkring, skattesubventionerad barnomsorg och rätt till deltidsarbete fram tills barnet är åtta år (Holgersson et al., 2018, p. 256).

I diskrimineringslagen kap 2 § 7 finns stöd för teorin. Här fastställs arbetsgivarens skyldighet att främja likabehandling på arbetsplatsen. Det är arbetsgivarens ansvar att bedöma hur likabehandling skall uppnås samt vilka effektiva och ändamålsenliga åtgärder som behöver genomföras för att utveckla arbetsförhållanden och personalen till att vara jämställda. Vid en arbetsplats med minst 30 regelbundna anställda behöver det finnas en plan för vilka åtgärder behöver genomföras så de främjar likabehandling ("FINLEX ® - Ursprungliga författningar: Diskrimineringslag 1325/2014," n.d.).

Externt jämställdhetsarbete innebär att ge alla medborgare likvärdig service i samhället. I offentligt arbete går det ibland under beteckningen jämställdhetsintegrering vilket är det svenska översättningen av den engelska termen *gender mainstreaming*, som är en väl etablerad strategi inom offentliga sektorer runt om i världen (Holgersson et al., 2018, p. 237).

Jämställdhet mellan könen innebär ett övergripande mål, att kvinnor och män ska ha samma makt att utforma samhället och sina egna liv. Detta mål är sedan indelat i sex delmål (Amundsdotter, 2009, p. 21; Holgersson et al., 2018, p. 239). För det första vill kvinnorna ha en jämn fördelning av makt och inflytande. Kvinnor och män ska ha lika mycket inflytande i samhället. För det andra gäller ekonomisk jämställdhet, alltså lika villkor vid betalt arbete. För det tredje är jämställd utbildning ett viktigt mål, flickor och pojkar ska ha samma möjligheter till utveckling. För det fjärde ska det vara en jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet, både männen och kvinnorna ska ta lika ansvar i hemmet och ha samma möjlighet till att både ge och få omsorg. Det femte delmålet innebär jämställd hälsa, bägge könen ska få vård på lika villkor och ha samma förutsättningar till god hälsa. Det sista delmålet gäller även att mäns våld mot kvinnor ska upphöra; alla ska ha lika rättighet till kroppslig integritet.

2.2.1 Motstånd

Det har funnits en hel del motstånd till jämställdhetsarbete genom åren. Wahl m.fl. (2018) har sammanställt några argument som ofta framkommer i studier om jämställdhet. Det första argumentet som brukar förekomma är att det är en *icke-fråga*. Det finns de som tycker att maktstrukturer är funktionella och naturliga, eller att det redan råder lika villkor i samhället

och organisationen. Ett annat vanligt argument är att “det rör inte oss”. Motståndarna tycker att frågan bara gäller privatlivet, på skolan eller i det förgångna och inte i den egna organisationen. Det framkommer också ofta att det är en *generationsfråga*. De menar då att aktivt arbete är onödigt eftersom jämställdhet kommer naturligt med den nya generationen. Med det fjärde argumentet menas att det innebär en omvänd diskriminering. Det här argumentet bygger också på att det är naturligt med maktstrukturer, eller att det redan råder lika villkor i samhället och därför istället blir en diskriminering av män (Holgersson et al., 2018).

Männens motstånd kan ses logiskt ur ett maktperspektiv, för att männen tjänar mer pengar och har lättare att avancera på arbetsmarknaden. Det verkar oftast som att de har högre status i samhället överlag. Hans Robertsson (1998) identifierade under en studie att det finns tre vanliga förhållningssätt bland män. De förnekar att det finns en dominans bland männen, kvinnornas egna attityder gör att de har sig själva att skylla. Det finns de män som erkänner mansdominansen men inte gör något åt den, istället ser de vissa män som syndabocker. Eller så är männen helt avståndstagande från den rådande könsfördelningen.

Hagbergs m.fl. (1995) kategoriserade mäns inställning i fem kategorier. *Den öppna motståndaren* tycker det är en “naturlig ordning” och att det borde vara som det alltid har varit. *Den dolda motståndaren* är skeptisk till jämställdhet och anser arbetet vara överdrivet, han missgynnar också kvinnor men uttalar sig inte högt. *Den neutrale* är passiv, men om kvinnor kan bevisa att de är missgynnade ska det så klart rättas till, han gör dock inget själv. *Den försiktiga aktivisten* tycker att det är en rättvisefråga för kvinnor men skulle inte innebära något för männen. Män ska vara med och driva på frågan, men då gärna inom andra områden än han själv befinner sig. *Jämställdhetsaktivisten* ser jämställdhetsarbetet ur ett könsmaktperspektiv och vill främja jämställdhet i alla sammanhang (Holgersson et al., 2018, p. 264). Dock menar Ingrid Pincus (2002) utifrån en studie att det finns ett glapp mellan vad män med makt säger och vad de gör.

På 80-talet utvecklade Berit Ås (1982) en teori om härskartekniker där hon skrev om hur vissa män reagerar när de blir utmanade av kvinnor, för att behålla sin överordnade position. Teknikerna kallas osynliggörande, förlöjligande, undanhållande av information,

dubbelbestraffning samt påförande av skuld och skam. År 2004 utvecklade hon teorin med ytterligare två härskartekniker, objektifiering av kvinnors/mäns kroppar och våld eller hot om våld (Amundsdotter, 2009, p. 24).

Motstånd förekommer oftare hos män, men också hos kvinnor. Det är vanligare än allmänheten kan tro och kallas kvinnors strategier. De tre vanligaste strategierna (Wahl m.fl. 1998) är för det första *könsneutral strategi*. Kvinnorna förnekar att kön spelar någon roll antingen på grund av oförstående eller negativ inställning till jämställdhetsarbete. Kvinnor kan också ha en *positiv strategi* vilket innebär att könsordningen accepteras genom en komplementär syn på könen. Kvinnor är då negativt inställda till jämställdhetsarbete med maktperspektiv men positivt inställda om jämställdhetsarbetet är utan maktperspektiv. Den sista strategin är *omvärldsstrategi*. Könsordningen synliggörs och kritiseras och strategin vill uppnå total jämställdhet. Kvinnor är då positivt inställda till jämställdhetsarbete med maktperspektiv (Holgersson et al., 2018, p. 263).

2.2.2 Glastaket

Glastaket är ett uttryck som myntades av Rosabeth Moss Kanter år 1977. Med det menade hon att det finns strukturer i nästan alla organisationer som missgynnar kvinnor (Blomquist & Röding, 2010, p. 229).

Orsaken till att glastaket finns beror på flera bidragande faktorer (Bolman, L.G. , Deal T.E., 2015). Den första faktorn är stereotypen att ledarskap är något manligt. År 2014 gjordes det en studie vid namn *Stjärnkraft* över det svenska näringslivet. Studien visar att över 1/3 av de tillfrågade kvinnliga cheferna har fått sitt arbete via sitt nätverk, männen har däremot lättare att få arbete via annons. Det visar att stereotypen lever än idag eftersom kvinnorna måste nätverka för att ha en större chans till chefsposter. Dessutom visar studien att män främst rekommenderar män och kvinnor främst kvinnor till tjänster, därför blir det heller inga större förändringar i statistiken (Gustafsson & Sedell, 2015, p. 86).

Den andra bidragande faktorn till glastaket är att kvinnor oftare måste gå balansgång mellan motstridiga förväntningar. Kvinnan ska vara stark, men inte visa sin ilska och hon ska vara känslig och omtänksam, men inte visa sig svag. De flesta kvinnor i undersökningen

Stjärnkraft (2014) har av olika skäl hoppat av, klivit åt sidan eller tagit ett steg bakåt i karriären. De har valt att göra så för att kunna fokusera på vad de vill i livet och försöka bryta trenden att bara klättra på karriärstegen på ett och samma företag i 30-40 år. Detta för att tiden med livslånga anställningar är förbi, de flesta vill ha en roll som stimulerar och engagerar för att nå en inre tillfredsställelse. Kvinnorna har insett att de på så vis skaffar sig mycket bredare kompetens och att karriären kan vänta om livet och hemmet behöver mer uppmärksamhet än jobbet ett tag (Gustafsson & Sedell, 2015, p. 178).

En tredje bidragande faktor är det faktum att diskriminering fortfarande förekommer. I alla tider har starka och mäktiga kvinnor i böcker och filmer speglats som farliga häxor eller onda drottningar, tills de överlistas av en ännu starkare man. Eftersom starka män förknippas med ledarskap och starka kvinnor med någonting ont, lever undermedvetna fördomar kvar och männen får företräde till ledande positioner (Bolman, L.G., Deal T.E., 2015, p. 416). Även fast det står tydligt i diskrimineringslagen 3 kap 8 § att ingen får diskrimineras, så är det fortfarande en del av vardagen.

Den fjärde och sista bidragande faktorn, enligt Bolman & Deal (2015), är att kvinnor betalar ett högre pris för tjänsten. Många kvinnor vill anpassa arbetssituationen efter privatlivet. Både stort "chefsansvar" hemma och på jobbet kan vara krävande, då villkoren för tjänsten många gånger kräver att någon annan tar ansvar i hemmet (Gustafsson & Sedell, 2015, p. 53).

2.3 Ledarskap

Inom ledarskapsforskning uppkommer ofta frågan om ledarskap är något medfött eller om individen kan läras in i det. Ifall ledarskap är något som är medfött betyder det att inte vem som helst kan bli ledare. Däremot om ledarskap är något individen kan lära sig betyder det att flera inom ett socialt sammanhang kunde bli ledare (Holgersson et al., 2018, p. 173).

Blomquist & Röding (2010) skriver att personligheten, bl.a. integritet, värderingar och mognad, har stor betydelse i ledarskapet. Det finns även skillnad mellan chef och ledare. Chef definieras ofta som den formella positionen medan en effektiv ledare är den som får folk med sig att nå sina mål. Forskningar har kommit fram till att det finns en del människor som utövar ledarskap även fast de inte har chefstiteln (Holgersson et al., 2018, p. 174).

Ledarskapsforskaren Gary Yukl har kommit fram till fyra olika förhållningssätt inom ledarskapsforskning. De är egenskapsperspektivet, beteendeperspektivet, inflytandeperspektivet och situationsperspektivet (Holgersson et al., 2018, p. 174).

I egenskapsperspektivet anser Yukl att vissa personer är så kallade naturliga ledare och är begåvade med speciella egenskaper. Denna forskning fokuserar på ledarens personliga egenskaper. Beteendeperspektivet jämför beteendet hos effektiva respektive ineffektiva ledare och forskar i ledararbetets natur, vad som påverkar effektiviteten. Forskningen som fokuserar på att förstå processen mellan ledare och de ledade kallas för inflytandeperspektiv. Där försöker Yukl även finna vad som är förklaringen till effektivt ledarskap i avseendet av makt och inflytande, samt hur ledarna använder sig av dem. Situationsperspektivet betonar de olika faktorer i kontexten av vilken typ av arbete som görs, den externa omgivningen samt vilka egenskaper medarbetarna har med sig. Forskarna har behandlat ledarskapet, dels som en beroende variabel var beteendet påverkar de olika aspekterna i sammanhanget och dels tittat på vilka aspekter som påverkat effektiviteten hos ledarna (Holgersson et al., 2018, p. 174).

Ledarskapsforskning betonas ofta av att definiera ett idealt ledarskap samt hur en person skall gå tillväga för att uppnå detta. Det finns en övertygelse över att man kan definiera det ideala ledarskapet endast genom objektiva kriterier. Detta synsätt har dock blivit kritiserat på grund av att verkligheten ser annorlunda ut beroende på hurdan frågeställning forskarna har utgått ifrån i samband med ledarskapsforskningen samt vem det är som analyserar detta (Holgersson et al., 2018, p. 175).

2.3.1 Motivation

Vad är det som skapar motivation hos människorna? Det vill säga, vad får människan att agera på ett effektivt och önskvärt sätt. Motivation är ett väl forskat ämne och det finns många olika motivationsteorier (Forslund, 2013, p. 177). Dessa teorier är bland annat behovsteorier, processteorier, beteendeteorier men också commitment samt feedback-teori har ett mycket nära samband med motivation.

2.3.1.1 Behovsteori

De känslomässiga aspekterna av motivation beskrivs i de olika behovsteorierna.

Maslow behovshierarki är en behovsteori som går ut på att människans behov kunde grupperas i fem olika grupper som en i taget behöver tillfredsställas för att skapa motivation. Behovshierarkin är byggd på varandra så att lägst nere är fysiologiska behov, därefter kommer trygghet, sociala förhållanden, status och sist självförverkligande. Människorna vill ha tillgång fysiologiska faktorer såsom mat, för att sedan kunna fokusera på att göra och känna sig trygg och därefter klättra uppåt i behovshierarkin. Med andra ord behöver människorna ha den föregående gruppen fullbordad för att ta sig vidare (Forslund, 2013, p. 178; Hein, 2012, p. 69).

Psykologen Clayton Alderfers ERG-teori är en vidareutveckling och en förenkling från Maslows behovshierarki. Den bygger på att människorna bara har tre olika grundläggande behov för att skapa motivation. Dessa är materiella behov såsom existentiella behov, relationer, att känna tillhörighet och utveckling. En annan skillnad är också att en behovsgrupp inte behöver vara fullbordad för att en annan grupp skall bli aktuell (Forslund, 2013, p. 179; Hein, 2012, p. 98).

McClellands motivationsteori går ut på att människorna har tre grundläggande behov som beskriver hur beteende är hos människorna. De tre behoven är att känna samhörighet, makt samt kunna prestera och vara bra på något. Han betonar att dessa behov kan personer lära sig med hjälp av träning och livserfarenhet. Fördelningen av behoven ser olika ut hos alla människor (Forslund, 2013, pp. 179–180).

Frederick Herzbergs tvåfaktor-modell går ut på två faktorer som påverkar varandra och beskriver motivationen hos individerna. Dessa två faktorer är motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer är bland annat vilket ansvar personen i fråga har, finns det möjlighet till personlig utveckling eller karriärmässig utveckling, medan med hygienfaktorerna menas vilken typ av omgivning individen befinner sig i, hurdana relationer och vilken typ av chef personen har. Ifall hygienfaktorerna är dåliga kommer individerna att trivas dåligt på arbetsplatsen, men kan ändå känna sig motiverade på grund av att motivationsfaktorerna är bra. Detta leder till att ifall chansen finns att byta till en annan organisation med samma arbetsuppgift och bättre hygienfaktorer kommer det troligtvis att ske. Hygienfaktorerna handlar mera med trivseln på arbetsplatsen än motivering av individer.

Motivationsfaktorerna är de som får individerna att känna sig drivna och motiverade (Forslund, 2013, p. 181; Hein, 2012, p. 121).

2.3.1.2 Processteori

I processteori försöker forskare komma fram till vilka de psykologiska processerna är som påverkar motivationen. Medarbetarnas uppfattning om deras arbetsuppgifter och arbetssituation är det som uppmärksammas inom processteori (Forslund, 2013, p. 181).

Förväntningsteorin handlar om att forskarna antar att individerna presterar exceptionellt bra ifall de kommer att uppnå något som de värderar högt. Det är uppfattningen om situationen som styr motivationen. Om individen anser sig kunna få en lämplig belöning eller nå ett korrekt resultat kommer det att motivera till handling. Förväntningsteorin är delad i tre delar vilka är förväntan, instrumentalitet och valens (Abrahamsson & Andersen, 2005; Forslund, 2013, p. 182).

Förväntan handlar om relationen mellan arbetsinsatsen och resultatet. Medarbetarna förväntar att en viss arbetsinsats skall leda till ett visst resultat. Om detta inte sker kommer motivationen hos personalen att falla. *Instrumentalitet* beskriver det antagande som individerna har att ett visst resultat kommer att leda till en viss belöning. Ifall det finns ett antagande att ett resultat av en arbetsinsats kommer att leda till något större, finns motivationen att sträva efter det. Den sista delen i förväntningsteorin, *valens*, beskriver hur intresserad personer är av en viss belöning. Det vill säga hur högt individen prioriterar den specifika belöningen. Om en belöning tillfredsställer mer än de andra, kommer personen att välja den som tillfredsställer mest (Abrahamsson & Andersen, 2005; Forslund, 2013, p. 182).

Jaques jämlighetsteori betonas av upplevda betydelsen av jämvikten av prestation och belöning. Det kan vara svårt att hitta en objektiv måttstock för att jämföra utförda arbetet mot en belöning. Individerna försöker minska den ojämvt som finns mellan prestation och belöning. De som anser att de blir orättvist belönade kommer då att minska på sin arbetsinsats (Forslund, 2013, p. 183).

2.3.1.3 Drivkrafter

Det är viktigt att veta varför man vill bli chef eller tackar ja till ett chefsjobb. Det kan uppnås genom att ha bra självinsikt samt förstå sina personliga drivkrafter. Några alternativa drivkrafter kan vara att vilja utvecklas, att göra karriär, att ha goda idéer för att utveckla företaget eller helt enkelt vilja ha högre lön. Även att se och hjälpa andra människor växa och utvecklas är en drivkraft i sig. Den chef som har bra självinsikt och känner till sina drivkrafter har också lättare att säga vad personen vill åstadkomma med sitt ledarskap (Blomquist & Röding, 2010, p. 45).

2.3.1.4 Commitment

Commitment är nära besläktat till motivation. Commitment beskriver hur lojal en individ är mot organisationen och deras värderingar d.v.s. hur benägen medarbetaren är att stanna kvar inom organisationen. Inom commitment finns det tre dimensioner för att beskriva en lojal person. Det handlar om en önskan att få vara en del av samt acceptansen av de mål och värderingar som organisationen står för. Men också den tid och ansträngningen som medarbetaren lägger ner för företagets bästa (Forslund, 2013, p. 185).

2.3.1.5 Feedback

Enligt forskning är bekräftelse och att bli sedd ett av de grundläggande behoven som vi människor har. Forskningar har även visat vilka effekter det leder till när vi får, kontra inte får, bekräftelse eller blir sedda för det vi gör. Det har lett till utvecklingen av feedback (Bonnier Business Media, n.d.). Den amerikanska psykologen Burrhus Frederic Skinner började redan i mitten av 1900-talet sina forskningar om hur man får individer att utföra ett önskvärt beteende. De slutsatser han kom till liknar lite dagens feedback. Han hävdade att ledaren bör stötta det önskade beteendet och undvika att bestraffa ett felaktigt beteende (Forslund, 2013, pp. 184–185). Att ge feedback signalerar då att den andra personens beteende blir sett och bekräftat samt hur det uppfattas av andra. Forskning har kommit fram till att för att uppnå en trygghetskänsla med jobbet behöver medarbetaren bli sedd och få en bekräftelse hur de andra uppfattar en. För att kunna utvecklas och förstå meningen med arbetsuppgifterna är feedback ett bra verktyg. Det får medarbetarna även att känna sig uppskattade, tillhörighet samt trivas med arbetet (Bonnier Business Media, n.d.).

2.3.2 Skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap

Den forskning som gjorts om kvinnligt ledarskap kan delas upp i två sidor; de som anser att det inte finns någon skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap och de som anser att det finns vissa avgörande skillnader. Forskningar som kommit fram till att det inte finns en större skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap består ofta av mera akademiska och kvantitativa undersökningar. De som anser att det finns skillnader på ledarstilarna har utfört undersökningar som har en mer kvalitativ och berättande synvinkel. Bland undersökningar som gjorts har det kommit fram att de manliga och kvinnliga ledare som undersökts och intervjuats har båda varit eniga om att skillnaden mellan ledarstilarna främst syntes i kvinnornas tillgivenhet och entusiasm för sitt arbete (Alvesson & Billing Due, 2011, p. 217).

2.3.2.1 Skillnader

Studier har visat att den kvinnliga ledarskapsstilen kännetecknas av större samarbete ledarna emellan samt med de anställda. Kvinnor anses även basera sin problemlösning på empati och på sina instinkter. De har en bättre samverkan och öppenhet med de olika personer som är runt dem (Alvesson & Billing Due, 2011, p. 218). Det kvinnliga ledarskapet står oftare för omtänksamhet, empati, lyssnande och liknande mjuka attribut. Manligt ledarskap beskrivs oftare med ord som handlingskraftigt, strategiskt och andra hårda attribut (Blomquist & Röding, 2010, p. 234).

Många gånger tenderar kvinnor att betygsätta sina prestationer lägre än männen gör, även fast det inte är någon skillnad på resultaten. Studier visar också att kvinnor är mer hängivna arbetsrollen än män i samma position, troligtvis för att de har jobbat hårdare för att nå sitt mål (Jenni, 2017). Enligt det sociala könet ska kvinnor vara på ett visst sätt och männen på ett annat. Det förväntas av kvinnorna att de ser till att alla trivs och mår bra, vara lyhörda, kunna lösa problem och även vara sympatiska. Männen däremot förväntas ta för sig, vara starka och framåt drivande. En arg man respekteras medan en arg kvinna ses som obehärskad och hysterisk (Aru, 2003, p. 129). Det här normerna djupt inrotade i våra värderingar och kan utmanas genom samhällsförändringar och lagstiftningar ("Om kön och genus | Nationella sekretariatet för genusforskning," 2016), såsom jämställdhetsplanen som måste finnas på arbetsplatser med över 30 anställda. Det sociala könet påverkar alltså hur kvinnor borde tycka

och tänka vilket leder till att kvinnor omedvetet värdesätter sig försiktigare ("Kön & Genus - reVamp," 2015). Männen har alltså tendensen att lättare uttrycka sig på vad de är bra på, medan kvinnorna värderar sin kunskap lägre för att inte verka skrytsamma (Aru, 2003, p. 130).

2.3.2.2 Inga skillnader

Oavsett dessa undersökningar har forskningen även kommit fram till att skillnaderna kan vara omärkbara eller skiljas aningen vid vissa tillfällen och vid vissa synpunkter. Det finns många olika faktorer som påverkar de olika ledarstilarna oavsett om det är en man eller en kvinna som är ledaren. För att få en ordentlig uppfattning vad som är skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap behövs det göras en undersökning där det finns ett stort urval kvinnliga och manliga ledare i likartade arbetsmiljöer samt djupgående intervjuer och observationer med ledarna och deras medarbetare (Alvesson & Billing Due, 2011, pp. 218–221).

Historiskt sett har ledarskapsforskningen fokuserat mycket på män eftersom det funnits flest män inom chefspositionerna och allmänheten har ansett att det varit ett manligt yrke (Bolman, L.G., Deal T.E., 2015, p. 410). Till följd av det, har de även blivit normen för jämförelserna (Holgersson et al., 2018, p. 187). Intresset och forskning om genus och ledarskap har på senare år ökat drastiskt tack vare kvinnornas förändrade roll i samhället samt enskilda insatser och prestationer som utförts av kvinnor (Bolman, L.G., Deal T.E., 2015, p. 410).

3. METOD

Vi redogör i det här stycket för val av metoder som har använts i studien. Vi kommer beskriva valet av kvalitativ studie, hur vi gjort vårt urval, etiska aspekter, genomförandet och analys av intervjuerna.

3.1 Kvalitativ studie

Det finns två typer av undersökningsmetoder: kvantitativa och kvalitativa. I den kvantitativa forskningsmetoden strävar forskaren efter att få fram kvantifierbar data, nämligen siffror och mätbara jämförelser. Den kvalitativa studien går ut på mera djupgående analyser och datan uttrycks i ord i stället för siffror (Nyberg & Tidström, 2012, pp. 122–126).

Kvalitativa undersökningsmetoder eftersträvar att förstå upplevelser och tankar med hjälp av individuella intervjuer eller genom att observera beteenden (Nyberg & Tidström, 2012, pp. 122–126). Intervjuerna kan göras standardiserade och strukturerade. Standardisering innebär att intervjun är välplanerad och att det inte finns möjlighet att variera, utan frågorna ställs i exakt samma ordning och formulering till alla intervjupersoner. Strukturering handlar om vilken möjlighet intervjupersonen har att tolka frågorna. Låg strukturering innebär hög grad av tolkning av frågorna beroende på de egna värderingar, erfarenheter och språkvanor (Sörensen, 2011, pp. 132–133).

Vi valde att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod eftersom vi var intresserade att få en mer djupgående analys av hur kvinnor inom olika organisationer tagit sig till den position de är i dag. Våra intervjuer var aningen standardiserade med låg strukturering. Vi hade samma grundfrågor och i exakt samma ordning till alla, men vi hade även utrymme för följdfrågor och lite variation beroende på situationen. Intervjupersonerna fick fritt tolka frågorna utgående från deras egna erfarenheter och språkvanor.

Intervjuerna bandades in med tillåtelse av intervjupersonerna varefter de transkriberades och analyserades.

3.2 Urval

Vi valde att intervjua sju kvinnor inom olika organisationer på Åland. Vi ville att alla skulle komma från olika bakgrund och ha olika erfarenheter i bakfickan som de fått genom att klättra på karriärstegen. Vi valde också att i huvudsak få tag i kvinnor som är verkställande direktör eller i samma grad i högsta beslutsfattande position. Avdelningschefer är inte intressanta i det här fallet eftersom vi upplever att det är hos cheferna ovanför dem som glastaket finns. Det finns nästan lika många kvinnor och män som är mellanchefer på Åland, men eftersom det inte finns särskilt många kvinnor som är verkställande direktörer (Åsub, 2017), utgår vi från ett bekvämlighetsurval för att få ihop tillräckligt många intervjupersoner för att kunna jämföra svaren.

3.2.1 Våra deltagare

Anna Björkroos är chefredaktör på Nya Åland sedan juni 2016. Hon studerade i Helsingfors med journalistik som huvudämne och statskunskap som biämne. Hon har jobbat många år på Nya Åland med flera olika tjänster. Vi valde att intervjua Anna på grund av att hon representerar ett offentligt bolag med många ögon på sig.

Katarina Dahlman jobbade när vi träffade henne som förbundsdirektör för Oasen boende- och servicecenter. I mars 2019 började hon på sin nya tjänst som direktör för Ålands Omsorgsförbund. Hon har studerat juridik på Lunds universitet. Tidigare har hon jobbat både inom juridik och kommunförvaltning, men hon har också varit i ledningsgruppen för Ålands hälso- och sjukvård. Hon har många års erfarenhet av chefsjobb och därför valde vi att intervjua henne.

Jeanette Pajunen är hälso- och sjukvårdsdirektör på Ålands hälso- och sjukvård. Hon bodde, innan hon flyttade till Åland, flera år i Ekenäs men är ursprungligen från Karis. Jeanette är utbildad till sjukskötare med psykiatrisk inriktning och efter att ha jobbat flera år som det, valde hon att vidareutbildade sig till hälsovårdsmagister. ÅHS är bland de största arbetsgivarna på Åland, vilket gör henne intressant för vårt arbete.

Daniela Forsgård jobbar som CFO på Optinova sedan fem år tillbaka. Hon studerade ekonomi vid Karlstad Universitet och är finansieringsmagister. Hon har tidigare jobbat både på Nordea och PAF med redovisning. På Optinova har hon ansvar över koncernens 14 olika bolags ekonomi och sammanställer och analyserar bl.a. de enskilda redovisningarna och ser över eventuella framtida förvärv och hur bolaget kan växa. Hon sitter även med i koncernens ledningsgrupp där de totalt är fyra personer. Daniela jobbar för ett internationellt bolag och har stort ansvar i koncernen. Det gör henne till en bra intervjukandidat för vårt arbete.

Tre av de vi intervjuade ville vara anonyma. Vi har därför valt att inte presentera dem eftersom det medger en risk att läsaren avslöjar identiteten. De är tre kvinnliga ledare på höga positioner, med flera års erfarenhet inom respektive branscher.

3.3 Etiska aspekter

I de situationer vart individerna kan utsättas för fysisk, psykisk eller ekonomisk skada är det viktigt att ta till hänsyn de etiska aspekterna och utgå ifrån god moral (Christensen, Engdahl, Grääs, & Haglund, 2010, p. 38).

Vid intervjuerna frågade vi intervjupersonerna om deras samtycke över inspelning av intervjuerna för eget bruk samt publicering av namn och företag. I dataskyddslagen 2 kap 4 § står det att personuppgifter får användas vid vetenskaplig eller historisk forskning samt att det bör finnas en balans mellan mängden av personuppgifterna och det mål som eftersträvas ("FINLEX ® - Ursprungliga författningar: Dataskyddslag 1050/2018," n.d.). De som inte gick med på publicering av namn och företag håller vi helt anonyma.

3.4 Genomförande

Vi valde att börja med att välja vilka teorier vi ville utgå ifrån samt läsa litteratur och tidigare studier inom liknande ämne. Därefter kunde vi utforma våra frågor och samtidigt började vi se oss runt efter vilka kvinnor vi skulle kunna fråga om en intervju med. När vi hittat några lovande kandidater skickade vi en förfrågan per e-mejl, där vi förklarade bakgrunden och syftet till studien, vilket fick positiv respons bland deltagarna. Endast två av de nio tillfrågade tackade nej.

Trost (2010) menar att det ger bättre resultat om de intervjuade får läsa frågorna på förhand, eftersom de då känner sig tryggare. Vi lät därför kvinnorna ta del av frågorna så att de kunde förbereda sig på förhand och vi reserverade ungefär en timme för intervjun. Vi lät deltagarna själva välja plats och tid för intervjun så att det passade i deras hektiska scheman.

Alla valde att göra intervjun på sin arbetsplats. Enligt Trost (2010) är det en fördel att intervjun sker i en hemmastadd miljö, för att deltagarna ska känna sig så bekväma som möjligt. Vi valde att spela in intervjuerna, med tillåtelse, för att kunna lyssna igenom dem och göra anteckningar i efterhand för att undvika missförstånd och felciteringar. Många erfarna forskare menar att inspelningarna måste transkriberas, för att kunna granskas i efterhand (Bell & Waters, 2016, p. 197). Vi turades om att leda intervjun, men den andre flikade in och vi hjälptes åt i samtalet för att det skulle flyta på naturligt utan att gå in på villospår.

3.5 Analys av intervjuer

De inspelningar som vi gjorde under intervjuerna bearbetade vi så nära inpå intervjun som möjligt för att även komma ihåg övriga detaljer från träffen. Vi lyssnade igenom materialet och transkriberade vad som sagts. Efter att alla intervjuer var genomförda så kategoriserade vi svaren under varje fråga för att kunna jämföra dem sinsemellan. Vi använde oss av Kvaless (2014) meningskoncentreringsmetod, dvs. koncentrera långa svävande svar till korta och precisa meningar, för att kunna hitta kärnan i vad personerna svarade på frågorna.

4. RESULTATREDOVISNING

I det här stycket kommer vi sammanställa svaren vi fick på våra intervjuer. Frågorna vi ställt under intervjun står i kursiv stil.

4.1 Drivkrafter

Vad driver dig? Vad har gjort att just du är chef?

Vi ställde frågan vad som driver och har drivit våra intervjupersoner till att uppnå den position som de har i dagens läge.

Det som kom fram i intervjuerna var att de flesta ansåg att det varit en naturlig utveckling inom karriären, att stegvis ta sig mot toppen och ta chansen i de intressanta erbjudanden de blivit erbjudna. En av våra intervjupersoner hade dock en viss osäkerhet och otrygghet med sitt gamla jobb. Det fick henne att vilja ändra och göra något åt saken. Tre av våra intervjupersoner var inne på samma spår över att de är väldigt drivna som personer. Att nyfikenheten, mångfalden samt att lära sig något nytt och få reda på mer, varit stora faktorer som drivit dem framåt i karriären. De har velat göra en skillnad och komma fram till resultat, med de val de gjort.

Vilka utmaningar har du stött på?

En följdfråga till drivkrafterna var hurdana utmaningar de stött på under vägen.

Små motstånd kommer ju ofta, men på det viset kanske man inte får se det för man utvecklas ju av det också. Även om man kan tycka att situationen är jobbig just då så utvecklas man ju ändå av att komma vidare, det är ju en erfarenhet i sig.

- Katarina Dahlman

De flesta ansåg att de utmaningar de stöter på är bland det dagliga arbetet, att få allting att fungera och det behövs dagligen tas många beslut. En påpekade att chefer måste vara beredda på att det kan framkomma jobbiga situationer. Flera nämner också att de stött på de klassiska härskarteknikerna någon gång i karriären samt att vissa idéer en kvinna har inte blir hörda förrän en annan får säga det högt själv.

En intervjuperson konstaterade dock också att en utmaning varit att få familjelivet och jobbet att gå ihop. Hon har jobbat hårt och mycket extra, det har blivit långa dagar och sena kvällar; då har utmaningen varit att få familjen och jobbet att gå ihop.

Två av de intervjuade personerna uppmärksammar att de stött på vissa attityder och lite strul under sin karriär, men att mycket av det kommit bort och att det nog främst handlar om att den egna profilen skall matcha den sökta arbetsprofilen.

Vilka verktyg är viktiga att tänka på när man blir ny chef?

Vi ville även ta fram vilka konkreta verktyg i mening av egenskaper och tendenser en person behöver ha när man är chef eller ny som chef.

Det som de flesta intervjupersonerna var eniga om är att kommunikation är ett väldigt viktigt verktyg. Att vara lyhörd, ödmjuk och kunna diskutera med sina kollegor och medarbetare. Ha en öppen dörr, så att en medarbetare lätt ska kunna komma och diskutera ifall det är något. Det som också är viktigt att komma ihåg är behovet av att ha tålamod, stresstålighet och att ta tag i konflikter direkt, att inte vara konflikträdd. Att tro på sig själv, ha bra självinstinkt och veta varför man tar emot jobbet gör det lättare när man är ny som chef.

Att ha ett nätverk eller att ha en handledare/coach som chefen kan vända sig till vid behov samt nyttan att gå olika utbildningar speciellt ledarskapsutbildningar, är också något som flera tycker är viktigt.

4.2 Stöd och stödfunktioner

Vilken typ av stöd får du/har du fått och av vem?

Med denna fråga ville vi ta reda på om det finns några stödfunktioner kvinnor emellan och om det förekommer mentorskap.

De flesta av våra intervjupersoner svarade att de får otroligt mycket stöd av sina nuvarande kollegor och även tidigare kollegor som har haft liknande roller.

Jag har i många år haft en väldigt bra chef som var mitt bästa stöd [...] Han såg till att det inte fanns något glastak inom organisationen. Han gjorde nog mycket sådant arbete som jag inte ens vet om och p.g.a. att han såg att jag utvecklades och att jag behövde komma framåt så banade han väg, men han såg också när jag inte var mogen för det.

- Jeanette Pajunen

Endast tre svarade att de nyttjar någon form av mentorskap som kan ge stöd i svåra situationer eller tunga dagar och en nämnde en coach utifrån. Flera svarade att familjen visat stort stöd men att en chef inte kan diskutera vad som helst med dem hemma eftersom man oftast har tystnadsplikt. En av våra intervjupersoner påpekade att det alltid finns stöd att få, men att personen själv måste inse det och själv kunna fråga efter det. Det går inte att bara förvänta sig få hjälp och stöd utan att någonsin fråga efter det. Tre berättade om ett kvinnonätverk via Ålands näringsliv där kvinnor i liknande positioner träffas regelbundet och kan diskutera och bolla tankar med varandra i en öppen, förlåtande miljö. Även en av de intervjuade nämnde Juniorhandelskammaren (JCI) som är en förening för personer mellan 25 och 40 år där det finns möjlighet att lära känna nya människor i liknande situationer samt gå på föreläsningar och workshops i hur en medarbetare kan växa som person och ledare.

4.3 Kvinnor som VD

Varför tror du att det är så få kvinnor som är VD eller i liknande chefsposition?

Alla våra intervjupersoner var eniga om att det är ett tufft jobb att vara VD eller liknande chef. Det tar tid, arbetsklimatet är hårt och ledaren behöver vara förberedd på att de inte alltid är så lätt.

En av våra intervjupersoner nämnde också att mycket beror på en själv, man bromsar sig själv som kvinna att ta sig till nästa steg. Kvinnor anser att kompetensen saknas och att hon behöver ha något lite extra i sig för att klara det. Medan männen oftare tänker "klart jag kan" och klarar av det. Som kvinna har man tidvis behövt bevisa sig tillräckligt kunnig och fått höra ifall kvinnan tagit lite mera plats och gjort sig hörd. Inte bara från män utan även från andra kvinnor.

Normen av en VD i privata näringslivet beskrivs nog ofta som en man med kostym skjorta och glasögon kanske [...] Det har väl kanske varit en vilja att ändra på den bilden, jag tror att det ändrar men det går inte jättesnabbt. Men om man tänker på var kvinnor stod för 100 år sedan så har det ju ändrat. Det har ju varit mycket män i styrelserna och då kan det bli att man söker i sina nätverk och då blir det lätt att man lyfter fram män i de situationerna.

- Anonym

Tre av våra intervjupersoner poängterar även att normen tidigare varit en man som chef eller VD, men att samhället ser att det börjar komma flera kvinnor idag, speciellt inom den offentliga sektorn.

Man ser att det börjar komma fler kvinnor idag. Kvinnor har i genomsnitt högre utbildning idag, kvinnor tar för sig, kvinnor kan, kvinnor är kunniga och man börjar allt mer lyssna till kvinnor. Jag tror att det ändrar, men långsamt. Och alltmer finns det sådana beteenden som fanns för tiotals år sedan som inte är okej längre.

- Anonym

En av respondenterna påpekar att hon själv inte lockas av att bli VD. Hon föredrar att hålla ordningen bakom, medan en annan får vara ansiktet utåt. Hon menar att det finns en viss osäkerhet i positionen som VD som inte finns då medarbetaren är anställd, eftersom styrelsen när som helst kan avsätta VD:n. "Kanske kvinnor har en instinkt i sig som gör att man inte vill tappa trygghetskänslan", säger hon.

Upplever du att kvinnan förväntas välja familjen framför karriären?

En av våra intervjupersoner var helt av den åsikten att kvinnorna inte förväntas välja familjen framför karriären, det är ett gammalt tankesätt. Hon ansåg att det går ypperligt att kombinera familjelivet och karriär, om personen överhuvudtaget vill grunda familj. Det är mera de äldre generationerna som ser det som ett hinder. Två andra menar att även fast en kvinna inte förväntas välja familjen så är det ju inte särskilt roligt att ha ett jobb där hon inte hinner träffa dem. Vilket gör att kvinnan tvingas omvärdera och fråga sig hur hon vill ha det.

Jag tror att när man väl har kommit till en viss position, du är bekväm, du har ekonomin tryggad, en bra lön sen triggas det inte med löneförhöjning mot mer arbete längre. Någon gång tar balansen slut och det är inte värt insatsen av sitt eget liv längre.

- Daniela Forsgård

De flesta intervjupersonerna var mera av den åsikten att omgivningen kanske har den förutsägelsen att kvinnan väntas stanna hemma med familjen samt att det eventuellt är självvalt och en prioriteringsfråga. Att om de varit en man i samma position så skulle de inte få frågan att vad familjen tycker och tänker om situationen. De framhäver ändå att det tankesättet är gammalmodigt och håller på att ändras och försvinna.

Jag tror att det kommer finnas allt fler förebilder som gör att utvecklingen går i den riktningen. Även om det går långsamt även där. Men sen tror jag också att det är många kvinnor som inte är beredda att avstå det första året hemma, så att det är båda vägar.

- Anonym

Två av våra intervjupersoner poängterar också att mycket beror på hurdan partner kvinnor träffar. Det kan bli tufft att sköta både hemmet och jobbet.

Vilken syn har du på kvinnligt jämfört med manligt ledarskap?

De flesta av våra intervjupersoner ansåg att det inte finns några skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap, utan det handlar mera om hurdan ledaren är som person och det egna kunnandet. Det som påverkar ledarskapet är hur länge personen har jobbat som chef, vilken kultur personen kommer ifrån samt vilka erfarenheter personen har. Det som lyftes fram som en skillnad var att män eventuellt kommer lättare undan och mannens nej tas lättare än kvinnans. Kvinnan måste jobba lite extra för att bli erkänd som ledare.

Undrar om det finns nå skillnader i kön där. Det är nog bara olika typer av ledarskap knutet till dels hurdan organisation man jobbat tidigare i, vad man har för bakgrund och vad man är som person. Jag känner inte att jag skulle kunna säga vad skillnaderna är i manligt och kvinnligt ledarskap. Jag tror att hur man är som ledare handlar om helt andra saker än kön.

- Anna Björkroos

Upplever du att kvinnor och män i chefsposition får jämställd lön?

Två av våra intervjupersoner ansåg att speciellt inom offentliga sektorn och i likadana positioner så är lönen jämställd. De andra menade att som kvinna täcks man inte begära så mycket betalt som kvinnan egentligen är värd. Kvinnorna har svårt att säga att de är värd en

viss lön och funderar mycket på hur det ser ut för andra. Kvinnorna är sämre på att förhandla om sin lön. En av de intervjuade påpekade också att männen hjälper andra män, men att kvinnor är sämre på att hjälpa andra kvinnor. Kvinnor kanske inte vill ge andra högre lön än vad hon själv har eftersom det är svårt att argumentera för andras höga löner om personen själv inte är nöjd eller får en tillräckligt hög lön.

En intervjuperson utpekar att det traditionellt sett är männen som dominerar i den privata ledningen och det lett till att de har de högre lönen. En annan igen lyfter fram att inom det privata näringslivet är en förhandlingssak och beror mycket på hur bra är förberedd och hur mycket man tror på sig själv.

4.4 Jämställdhetsarbete

Vilken typ av jämställdhetsarbete har bedrivits på din arbetsplats/tidigare arbetsplatser?

I den här frågan undrade vi hur mycket organisationer aktivt jobbar med jämställdhet. Är det något ledningen tänker på eller prioriteras det bort?

I lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män (Edita Publishing Oy, n.d.) står det att organisationer med minst 30 anställda måste utforma en jämställdhetsplan. I den ska organisationen redogöra för det nuvarande läget, åtgärder som kan behövas samt resultat från tidigare åtgärder. Det är fyra av intervjupersonerna som regelbundet jobbar med planen. De menar att det går av bara farten, inget man behöver tänka aktivt på. Katarina Dahlman nämner att "det är ett viktigt instrument" och flera av de intervjuade håller med. De tycker att det är viktigt att tänka på att det finns både män och kvinnor på en arbetsplats för att uppnå balans.

På Nya Åland har de inget uttalat jämställdhetsarbete men att de försöker tänka på att ta anställa både kvinnor och män samt att alla ska få samma ingångslön utgående från kollektivavtalet, vilket alla intervjuade instämmer om.

Även på ett företag har ledningen gjort en stor lönegenomlysning där medarbetarna grupperade in tjänsterna i hur högt ansvar och hur avancerad tjänsten var. Då fick hon förmånen att ge några kvinnor på sin avdelning högre lön.

Vad gör du om organisationens värdegrund inte stämmer överens med din?

Med den här följdfrågan ville vi ta reda på vad en ledare ska göra om värdegrunden känns fel. Alla de intervjuade instämmer om att man inte kan arbeta inom en organisation som inte har samma värdegrund som en själv. Ledaren tvingas byta arbetsplats. Även fast du försöker vara med och påverka värderingar så kanske det inte är det lättaste att ändra på.

Man måste komma till den punkten och fråga sig om jag kan acceptera det eller inte. Det är svårt att påverka andra, utan man måste göra något åt det själv.

- Jeanette Pajunen

5. ANALYS

Syftet med avhandlingen var att ta reda på hur kvinnor i åländska organisationer tagit sig till sina chefspositioner samt hur de känner sig i ledarrollen. Vi ville undersöka ifall det finns någon koppling mellan den kvinnliga normen och att ta sig förbi det s.k. glastaket samt varför det på Åland finns många kvinnor som mellanchefer men inte som är verkställande direktörer. Att hitta konkreta verktyg för att lyckas som chef var även någonting vi ville lyfta fram.

Vi frågade våra intervjupersoner vad som driver dem och vilken typ av stöd de har fått under sin karriär för att få reda på hur de har nått sin position idag. Vi ansåg att det var en central fråga i vårt arbete att ställa på grund av det framkommer i teorin att människor behöver ha något som motiverar och driver dem framåt. Om individerna anser att det som de gör inte är av något värde, kommer de inte att fortsätta sträva efter att utvecklas och ta sig vidare. Därför ville vi se vad dessa kvinnor haft som drivkraft. Vad som framkom under intervjuerna var att kvinnorna drivs av utveckling, utmaning och nyfikenhet. Detta överensstämmer med Blomquist & Rödings (2010) teori om drivkrafter samt Maslows, Alderfers, McClellands och Herzbergs behovsteorier där de förklarar varför drivet är så stort och vad som motiverar individer (Forslund, 2013).

I teoridelen skriver vi om motstånd från både kvinnor och män när det kommer till kvinnors framgång. I intervjuerna kom det fram att de flesta kvinnorna någon gång stött på vissa attityder och härskartekniker (Ås, 1982), men att det händer väldigt sällan. Det kom även fram att den största utmaningen är att balansera livet med karriären, vilket är en av de fyra bidragande faktorerna till glastaket (Bolman, L.G., Deal T.E., 2015).

Ledarskapsteorin beskriver att det ofta frågas om det är en medfödd egenskap eller om personer kan lära sig bli ledare. Under intervjuerna framkommer det i svaren att de verktyg som är viktiga att tänka på som chef är att vara lyhörd, ödmjuk, tålmodig och att inte vara konflikträdd. Även en bra och öppen kommunikation samt att kunna diskutera problemlösningar tillsammans med sina kollegor är mycket viktigt. Att tro på sig själv, ha bra

självinstinkt och veta varför man tar emot jobbet gör det lättare när du är ny som chef (Blomquist & Röding, 2010). Alla de här egenskaperna är sådana en person kan lära sig, men de som har dem naturligt är oftast de som blir framgångsrika ledare, vilket kan kopplas till Yukls forskning om fyra olika förhållningssätt till ledarskap. Det finns de som är begåvade med speciella egenskaper som gör att de kan leda på ett effektivt, inflytelserikt och situationsanpassat sätt (Holgersson et al., 2018).

För att få svar på ifall det fanns någon koppling mellan viss typ av kvinnlig norm och att ta sig förbi glastaket, samt för att svara på vår frågeställning i avhandlingen, ställde vi frågorna varför de tror att det är finns så få kvinnliga högt uppsatta chefer samt ifall de anser att kvinnan förväntas välja familjen framför karriären. De svar vi fick påvisar att normen att kvinnan väntas välja familjelivet över karriären är ett gammalmodigt tankesätt eller att det varit ett personligt val och prioritering. Kvinnorna tyckte inte det i dagens samhälle finns kvar denna norm att kvinnan förväntas ta hand om familjen medan mannen kan satsa på karriären. Simone de Beauvoir (1950) sade att det inte nödvändigtvis är förutbestämt om en person blir man eller kvinna utan att det är den sociala normen som styr (Connell & Pearse, 2015, p. 19). Liberalfeminismen har kämpat för att kvinnor ska få samma möjligheter som män i samhället och inte bara vara hemma och sköta om hushållet (Gemzöe, 2002, p. 31). Kvinnorna vi har intervjuat visar att det är fullt möjligt att vara kvinna enligt den sociala normen men samtidigt på vissa premisser bryta sig ut ur den föråldrade formen, slå igenom glastaket och göra karriär tack vare liberalfeminismen.

Forskningen om manligt och kvinnligt ledarskap är väldigt delad. Det finns de som ser klara skillnader mellan ledarskap hos kvinnor och hos männen, medan de andra inte anser att könet spelar någon roll i ledarskapsstilen (Alvesson & Billing Due, 2011). För att försöka få kartlägga hur denna situationen ser ut på Åland, frågade vi våra intervjuade kvinnor hurdan syn de har på manligt jämfört med kvinnligt ledarskap. I likhet med Drejhammar och Pingels (2001) avhandling så var alla våra intervjuade ledare enade om att det är en fråga om personlighet och erfarenhet hurdan en person är som chef, inte alls p.g.a. kön. Enda skillnaden som lyftes fram var att män eventuellt lättare kommer undan i vissa situationer samt att mannens nej väger tyngre än kvinnans. Det sades dock att det syns en förändring i att männen i dag inte kommer lika lätt undan med vad som helst.

Enligt diskrimineringslagens 2 kapitel 7 § är det fastställt att arbetsgivaren skyldighet är att främja en jämställd behandling mot sina medarbetare. Arbetsgivarna måste klargöra vilka åtgärder som behöver göras för att utveckla arbetsmiljön och personalen till att vara jämställda. Det var orsaken varför vi valde att fråga vilken typ av jämställdhetsarbete som har bedrivits på den nuvarande arbetsplatsen eller på de tidigare arbetsplatserna. Vi ville se hur bra detta följs och vilka åsikter det finns hos cheferna gällande jämställdhetsarbete. Jämställdhetsarbete sågs som någonting positivt bland våra intervjupersoner. Alla ansåg att de har det på sätt och vis i tankarna och för att ha en bra och balanserad arbetsmiljö, behövs det både kvinnor och män samt en respektfull attityd hos alla. Bara fyra av organisationerna hade en fastställd plan hur de inom organisationen kan gå tillväga för att uppnå ett jämställt klimat.

Commitment skriver vi att är nära besläktat med motivation och att det går ut på hur lojal en person är gentemot organisationen och dess värderingar. Det var därför vi ställde frågan *Vad gör du om organisationens värdegrund inte stämmer överens med din?*, för att få en uppfattning om vad som kan göras i sådana fall. I vår avhandling har vi intervjuat chefer vilket innebär att de har haft en stor roll att påverka och skapa organisationens värdegrunder. Våra intervjupersoner sade dock att det inte alltid är så lätt att mittialt ändra en hel organisations värdegrund och i sådana fall behöver man fråga sig själv: Kan jag stanna kvar eller är det dags att byta?

5.1 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet avser i vilken grad svaren av mätningar överensstämmer ifall samma mätning skulle göras på nytt. Blir svaren samma vid varje mätning pekar det på en hög reliabilitet. Vanligen testas det med den så kallade test-retest-metoden. Det vill säga att en mätning görs en viss tidpunkt och sedan görs samma mätning på nytt vid ett senare tillfälle. Vid attitydmätningar kan testets första mätning ha påverkat den andra mätningen (Bell & Waters, 2016; Sörensen, 2011, p. 123).

Uppsatsens reliabilitet kan anses vara hög. Vi har frågat efter deras personliga erfarenheter av tidigare händelser och deras uppfattningar. På grund av det skulle svaren troligtvis inte ändras ifall intervjuerna gjordes på nytt vid ett senare tillfälle.

Validitet menar i vilken grad mätinstrumenten mäter det som ska mätas (Sörensen, 2011, p. 124). Det vill säga att de frågor vi ställde i intervjuerna går att relatera till vår frågeställning och syfte, alltså att rätt sak mäts. Om frågorna i hög grad får som svar "vet ej" i ett frågeformulär tyder det på att validiteten är låg (Bell & Waters, 2016; Sörensen, 2011, p. 124).

Validiteten i arbetet kan ses vara relativt hög. Frågorna vi ställde baserar sig på den teori som vi valt att använda oss av och svarsfrekvensen var hög. Alla intervjupersoner kunde ge ett svar på frågorna utgående sina egna erfarenheter. Det som kan tänkas sänka validiteten är att svaren vi fått har varit ur deras egna erfarenheter. Hur kan man till exempel mäta vad en utmaning är. Vad som anses som en utmaning kan variera mycket från person till person. Vi använde oss inte av något annat kriterium som mäter vad en utmaning är och därför kan kriterievaliditeten sänka arbetets validitet (Sörensen, 2011, p. 125).

6. DISKUSSION

6.1 Metoddiskussion

Vår metod utgår från en kvalitativ undersökningsmetod. Det är den metod som lämpar sig bäst när avhandlingen vill undersöka konsten att bli chef som kvinna och hur kvinnorna upplever situationen på Åland. Dock kan forskare rikta kritik mot kvalitativa undersökningsmetoder med tanke på att det är svårt att upprepa studien och få exakt samma resultat (Bell & Waters, 2016), men i.o.m. att vi har frågat våra respondenter om deras förflutna och tidigare erfarenheter kan vi vara relativt säkra på att få samma svar på frågorna om vi skulle ställa dem igen.

Det finns ett stort tolkningsutrymme i den kvalitativa undersökningsmetoden. Forskaren kan se ett sammanhang och välja att ställa empirin mot teorin på ett sätt medan en annan individ kan se resultatet och förstå respondenterna på ett helt annat sätt. Alvehus (2013) skriver att det är svårt att frikoppla materialet från forskaren och för forskaren att se det på ett helt objektivt sätt. Det kan därför medföra kritik mot oss som tolkat svaren och empirin.

Vi hade gärna baserat avhandlingen på ännu nyare texter och teorier. Men det visade sig att för att få ihop en tillräcklig teoretisk bas att utgå ifrån behövde vi bredda tidsramen. Vi har så långt det går valt att använda litteratur och texter från 2010-talet. Vi valde också att avgränsa de källor som är redan existerande forskningsrapporter, dvs. rapporter som någon annan gjort för att uppfylla ett syfte, till sådana som är gjorda så nära Åland som möjligt vilket innebär att de till stor del gäller Sverige, även de från 2010-talet. Det hade varit ännu bättre om vi även hade hittat liknande rapporter från Finland.

6.2 Resultatdiskussion

I Ålands statistik- och utredningsbyrås rapport *På tal om jämställdhet* (2017), kan man läsa att bland den äldre befolkningen så är det flera män som är högre utbildade än kvinnor. Några år tillbaka blev det dock tvärtom och andelen högutbildade kvinnor blev flera än männen. Det kan vara en orsak varför det i dagens läge finns flera män som verkställande direktörer.

Eventuellt om några år kan det synas en förändring i arbetslivet och hända att andelen verkställande direktörer som är kvinnor har ökat när de nuvarande cheferna går i pension. Det som kom fram i våra intervjuer var även väldigt liknande. Den gamla normen om en verkställande direktör anses vara en man, men att i dagens läge finns det flera kvinnor som är speciellt mellanchefer. De tyckte också att en förändring är på gång, men att det inte kommer att ske över en natt, det kommer att ta tid. Kvinnornas ställning idag är mycket förändrad än vad den var för t.ex. 10 år sedan och många saker som var okej då, är det inte längre i dagens samhälle.

I resultatdelen presenterar vi de resultat vi kom fram till. Det framkom resultat som vi inte hade lagt mycket tanke på från början. Det var situationen kvinnorna emellan. I våra intervjuer kom det fram att det är även förekommer någon form av missunnsamhet mellan kvinnorna. Vi kvinnor är inte speciellt duktiga på att stötta varandra, speciellt om det om det gäller att förbättra den andra kvinnans ställning medan kvinnan själv fått kämpa på att ta sig dit. Vi behöver bli bättre på att lyfta upp och hjälpa andra kvinnor och se det som en positiv sak istället för att jämföra det med oss själv och ha en negativ inställning.

Vikten av att gå olika ledarskapsutbildningar eller olika utbildningar överlag är något som också kom fram. Att samla på sig information, olika synvinklar och tillvägagångssätt är väldigt viktigt. Det blir lättare att komma överens med olika slags människor samt vidgar det den egna livssynen och problemlösningssförmågan.

Det går att diskutera ifall vi skulle ha fått annorlunda svar ifall vi bestämt oss att även intervjua manliga verkställande direktörer och chefer. Som exempel frågan om synen på manligt och kvinnligt ledarskap. Skulle männen ha svarat på ett olik sätt eller vad skulle resultatet ha blivit om vi ställt frågan vad definieras som en bra ledare och sedan jämfört de svar man fick från kvinnorna och männen.

I våra intervjuer använde vi oss inte heller av några allmänt mätbara måttstockar för att kunna göra exakta jämförelser bland intervjupersonerna. Att fråga vilka utmaningar som stötts på är en mycket subjektiv fråga. Alla har olika utgångspunkter för vad en utmaning är och då är det

svårt att jämföra utmaningarna sinsemellan. Dock av de svar vi fick går det att dra slutsatsen att alla hade väldigt liknande tolkning i frågan.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Genom att ha gjort det här arbetet känner vi en viss trygghet i kvinnans framtida karriärmöjligheter på Åland. De gamla tankesätten börjar försvinna och ersätts istället med en modernare, mer jämställd synvinkel. I vidare forskningar skulle forskare kunna undersöka hur snabbt förändringarna sker och om vi någonsin kommer komma till en punkt där kvinnor och män är helt jämställda i höga chefspositioner. Det skulle också vara intressant att ta reda på hur de män som är chefer på Åland tycker hur kvinnornas väg till toppen ser ut idag.

KÄLLOR

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M., & Billing Due, Y. (2011). *Kön och organisation* (Vol. Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.
- Amundsdotter, E. (2009). *Att framkalla och förändra ordningen: aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Luleå tekniska universitet. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:991349/FULLTEXT01.pdf>
- Aru, A.-S. (2003). *Organisation & Ledarskap*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Ås, B. (1982). *Kvinnor tillsammans: Handbok i frigörelse*. Stockholm: Gidlunds.
- Åsub, Å. L. (2017). På tal om jämställdhet 2017. Retrieved December 11, 2018, from https://www.asub.ax/sites/www.asub.ax/files/attachments/page/pa_tal_om_jamstalldhet_2017.pdf
- Befolkningen 2017 | Ålands statistik- och utredningsbyrå. (n.d.). Retrieved March 27, 2019, from <https://www.asub.ax/sv/statistik/befolkningen-2017>
- Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomquist, C., & Röding, P. (2010). *Ledarskap - Personen, Reflektionen, Samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bolman, L.G. , Deal T.E. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (Vol. Femte upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bonnier Business Media. (n.d.). Feedback är ett viktigt verktyg i ditt ledarskap. Retrieved April 6, 2019, from

<http://www.bonnierledarskap.se/book/praktiskt-ledarskap/leda-andra-individer/feedback-ar-ett-viktigt-verktyg-i-ditt-ledarskap>

Butler, J. (2007). *Genustrubbel - feminism och identitetens subversion*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., & Haglund, L. (2010). *Marknadsundersökning - En handbok* (Vol. Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.

Connell, R., & Pearse, R. (2015). *Om Genus*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Drejhammar & Pingel. (2001). Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika. *Arbetslivsinstitutet*. Retrieved from

<http://journals.lub.lu.se/index.php/aio/article/download/16379/14839>

Edita Publishing Oy. (n.d.). FINLEX ® - Uppdaterad lagstiftning: Lag om jämställdhet mellan kvinnor och män 609/1986. Retrieved April 5, 2019, from <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1986/19860609>

FINLEX ® - Ursprungliga författningar: Dataskyddslag 1050/2018. (n.d.). Retrieved April 6, 2019, from <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2018/20181050>

FINLEX ® - Ursprungliga författningar: Diskrimineringslag 1325/2014. (n.d.). Retrieved from <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2014/20141325>

Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning* (Vol. Andra upplagan). Stockholm: Liber AB.

Freedman, J. (2003). *Feminism - en introduktion*. Malmö: Liber AB.

Gemzöe, L. (2002). *Bildas ismer - Feminism*. Stockholm: Bilda Förlag.

Gustafsson, L., & Sedell, U. (2015). *Bortom Glastaket*. Stockholm: Liber.

Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier & praktiska tillämpningar*. Stockholm: Liber.

- Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S., & Wahl, A. (2018). *Det ordnar sig - Teorier om organisation och kön* (Vol. tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Jenni, C. (2017). Motivation to Lead: A contingent approach to female leadership. *Journal of Business Diversity*, 17(2), 75–81.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kön & Genus - reVamp. (2015). Retrieved April 6, 2019, from <http://revamp.se/1079>
- Liberalismen – tänkare och idéer bakom ideologin. (n.d.). Retrieved April 7, 2019, from <https://www.filosofer.se/liberalism.html>
- Nyberg, R., & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Lund: Studentlitteratur.
- Om kön och genus | Nationella sekretariatet för genusforskning. (2016). Retrieved April 6, 2019, from <https://www.genus.se/kunskap-om-genus/om-kon-och-genus/>
- Pincus, I. (2002). *The politics of gender equality policy*. Örebro Universitet.
- Robertsson, H. (1998). *Mäns motstånd mot mer jämställdhet*. Ingår i A. Baude, *Genus i praktiken*. Stockholm: Jämställdhetsarbetsförening, s.240-245.
- Sörensen, H. O. S. (2011). *Forskningsprocessen - Kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (Vol. Tredje upplagan). Stockholm: Liber AB.
- Stigmat: Feminist. (n.d.). Retrieved April 8, 2019, from <https://www.vasabladet.fi/Artikel/Visa/125923>
- The Editors of Encyclopædia Britannica. (2019). Mary Wollstonecraft. In *Encyclopædia Britannica*. Encyclopædia Britannica, inc. Retrieved from <https://www.britannica.com/biography/Mary-Wollstonecraft>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Utvecklingspolitiska Kommissionen. (n.d.). Från myt till modelland - Finland som förstärkare av jämställdheten för kvinnor och flickor i utvecklingsländerna. Retrieved from https://www.kehityspoliittinentoimikunta.fi/wp-content/uploads/sites/17/2018/10/KPT_Vuosiarvio_2018_SWE_web.pdf

Wahl, A., Holgersson, C. & Höök, P. (1998). *Ironi & sexualitet: om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons.

Wes, K. F. &. (2014). *Stjärnkraft - En sammanfattning av en studie om kvinnliga ledare*.

Retrieved from <http://media.wesgroup.se/2015/05/Kortrapporten-Stj%C3%A4rnkraft.pdf>

BILAGOR

Bilaga 1: Intervjufrågor

1. Bakgrund
 - Får vi publicera namn och företag?
 - Namn, ålder, familj, utbildning, arbetsplats, erfarenheter
2. Vad driver dig? Vad har gjort att just du är chef?
 - Vilka utmaningar har du stött på?
 - Vilka verktyg är viktiga att tänka på när man blir ny chef?
3. Vilken typ av stöd får du/har du fått och av vem?
 - Finns det bra stödfunktioner för kvinnor på vägen till toppen?
 - Förekommer mentorskap?
4. Varför tror du att det är så få kvinnor som är VD eller i liknande chefsposition?
 - Upplever du att kvinnan förväntas välja familjen framför karriären?
 - Vilken syn har du på kvinnligt jämfört med manligt ledarskap?
 - Upplever du att kvinnor och män i chefsposition får jämställd lön?
5. Vilken typ av jämställdhetsarbete har bedrivits på din arbetsplats/tidigare arbetsplatser?
 - Hur har det mottagits inom organisationen?
 - Vad gör du om organisationens värdegrund inte stämmer överens med din?