



CECILIA ZADIG
NORA OLESKOG TRYGGVASON

KVINNOR OCH LEDARSKAP I SVENSKA MEDIER

KVINNOR OCH LEDARSKAP I SVENSKA MEDIER

Cecilia Zadig
Nora Oleskog Tryggvason

»För kvinnorna blir upptäckten av deras egna krafter lika häpnadsväckande som upptäckten av vattenkraften och atomenergin varit för den gångna epokens ledande hjärnor.«

Elin Wägner, rösträttskvinna i Stockholm i början av 1900-talet. År 1941 publicerade hon boken *Väckarklocka*, som blev en tidig och kraftfull appell mot miljöförstörelse och för kvinnors lika rätt i samhället.

©2014 Cecilia Zadig
www.ceciliazadig.se
cecilia.zadig@gmail.com
Omslag och illustrationer: Beata Boucht
Grafisk form: Frida Lundberg
Tryck: Ale Tryckteam. Bohus 2014
ISBN: 978-91-637-6823-1

INNEHÅLL

Tack	5
Resumé	7
BAKGRUND	11
1. Bokens syfte och ursprung	12
2. Ledarskapsutbildningen Kvinnors ledarskap	18
3. En förändrad mediebransch	24
STUDIEN	29
4. Kvinnor och ledarskap i svenska medier 2014	30
STUDIENS RESULTAT	39
5. Fyra ledartyper utifrån DISC-analys	40
6. Det nya medielandskapet	56
7. Betydelsen av kvinnors representation inom medier	62
8. Kvinnors strategier i medierna	76
9. Ledare under press	86
10. Hat, hot och trakasserier	94
11. Hinder och vad som främjat kvinnor att nå toppositioner	102
12. Framgångsfaktorer	112
13. Bästa råden till kvinnliga chefer inom mediebranschen	118
REFLEKTIONER	127
14. Cecilias reflektioner om ledarskap	128
Referenser	134
Bilaga: Frågeformulär	137
Författarna	152

TACK

Tack alla ni fantastiska kvinnor som jag fått lära känna under de 20 år jag varit kursledare för ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap*. Det har varit ett utvecklande äventyr. Stort tack för att ni medverkat med era svar som utgör kärnan i denna studie.

Tack *Nora Oleskog Tryggvason*, min medförfattare som med gott omdöme och kunskap tolkat data och sammanfattat viktigt material i studien.

Tack *Maria Edström*, fil. dr och medieforskare JMG, Göteborgs universitet med inriktning på medier och genus, som har varit ovärderlig för att förverkliga detta projekt.

Tack *Sophie Linghag*, ekonomie dr och forskare, Kungliga Tekniska Högskolan med inriktning Organisation, genus och ledning som gett mycket värdefull rådgivning.

Tack till *Sigurd Allern*, gästprofessor JMK - Institutionen för mediastudier vid Stockholms universitet och professor i journalistik vid universitetet i Oslo, som bidragit med värdefulla kommentarer kring materialet.

Tack till *Christina Jutterström*, juryledamot för priset Årets Media Amazon som gett värdefulla synpunkter.

Tack till min man *Lennart*, min dotter *Martina* och hennes partner *Carl Fredrik* som varit delaktiga i färdigställandet och ett viktigt stöd.

Tack till *Frida Lundberg*, som med stor noggrannhet och kunnighet gjort layout och design av denna bok.

Tack till *Beata Boucht* som gjort den fina illustrationen till omslaget.

Sist men inte minst tack till *Christina Hamrin*, ordföranden i *Hamrinstitfelsen* och professor *Karl-Erik Gustafsson* för finansiering. Detta har möjliggjort studien och framtagning av *Kvinnor och ledarskap i svenska medier* i webbversion och som tryckt bok.

Författarna tar fullt ansvar för de brister och ofullständigheter som denna bok innehåller.

Cecilia Zadig

RESUMÉ

Kvinnor och ledarskap i svenska medier är baserad på en studie av 208 kvinnor som är eller har varit chefer i svenska medier. Samtliga kvinnor i undersökningen har deltagit i ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap & undersökande journalistik* vid Stockholms universitet sedan utbildningens start år 1995 fram till år 2013. De har besvarat en webbenkätundersökning som bland annat berör de svarandes ledarskap, vilka utmaningar de står inför, det förändrade medielandskapet, hur ny teknologi påverkat förutsättningarna för att vara ledare, hur genus påverkar organisation och ledning i medierna och hur de ser på kvinnors villkor inom svenska medier idag.

Mediebranschen har genomgått dramatiska förändringar det senaste decenniet. I och med digitaliseringen har internet nu blivit den största annonsplattformen, vilket påverkat de svenska medieorganisationernas ekonomi i grunden. Flera medieorganisationer har gått samman, blivit uppköpta av koncerner och omvandlats till mediehus, där de publicerar sig i olika kanaler on- och offline. Idag konsumerar vi media genom tryckta tidningar, tv och radio, men också genom digitala kanaler som webbtidningar, webb-tv och webbradio. De sociala mediernas framväxt har dessutom helt förändrat förutsättningarna inom mediebranschen. Läsarna, tittarna och lyssnarna deltar genom att sprida, diskutera och själva skapa nyhetsinnehållet på sidor som Facebook, Twitter, Youtube, bloggar och podcasts. Mot denna bakgrund och allt snävare budgetar står mediecheferna idag inför stora utmaningar.

Boken innehåller en sammanställning av de svarandes olika ledartyper. De svarande fick möjlighet att skatta sig utifrån 80 ord och beskrivningar. De olika ledartyperna karaktäriseras av olika grundläggande personlighetsdrag och kommunikationsstilar. Resultaten visade att det finns ett klart samband mellan ledartyp samt ålder och erfarenhet.

Parallellt med de förändringar mediebranschen genomgått, innehas allt fler av de publicistiska ledande positionerna av kvinnor och idag är 42 procent av chefredaktörerna kvinnor. Detta innebär att kvinnor också i praktiken är med och sätter den publicistiska agendan. Bildandet av mediekoncerner har dock samtidigt inneburit att avgörande ekonomisk makt har flyttat från den lokala organisationen till koncernnivå.

Kvinnors närvaro

Studien *Kvinnor och ledarskap i svenska medier* visar att könsfördelningen inom ledningsgrupperna för de svarandes organisationer, har betydelse för medieorganisationernas prioriteringar och villkoren för de kvinnor som arbetar i dessa. De som tillhör organisationer med mindre än en tredjedel kvinnor i ledningsgruppen, uppger att de inte känner lika stort stöd från sin chef, detta i jämförelse med de som har en jämnare könsfördelning eller en majoritet kvinnor i ledningsgrupper. Vidare ser inte denna grupp svarande det som lika troligt att kunna nå högsta ledningsnivå och deras organisationer prioriterar inte att arbeta lika aktivt med jämställdhetsfrågor. Kvinnors närvaro på medieredaktioner och i ledningsgrupper tycks spela roll för att bredda erfarenheterna på redaktioner, att tillvarata kvinnors intressen samt att påverka företagskulturen och det redaktionella innehållet.

Trots en tydlig kvinnlig närvaro i mediebranschen lyfter de svarande i undersökningen att det fortfarande finns ett antal skäl till att kvinnor inte når toppositionerna, främst de ekonomiska toppositionerna. De främsta anledningarna som de svarande anger är att kvinnor *inte blir lyssnade till/osynliggörs*, att kvinnor *inte accepterar den manliga normens spelregler* samt att kvinnor *betraktas som underordnade*. Det som anses ha främjat antalet kvinnor i toppen i publicistiska sammanhang är att *kvinnor oftare söker chefspositioner idag*, att de *är mer karriärorienterade* samt att *utvecklingen är ett resultat av ett jämställdhetsarbete*.

Som kvinna kan man behöva anamma olika strategier för att ta sig fram inom ett fält som präglas av normer för manlighet.

I boken diskuteras fyra strategier. En av dessa är att *konkurrera* med männen om samma utrymmen och resurser, då kvinnor ofta tvingas prestera bättre för att bevisa att de hör hemma här. Det kan också handla om att *specialisera sig* på de områden som inte ses som traditionellt manliga, exempelvis sociala frågor, och sedan arbeta för att höja statusen och påverka nyhetsvärderingen. Ytterligare en strategi är att hitta *nya områden*, arenor eller nischer som ännu inte ses som traditionellt manliga eller kvinnliga områden och att etablera sig där. Slutligen kan en sista strategi vara att *fly fältet*. Att helt enkelt lämna redaktionen eller branschen för att hitta ett nytt sammanhang, där man bättre kan komma till sin rätt.

De svarande i undersökningen är utsatta för mycket *stress*. Mer än var tredje uppger att de känner sig stressade oftast eller konstant. Stressen handlar ofta om en pressad arbetssituation i kombination med att kvinnorna ofta axlar det huvudsakliga ansvaret för hem och barn. Dessutom är det en stor andel av de svarande som uppger att de arbetar övertid. En fjärdedel av samtliga svarande, anger att de någon gång har varit sjukskrivna på grund av stressrelaterade symptom.

Det är vanligt för kvinnor att utsättas för hat, hot, kränkningar och trakasserier både som journalister och som chefer. Ungefär en tredjedel av kvinnorna i undersökningen uppger, att de utsatts för *hat, hot, kränkningar eller sexuella trakasserier relaterat till deras yrkesroll*. När kvinnor tar plats och utövar inflytande på arbetsplatser eller i det offentliga rummet kan detta upplevas som provocerande, då de bryter mot de förväntningar och föreställningar om hur kvinnor ska vara. Att hota eller kränka kan vara ett sätt att utöva makt.

Framgångsfaktorer

I boken har vi även samlat framgångsfaktorer från 208 kvinnliga mediechefer. Några av framgångsfaktorerna de svarande har angett är: resurser i form av *kulturellt kapital* så som en högre akademisk utbildning och titlar, *socialt kapital* i form av familj och nätverk

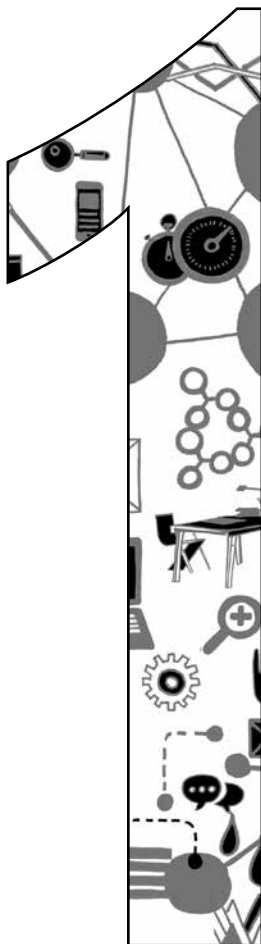
Bakgrund



Bakgrund



Bakgrund



Bokens syfte och ursprung

Syftet med denna studie är att beskriva kvinnors ledarskap i medier för att därmed utöka kunskapen om ledarskap, framgångsfaktorer och strategier för kvinnor i ledande positioner i medierna. Vi ville vidare undersöka kvinnors uppfattningar och erfarenheter av hinder och möjligheter som ledare möter inom mediebranschen. Syftet är vidare att belysa vilken betydelse genus har för journalistiken samt hur detsamma påverkar medieorganisationer.

År 1994 publicerades SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*¹. Utredningen kom att klargöra vilka föreställningar om kön som ligger till grund för en ojämlik maktordning. Denna maktordning innebär bland annat att det som förknippas med kvinnor och kvinnlighet underordnas det som förknippas med män och manlighet. Vidare visade författarna hur chefskap förknippades med män och manliga attribut. Utredningen fokuserade på kön som social konstruktion: som något vårt samhälle format, där människan helt eller delvis fostras i könsroller.

Sakkunnig i *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* var Anna Wahl, nu professor på Kungliga Tekniska Högskolan. Anna Wahl engagerades vid kursstarten 1995 som föreläsare i utbildningen *Kvinnors ledarskap & undersökande journalistik* med fokus på organisation, genus och ledning.

En av pionjärerna, som initierade den svenska jämställdhetsdebatten på 1960-talet var Eva Moberg. Moberg var debattör, författare och journalist och publicerade år 1961 *Kvinnans*

1 SOU 1994:3. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*.

*villkorliga frigivning*². Denna essä utgjorde ett av startskotten för den feministiska våg, som kom att växa sig stark under 1970-talet och hon var också personen som myntade begreppet jämställdhet. Under 1970-talet växte kvinnorörelsen fram, vilken kom att utforska manliga och kvinnliga könsroller och krävde förändringar i samhället.

Milstolpar för jämställdhet

På tio år kom flera viktiga politiska reformer för att öka jämställdheten, några av dessa nämnda nedan:

- År 1971: Sambeskattnings mellan gifta avskaffades.
- År 1972: Barnstugeutredning blir klar och lägger grund för utbyggnad av daghemmen.
- År 1974: Föräldraförsäkring infördes.
- År 1974: Abortlagen antogs.
- År 1979: FN:s kvinnokommission instiftades.
- År 1980: Jämställdhetslagen antogs.

Yvonne Hirdman, professor i historia med inriktning genus, Stockholms universitet, formulerade år 1988 *Genussystemet: teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning*³. Denna rapport var en del av *Maktutredningen*, en statlig utredning kring maktfördelning och demokrati, i vilken Hirdman var en av ledamöterna. Hirdman var den person som introducerade begreppet "genussystemet".

Inför valet år 1994 antog Socialdemokraterna, under ledning av Ingvar Carlsson, principen "Varannan damernas". Resultatet av initiativet blev en regering, som inkluderade

lika många kvinnliga som manliga statsråd. Denna princip har därefter i stort sett behållits oavsett regering och när Socialdemokraterna och Miljöpartiet bildade regering efter valet 2014 var ministerposterna delade lika mellan män och kvinnor.

År 1995, samma år som utbildningen *Kvinnors ledarskap* startade, enades FN:s medlemsstater om en handlingsplan för att öka jämställdheten i världen, den så kallade Peking-plattformen. Medierna var ett av tolv områden där man formulerade att insatser krävdes: Kvinnor borde få större utrymme i medierna och könsstereotyper i medierna skulle motverkas.

Cirka 10 år efter att *Maktutredningen* presenterades kom två viktiga initiativ för att förbättra jämställdheten. Dels då den första pappamånaden instiftades i föräldraförsäkringen år 1995, dels i och med att kvinnofridslagen utökades år 1998. Införandet av pappamånaden kom att innebära såväl nya möjligheter för män att ta en större plats i den annars så kvinnodominerade rollen i hemmet som för kvinnor att lägga över en del av detta ansvar på sin partner och förbättra sina förutsättningar på arbetsmarknaden.

Året därpå, 1999, infördes sexköpslagen, som kriminaliserade sexköp. Denna, i kontrast till den historiska synen, flyttade fokus från den som säljer till den som köper sexuella tjänster. Då den som säljer sex ofta är en kvinna och den som köper sex ofta är en man, gav detta ett nytt juridiskt perspektiv på denna fråga.

I juni år 2013 antog EU för första gången gemensamma indikatorer för jämställdhetsutvecklingen i medierna⁴. En av dessa indikatorer var andelen kvinnor på ledande positioner i mediebranschen. Syftet var att öka tillgången till medverkan och inflytande för kvinnor i branschen samt att motverka stereotypa

2 Moberg, Eva (2003). *Kvinnans villkorliga frigivning*. Återgiven i Prima materia: texter i urval. (s. 11-26).

3 Hirdman, Yvonne, (1988). *Genussystemet: teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning*.

4 Council of the European Union; Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs.(20-21 juni 2013). *Council conclusions - "Advancing Women's Roles as Decision-makers in the Media"*.

könsskildringar. Vidare antog *Europarådet* sommaren år 2014 rekommendationer, som går betydligt längre i skrivningarna än EU:s indikatorer, om *mediernas ansvar för ojämställda mediebilder*⁵.

Boken *MediaAmazonerna* och priset Årets Media Amazon

I boken *MediaAmazonerna* från 2007 gjordes porträtt av och intervjuer med sex svenska, kvinnliga mediechefer: Amelia Adamo, Christina Jutterström, Lena K Samuelsson, Katrin Säfström, Cecilia Krönlein samt Anne Lagercrantz. Samtliga dessa hade deltagit i ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap* eller varit föreläsare. Boken omfattar även en studie av hur de då 143 yrkesverksamma kvinnor som deltagit i ledarskapsutbildningen såg på vad som bland annat är framgångsfaktorer för kvinnor i ledarrollen.

Studien genomfördes av Cecilia Zadig och Gunlög Israelsson som tillsammans var kursledare för *Kvinnors ledarskap* under åren 1995-2008. Boken *MediaAmazonerna – om kvinnors ledarskap* publicerades på Konsultförlaget/ Liber förlag 2007.

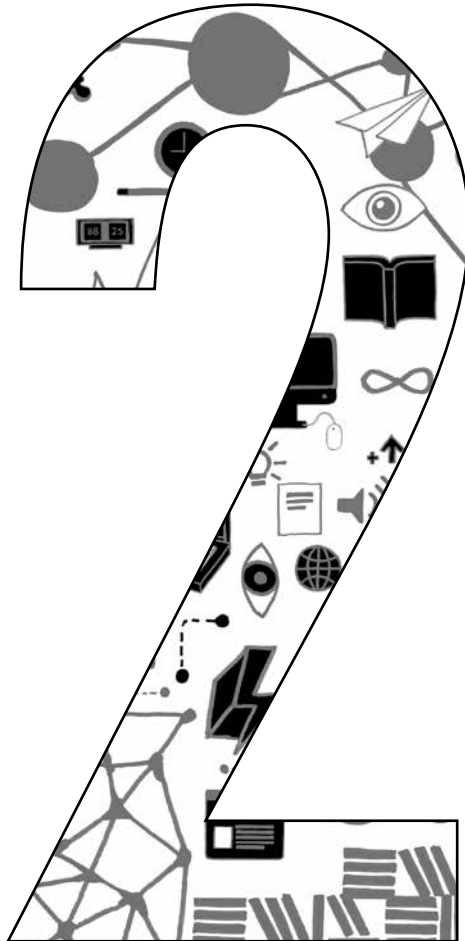
År 2010 bildades nätverket *Kvinnor som Leder Medier*, KLM, och i nätverkets namn instiftade Cecilia Zadig priset *Årets Media Amazon* som delas ut till årets bästa kvinnliga medieledare. Priset delas ut till en kvinnlig medieledare som utmärkt sig för nyskapande journalistiskt ledarskap.

Pristagare

- 2014 Lisa Irenius, kulturchef Svenska Dagbladet, då Upsala Nya Tidning
- 2013 Lena Glaser, programdirektör Interaktivt utbud och plattformar SVT

- 2012 Johanna Kronlid, publisher tidningen *Arbetet*
- 2011 Lena K Samuelsson, koncerndirektör Schibsted, då chefredaktör Svenska Dagbladet
- 2010 Hanna Stjärne, vd SVT; publisher Upsala Nya Tidning, då framtidsstrateg SR.

5 Council of the European Union, (2013). *Recommendation CM/Rec(2013)1 of the Committee of Ministers to member states on gender equality and media*.



Ledarskapsutbildningen

Kvinnors ledarskap

”Gå utbildningen Kvinnors ledarskap! Då får du mitt bästa tips: var din egen bästa chef och ledare! Du kan bara vara en bra ledare om du är dig själv, även om det finns tips, metoder och mycket annat att lära av chefskollegor«.

Så formulerar en av de svarande kärnan i ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap & undersökande journalistik*, 7,5 högskolepoäng (hp) vid Stockholms universitet. Utbildningen bygger på ett koncept med fokus på "Mitt personliga ledarskap". I utbildningen utgår alla från sig själva och definierar sina styrkor och resurser. Man har själv tolkningsföreträde när det gäller att utforma sin egen ledarroll.⁶

Upprinnelsen till ledarskapsutbildningen

År 1995 gavs för första gången ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap & undersökande journalistik* (hädanefter kallad *Kvinnors ledarskap*) på JMK, idag Institutionen för mediestudier, Stockholms universitet. Inspirationen till att skapa en ledarskapsutbildning för kvinnliga medieledare föddes i samband med den nationella konferensen *Kvinnor - Gräv* år 1994, då ca 350 kvinnliga journalister och arbetsledare från små och stora redaktioner i hela Sverige samlades i Stockholm.

6 Detta kallas för *centrumkonstruktion* myntat av Pia Höök (2001) i forskningsstudien *Stridspiloter i vida kjolar: om ledarutveckling och jämställdhet*.

Arrangörsgruppen som bestod av Cecilia Bodström, Maria Trägårdh, Liza Bard, Simone Söderhjelm, Kjersti Skotheim, Barbro Hård, Erika Bjerström och Cecilia Zadig engagerade de större medieorganisationerna som sponsorer. Dessa visade intresse för att främja kvinnors positioner inom journalistiken. Ett uppskattat moment under konferensen var 10 ”stå-uppor” som gjorde bejublade framträdanden på scenen och blottade en mansdominerad redaktionell kultur.

Cecilia Zadig var under denna period första kvinnliga ordföranden i föreningen Grävande Journalister och ville samla kvinnliga branschkollegor och tillsammans med dem formulera vad grävande journalistik betydde för kvinnliga journalister. Det fanns en önskan att bredda och fördjupa den undersökande journalistiken.

Under konferensen *Kvinnor – Gräv* var det många som visade intresse för en av konferensens workshop-grupper med namnet *Arbetsledare*, vilken fick stor anslutning. Det framgick då att det fanns ett behov och intresse för att utveckla ledarskapet bland kvinnliga journalistiska arbetsledare. Cecilia Zadig beviljades tjänstledighet från sitt arbete som tv-producent på SVT, för att utveckla ett koncept för ledarskapsutveckling för kvinnor inom medier. Detta resulterade i en ledarskapsutbildning som startades tillsammans med Gunlög Israelsson, som då var praktikansvarig för journaliststudenterna på JMK och dessutom hade en ledarbakgrund inom medier.

Hösten 1995 gavs *Kvinnors ledarskap* på Stockholms universitet för första gången. Från och med år 1998 ger utbildningen högskolepoäng.

Utbildningens utformning och metodik

Att formulera sig om sig själv och sin livs- och ledarutveckling, i skriftlig och muntlig form, fördjupar självkänningen och håller utvecklingsprocessen levande. Inom utbildningens ram skriver alla sin egen *Herstory*, en ordlek med ordet *History*. Detta utgör ett avstamp för den utvecklingsprocess som de

sedan beskriver i sina ”papers”. Ett av de övriga ”papers” som deltagarna formulerar är en beskrivning av hur de utövar sitt arbetsledarskap när det gäller ett mer kvalificerat journalistiskt projekt.

Utbildningen sträcker sig över sex månader och binder samman olika kunskapsområden:

- Organisation, genus och ledning.
- Metoder för handledning/coaching av undersökande journalistik.
- Medierätt, arbetsrätt och redaktionell ekonomi.

Utbildningen belyser vidare *chefsrollen* med anknytning till medierättsliga och arbetsrättsliga problem och frågor om ekonomi som styrinstrument.

Metodik i utbildningen utgår från upplevelsebaserat och reflekterande lärande. Ett genomgående coachande förhållningssätt med fokus på styrkor och möjligheter tillämpas. Vidare omfattar utbildningen övningar med avsikten att öka självinsikten för att kunna leda sig själv och andra. *Kvinnors ledarskap* möjliggör informella möten med erfarna mediechefer med syftet att skapa ett meningsutbyte kring ledarskap och förändrade teknologiska villkor för medieutvecklingen.

Organisation, genus och ledning

Utgångspunkten ligger i forskningens syn på vad som kännetecknar kvinnors position i manliga organisationsstrukturer. Genom detta belyses hur en personlig ledarfilosofi och ett inre ledarskap byggt på god självkännetdom kan utvecklas för att tydliggöra kvinnor i ledarrollen.

Kärnan i detta moment bygger på forskning om organisation, genus och ledning som redovisas i boken *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*, av bland andra författarna Anna Wahl, professor och Sophie Linghag, ekonomie dr, forskare och del av FOSFOR-gruppen på Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

På ledarskapsutbildningen föreläser Sophie Linghag och diskuterar på vilka sätt genus har betydelse för ledarskap, dels genom kritik av den befintliga ledarskapsforskningen och dels i ny kunskap om ledarskap. Hon adresserar bland annat forskningsfrågor som *varför det är så få kvinnor på chefspositioner* och *hur ledarskap är könsmärkt*. En av deltagarna sammanfattar det viktigaste hon har med sig från Sophie Linghags föreläsning:

»Det är villkor, möjligheter, kultur och struktur som definierar kvinnor i ledarrollen – inte kvinnors väsen.«

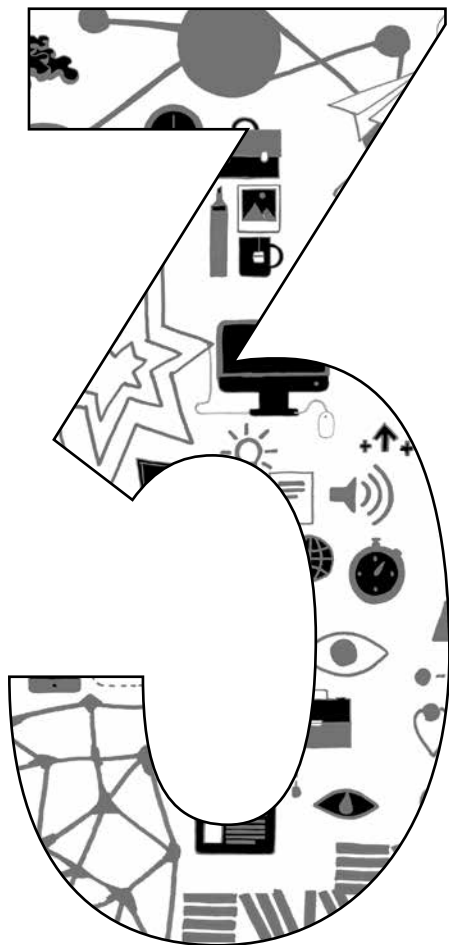
Utvärdering av utbildningen

En stor majoritet av de svarande uttrycker stor uppskattning för ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap* och uppger att den har spelat en viktig roll för deras utveckling som ledare.

De svarande fick en rad påståenden och skulle ange om dessa *stämmer inte alls*, *stämmer knappast*, *varken eller*, *stämmer delvis* eller *stämmer helt*.

- *Kvinnors ledarskap har hjälpt mig i min utveckling som ledare.*
86 procent har svarat att det *stämmer helt* eller *stämmer delvis*.
- *Kvinnors ledarskap har bidragit till att öka mitt självförtroende som ledare.*
85 procent har svarat att det *stämmer helt* eller *stämmer delvis*.
- *Kvinnors ledarskap har hjälpt mig att öka min självkännedom.*
85 procent har svarat att det *stämmer helt* eller *stämmer delvis*.
- *Kvinnors ledarskap har hjälpt mig att se ur ett könsmaktsperspektiv.*
78 procent har svarat att det *stämmer helt* eller *stämmer delvis* på frågan.

- *Kvinnors ledarskap har gett mig en grundutbildning i mediejuridik.*
45 procent har svarat att det *stämmer helt* eller *delvis*.
- *Kvinnors ledarskap har utvecklat min förmåga att leda undersökande journalistik.*
34 procent har svarat att det *stämmer helt* eller *delvis*.
- *Kvinnors ledarskap har gett mig en grundutbildning i arbetsrätt.*
33 procent har svarat att det *stämmer helt* eller *delvis*.
- *Kvinnors ledarskap har gett mig en grundutbildning i redaktionell ekonomi.*
27 procent har svarat att det *stämmer helt* eller *delvis*.
- Mer än var tredje av de svarande uppger att de har kvar det *nätverk* som varje grupp bildar under utbildningens sex månader.



En förändrad mediebransch

»År 2012 var det år som internet passerade papperstidning-
en som den största annonsplattformen i Sverige.«

Jonas Ohlsson, medieforskare SOM-institutet, Göteborgs
universitet

Jonas Ohlsson, som årligen producerar rapporten *Dagspressens ekonomi*, kommenterar hur internet som den största annonsplattformen speglar de förändringar som pressen genomgår. År 2013 var första året som branschen som helhet visade negativt resultat.

Digitaliseringens nya villkor

År 2012 sprang internet om tv som det största enskilda mediet som svensken tillbringar mest tid med⁷. När vi använder internet väljer vi i hög grad våra smarta telefoner som verktyg som komplement till datorn, och telefonen håller på att växa till den primära plattformen. Användaren bokar resor online och kan samtidigt ta del av sina vänners spridning av de senaste nyheterna via sociala medier som Facebook och Twitter. Via e-postkontot håller vi kontakt med både privata och professionella relationer. Video on Demand-tjänster (VOD) som Netflix erbjuder de filmer som vi tidigare väntade på skulle sändas i tv. Detta samtidigt som vi håller oss ajour med vännernas bildflöde via Instagram. Vi står mitt i ett paradigmskifte.

Utmaningar för medieredaktioner handlar om att hitta en

⁷ Ohlsson, Jonas, (2014). "Nya spelregler för press, radio och tv" (kapitel) i *Medie-Sverige: statistik och analys. 2014*.

FAKTA

Ett mediehus kan publicera sig på flera plattformar. Det kan vara via papperstidning, webbtidning, webbsajt, webbtv, webbradio, mobila enheter, sociala medier eller broadcast enligt en tablå.

plats för den undersökande journalistiken och kvalitetsjournalistiken, som inte lika enkelt kan komprimeras i kortformat eller i en enda bild. Hur skapas utrymme för kvalificerad journalistik, som inte bara berättar *att* något inträffat utan ger en bakgrund till *varför* och *varför det kan hända igen*? En annan utmaning för medieredaktionerna blir att samspela med läsarna, tittarna och lyssnarna. Samtidigt tvingas de ofta hantera hotfulla uttalanden i kommentatorsfält och i annotationer. Avgörande är att försöka hitta ett sätt att ta betalt för den journalistik som de flesta idag tar för givet ska finnas tillgänglig gratis.

I mitten av 2010-talet lever vi mitt i det digitala språnget där innehållet i medierna håller på att förändras under tryck av sociala medier, bloggar och ny teknologi. Minskade annonsintäkter och färre prenumeranter är ett faktum för traditionella medier och har kommit att förändra de ekonomiska villkoren för hela mediesektorn och att utmana de klassiska intäktsmodellerna.⁸

Annonsmarknaden har blivit global. Medieorganisationer kan idag analysera sina besökare på webben. Genom att se var konsumenterna befinner sig geografiskt, vad de gillat på Facebook eller vad de tidigare läst på webbplatsen, kan de rikta sin annonsering. Tekniken att kartlägga sina besökare är tillgänglig för alla, men den mesta kunskapen om vårt nätbeteende är huvudsakligen monopoliserad hos aktörer som Facebook och Google, som i sin tur säljer den vidare till tredje part. Detta kunskapsövertag gentemot andra aktörer ger stora globala aktörer en avgörande fördel i kampen om annonsörerna⁹.

Mediebranschen värderas som den mest inflytelserika branschen av dem som befinner sig på elitpositioner inom andra

samhällssektorer.¹⁰ Kommer medierna fortsätta att sätta den politiska agendan och hur kommer samspelet mellan sociala medier och journalistiken att utvecklas? Annonsmarknaden är redan global och en stor del av annonspengarna kan komma att sugas upp av stora aktörer med avancerad teknik. Hur kommer läsarna att reagera om och när betaltväggarna kommer? Kommer de att vilja betala? Hur kommer den lokala demokratin att påverkas om den lokala tidningen lägger ner eller inte har råd att fylla en granskande funktion gentemot lokala makthavare? Vilken roll kommer medborgarjournalistik på alla tänkbara plattformar att spela? Att samspela och interagera med läsarna, tittarna och lyssnarna blir en av den professionella journalistens utmaningar.

Medieorganisationers strategier

Som en strategi att möta de förändrade villkoren i mediebranschen genomgick många medieorganisationer förändringar under första årtiondet av 2000-talet. Nya mediekoncerner bildades genom sammanslagningar och uppköp, där avsikten var att hitta synergier och att göra samordningsvinster. Till följd av detta har omfattande omstruktureringar och neddragningar genomförts bland annat för att finansiera uppköpen¹¹.

Tryckta medier har bildat mediehus och publicerar sig på flera plattformar. Det framgår också av vår undersökning, då nästan alla svarande uppger att de arbetar i medieorganisationer som publicerar sig på flera plattformar.

Ur ett historiskt perspektiv har svenska tidningsföretag haft en chefredaktör och en vd med separat huvudansvar: vd:n med ansvar för organisationen och personalen och chefredaktören

FAKTA

De största svenska tidningskoncernerna är: Nya Wermlands-Tidningen, Gota Media, Norrköpings Tidningsars Media, Eskilstuna-Kuriren, MittMedia, Stampen, Schibsted Sverige, Bonnier, Hallpressen .m.fl.

8 Ohlsson, Jonas medieforskare vid Göteborgs universitet. Intervju: 2014-08-15.

9 Ohlsson, Jonas medieforskare vid Göteborgs universitet. Intervju: 2014-08-15.

10 Djerf-Pierre, Monika, (2007). "Medieeliten" (kapitel) i *Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Göransson, Anita (red.) m.fl.

11 Ohlsson, Jonas, medieforskare vid Göteborgs universitet. Intervju: 2014-08-15.

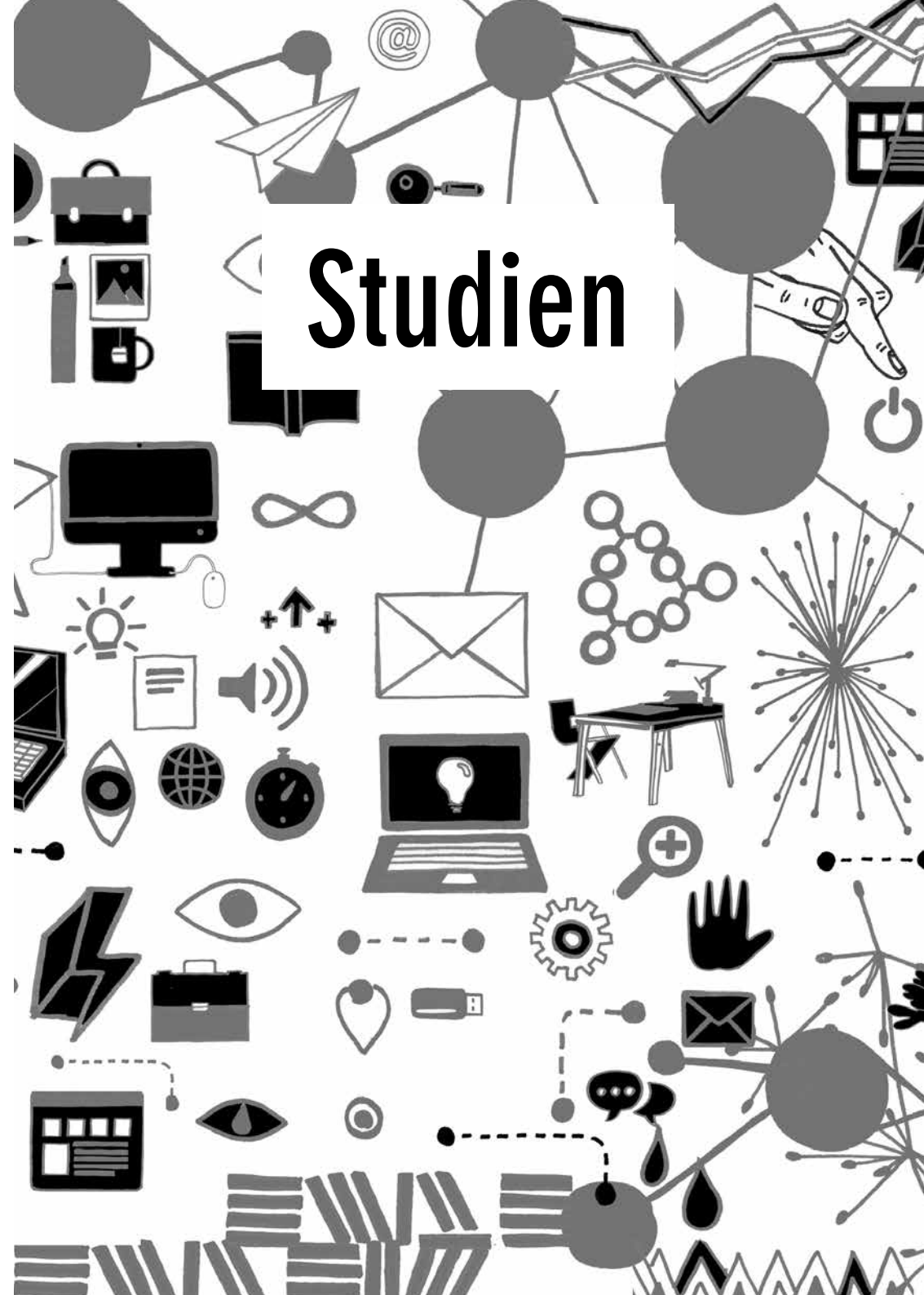
med ansvar för det redaktionella innehållet. Detta är dock något som förändrats och det så kallade *dubbelkommandot* har i flera av dagens medieorganisationer bytts mot publisher-modellen efter anglosaxisk förebild. Dubbelkommandot sätter starkt fokus på balansen mellan "ordet och pengarna". Det uppstår en förhandling mellan det som är journalistikens roll i demokratiska samhällen och managements betoning på vinst och effektivitet.¹²

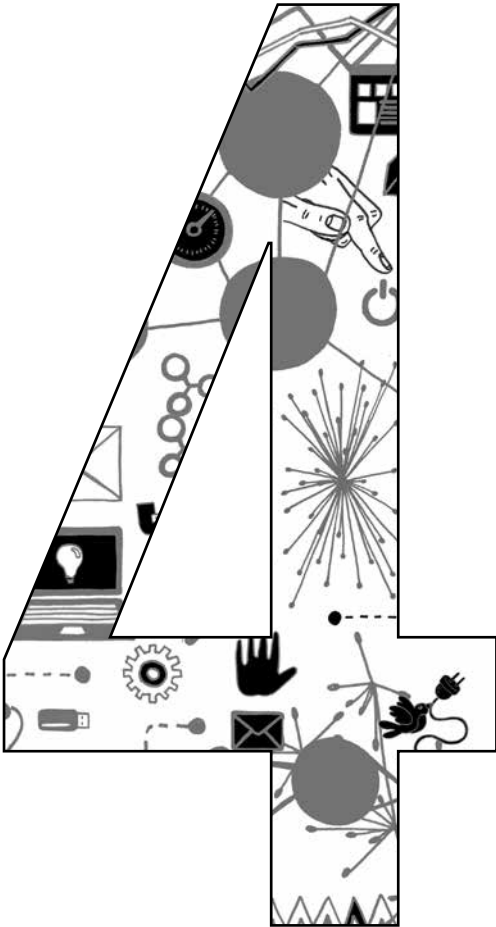
En viktig strategi för medieorganisationerna är att hitta effektiva sätt att arbeta när de mänskliga och ekonomiska resurserna begränsas i allt större utsträckning.

Det finns redan försök att via algoritmer generera journalistiska texter, som kan konkurrera med de traditionella journalisterna. Detta tycks ändå inte övertyga blivande journalister att avstå från yrket. Tvärtom har antalet ansökningar till journalistutbildningarna på svenska universitet och högskolor ökat med 38 procent under de senaste fem åren.¹³

12 Wiik, Jenny & Andersson, Ulrika, (2011). *Journalism meets management: Changing leadership in Swedish news organizations*.

13 *Medierna* (2014). [Radioprogram] Sveriges radio. P1: 2014-03-24.





Kvinnor och ledarskap i svenska medier 2014

Studien 2014 är en uppföljning och fördjupning av en studie från 2006. Undersökningen omfattar kvinnor och ledarskap, och villkoren för dessa, i en mediebransch i förändring. De frågeställningar som legat till grund för 2014 års undersökning är:

- Vilken roll spelar genus i medieorganisationer och för medieutbudet?
- Hur påverkas medier av kvinnors närvaro på redaktioner och i ledningsgrupper?
- Hur påverkar genus organisation och ledning i medierna?
- Vilka utgör de viktigaste framgångsfaktorerna för en kvinnlig mediechef?
- Hur ser kvinnliga medieledare på sig själva som ledare och hur bedömer de sin framtid som mediechefer?
- Hur har det förändrade medielandskapet och ny teknologi påverkat förutsättningarna för kvinnorna i studien?
- Hur värderar deltagarna ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap* och hur har den påverkat deras utveckling som ledare och chef?

Metodik för studien

Vi har gjort en totalundersökning av deltagarna i ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap*, en utbildning som anordnats

av Cecilia Zadig mellan 1995-2014. Åren mellan 1995-2008 tillsammans med Gunlög Israelsson.

Undersökningen genomfördes av MIND Research AB under perioden 8 april – 14 maj 2014 i form av ett webbformulär som deltagarna bjöds in till via e-post. Under perioden skickades det ut fyra påminnelser via e-post, samt även en sista påminnelse via telefon.

Av 244 möjliga svar fick vi in hela 208, vilket är en anmärkningsvärt hög siffra. Svarsfrekvensen var 86 procent vilket är utmärkt för att vara en totalundersökning. Vi kan inte se något mönster i bortfallet, det vill säga det är ingen speciell undergrupp som har avstått från att svara och det finns heller ingen särskild fråga som har undvikits av respondenterna.

Bortfallet verkar vara slumpmässigt fördelat över de bakgrundsvariabler som vi har tillgång till, och vi kan därmed anta att undersökningens reliabilitet är mycket hög.

Vi har också inkluderat ett antal så kallade öppna frågor i undersökningen, där de intervjuade har kunnat skriva in egna spontana svar. Sammantaget har vi vävt ihop allt till en rapport där de mest intressanta sambanden redovisats och analyserats. Hela frågeformuläret återfinns som bilaga.

Detta är en totalundersökning av deltagarna i ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap*. Eftersom det är ett begränsat urval kan vi alltså inte dra några generella slutsatser om alla svenska kvinnliga mediechefer.

Deltagarna i studien

Mellan år 1995 och 2013 har 244 medieledare/mediechefer deltagit i den årligen återkommande ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap*. Dessa deltagare utgör underlaget för denna studie.

En stor del av deltagarna i studien (hädanefter kallade *svarande* eller *deltagarna*) leder stora eller små medieorganisationer och redaktioner över hela landet. I gruppen finns representanter från mediehus, mediekoncerner samt public service, radio

och tv. En övervägande majoritet arbetar inom nyhetsmedier. Drygt 80 procent av deltagarna i studien innehar en akademisk utbildning inom journalistik eller annan akademisk examen. Flera har andra (icke akademiska) journalistutbildningar.

- 208 personer har deltagit i undersökningen.
- 200 av de svarande är eller har varit chef (med budget- och/eller personalansvar och befinner sig i en chefshierarki). Dessa refereras hädanefter till som *mediechefer*.
- Av de 200 kvinnorna är 122 chefer just nu.
- Av de övriga 86 personerna har 78 tidigare varit chef. Svarande som inte innehar en chefsposition idag refereras hädanefter till som *medieledare*.
- 8 personer av de svarande säger sig aldrig ha varit chef.
- Av de 122 som är chef just nu, är 108 chefer i medier, övriga 14 har lämnat medierna tillfälligt eller definitivt och är chefer i annan bransch. Dessa har inte särskilts ur gruppen mediechefer och deras svarsmaterial ingår i underlaget för denna studie.
- 64 procent av de svarande anger att de arbetar för en mediekoncern/mediehus.

De svarandes positioner och arbetsplatser

De som har grupperats i kategorin *mediechefer* har följande positioner (vid svarstillfället):

- Vd/chefredaktör/ansvarig utgivare; vd eller vd/ansvarig utgivare.
- Chefredaktör; chefredaktör/ansvarig utgivare.
- Redaktionschefer och redaktionschef/ansvarig utgivare.
- Nyhetschefer.

Bland gruppen mediechefer har mer än var femte lämnat/ tvingats lämna chefsjobb tidigare än planerat men kommit tillbaka på annan hög position. 53 procent av gruppen som i dagsläget innehar en ledande position som definieras som mediechef uppger att deras medieorganisation ingår i en mediekoncern/mediehus. Resterande arbetar i fristående medieorganisationer.

De som har grupperats i kategorin *medieledare* har följande positioner (vid svarstillfället):

- Redaktörer/producenter/projektledare.
- Specialredaktörer/redaktörer utan personalansvar.
- Specialreportrar/programledare.
- Kommunikatörer/informatörer.
- Frilansjournalister med/utan eget företag.
- Egna företagare i mediebranschen.
- Andra funktioner inom medierna.

Bland gruppen medieledare finns flera som tidigare haft högre positioner. Vid svarstillfället uppger nästan var tredje att de har lämnat/eller tvingats lämna ett chefsjobb tidigare än planerat. Mer än 84 procent av dessa uppger att deras medieorganisation ingår i en mediekoncern/mediehus.

Könsfördelningen mellan kvinnor och män på de svarandes arbetsplatser ser ut enligt följande:

- Drygt hälften av de svarande uppger att det finns 30–50 procent kvinnor på deras *arbetsplats*.
- Knappt hälften av de svarande uppger att det är fler än 50 procent kvinnor på deras *arbetsplats*.
- Ett fåtal av de svarande uppger att det är färre än 30 procent kvinnor på deras *arbetsplats*.

Detta innebär att det totalt är drygt 95 procent av de svarande som uppger att det är minst 30 procent kvinnor på deras *arbetsplats*.

Den kvinnliga representationen i ledningsgruppen på de svarandes arbetsplatser ser ut enligt följande:

- Knappt hälften av de svarande uppger att det finns fler än 50 procent kvinnor i *ledningsgruppen* på deras arbetsplats.
- Lika många uppger att det finns 30–50 procent kvinnor i *ledningsgruppen* på deras arbetsplats.
- En femtedel av de svarande uppger att det finns färre än 30 procent kvinnor i *ledningsgruppen* på deras arbetsplats.

Detta innebär att det totalt är drygt 80 procent av de svarande som uppger att det är minst 30 procent kvinnor i ledningsgruppen på deras arbetsplats.

De svarandes bakgrund

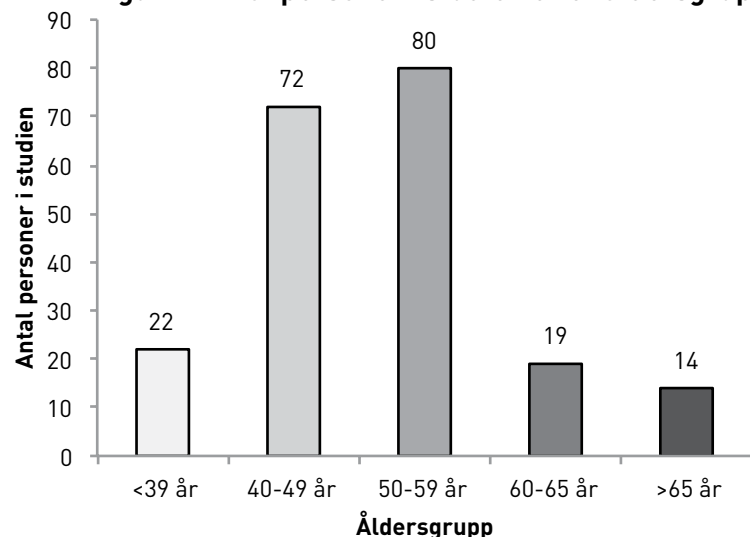
Samtliga svarande var 30 år eller äldre vid svarstillfället. Figur 1 sammanfattar åldersfördelningen på samtliga svarande.

Undersökningen inkluderar inte frågor om de svarandes ursprung eller huruvida de eller deras föräldrar är födda i länder utanför Sverige. I *Maktens kön* finns siffror från 2001 som konstaterar att medieeliten domineras av personer med svenskt ursprung både när det kom till kvinnor och män. Då var andelen personer i medieeliten som själva invandrat till Sverige 4 procent. Om definitionen görs vidare så att invandrarbakgrund inkluderar också de som själva invandrat och dem som har en mor eller far som invandrat till Sverige, steg siffran från 2001 till 13 procent.¹⁴

Bland de personer som lämnat mediebranschen temporärt eller för gott efter utbildningen *Kvinnors ledarskap*, återfinns följande positioner: presschef, medielärare, kanslichef,

14 Djerf-Pierre, Monika, (2007). "Medieeliten" (kapitel) i *Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Göransson, Anita (red.) m.fl. s. 431.

Figur 1: Antal personer i studien efter åldersgrupp



Frågan lyder: "Hur gammal är du?". De svarande fick sedan välja den åldersgrupp de tillhör. Staplarna visar hur många personer från undersökningen som tillhör de olika åldersgrupperna.

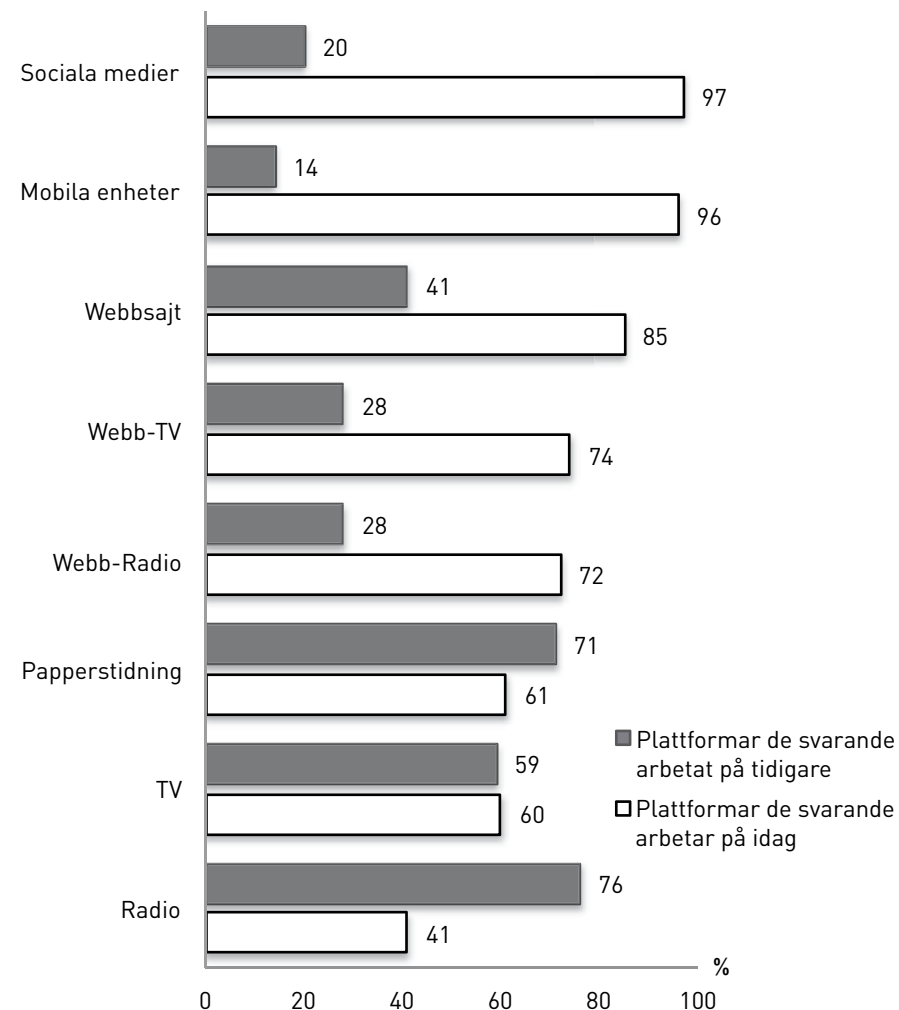
pensionärer, kommunikationschefer, projektledare inom FN, facklig företrädare, bibliotekarie, socialsekreterare, informatör på museum, konsult inom PR-företag, forskningskommunikatör på universitet, kommunikationskonsult och egenföretagare.

Plattformer de svarande är verksamma på

De deltagare som var aktiva inom mediebranschen vid svartillfället fick svara på frågan: *Vilka olika plattformer jobbar du med idag/har du jobbat med?* Diagrammet visar vilka plattformer deltagarna är verksamma på idag och vilka de historiskt har arbetat på. De uppger att de arbetar/har arbetat med mobila enheter, sociala medier, webbsajter, webb-tv och webb-radio, detta utöver papperstidning, radio och broadcast-tv.

I undersökningen från år 2006, fick deltagarna frågan "Var arbetar du idag?". Denna fråga var ställd på ett annorlunda

Figur 2: Plattformer de svarande arbetar på/har arbetat på



Frågan lyder: "Vilka olika plattformer jobbar du med idag/har du jobbat med?". De svarande fick sedan välja de olika plattformer de arbetar med idag samt de plattformer som de jobbat med historiskt sett. Detta kan tolkas som de plattformer de själva arbetat med men även de plattformer som organisationerna de varit chefer inom arbetat med.

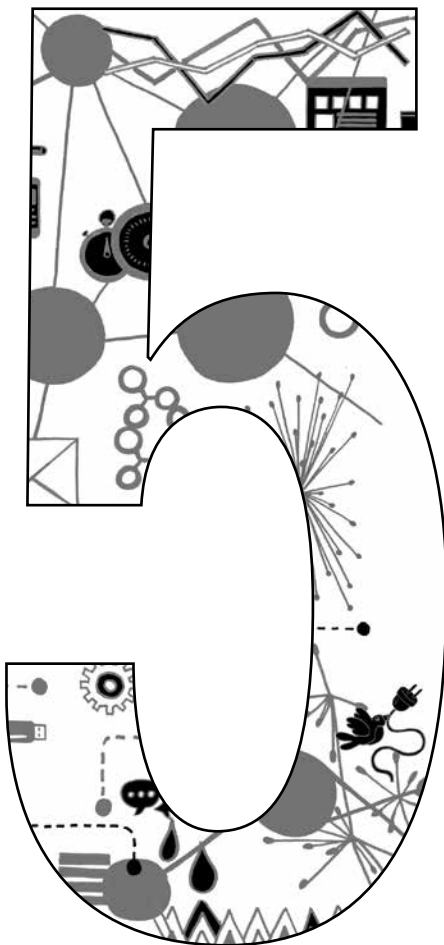
sätt då de skulle välja *var de jobbar*, snarare än vilka plattformar de är och varit verksamma på. I förra studien svarade endast en person av de 143 deltagarna att de *arbetar med webben* som publiceringskanal, medan det i materialet år 2014 framgår att nästan samtliga nu leder redaktioner/organisationer som även publicerar sig på digitala plattformar.

Tabell 1: Studien 2006, Var arbetar du idag?

Inom tv	25 %
Inom dagspress	22 %
Inom periodisk press	17 %
Inom radio	13 %
Som frilansjournalist med eller utan eget företag	6 %
Som anställd på organisation/ företag utanför mediebranschen	6 %
Som egen företagare i mediebranschen	2 %
Yrkesarbetar inte för närvarande	2 %
På webbredaktion	1 %
I produktionsbolag	0 %
Annat	7 %

Frågan lyder: "Var arbetar du idag?" och de svarande fick välja mellan alternativen som visas i tabellen. Tabellen visar hur många procent av de svarande från undersökningen 2006 som valt de olika alternativen.

Studiens resultat



Fyra ledartyper utifrån DISC-analys

För att bättre förstå de svarandes ledarskap och kommunikationsstilar har vi tagit hjälp av den amerikanske psykologen William Moulton Marstons¹⁵ DISC-analys. William Moulton Marston definierade DISC-teorin i slutet av 1920-talet genom sin forskning på Harvard University. Utifrån den har flera forskare utvecklat metoder och utvärderingsverktyg för att identifiera grundläggande personlighetsdrag och kommunikationsstilar.

DISC-teorin och andra teoretiska modeller kring betendestilar har kommit att användas vid bland annat rekryteringar, organisationsutveckling, ledarskapsutveckling samt vid sammansättning av arbetsgrupper och ledningsteam. I det sistnämnda exemplet kan avsikten till exempel vara att komponera en ledningsgrupp som består av personer med olika

¹⁵ William Moulton Marston, 1893-1947 var psykolog, filosof, jurist, författare och förespråkare för kvinnors rättigheter. Han utvecklade tillsammans med sin fru Elizabeth den kvinnliga seriefiguren Wonder Woman. Avsikten var att skapa en kraftfull förebild för den moderna kvinnan. "Not even girls want to be girls so long as our feminine archetype lacks force, strength and power. Not wanting to be girls, they don't want to be tender, submissive, peace-loving as good women are. Women's strong qualities have become despised because of their weakness. The obvious remedy is to create a feminine character with all the strength of Superman plus all the allure of a good and beautiful woman." skrev han i *American Scholar* 1943. Seriefiguren Wonder Woman hade i sin personlighet de fyra dimensionerna av DISC-personlighetstyperna.

personligheter och kompetenser för att komplettera varandras starka och svagare sidor samt ge större bredd åt gruppen.

Inget utvärderingsverktyg eller test kan fullt ut beskriva en människa som till sin natur är mångfacetterad och Marstons DISC-teori har blivit kritiserad för just detta. DISC-analys är ett grundläggande självskattningsverktyg och med hjälp av detta kan man definiera en persons dominerande personlighetsdrag och kommunikationsstil. Med en uppfattning om dessa kan en ledare få bättre förutsättningar för kommunikation, då hon bättre kan känna till medarbetarnas och sina egna grundläggande prioriteringar, styrkor och rädsior.

Marston menade att människan är komplex men förutsägbar. Han publicerade sina teorier om fyra grundläggande personlighetstyper i boken *Emotions of Normal People*¹⁶ år 1928. Hans forskning har sedan använts för att utveckla teorin för olika tillämpningsområden. De fyra personlighetstyperna som Marston utkristalliserade i sin forskning var: Dominance, Influence, Stability samt Conformity. Personlighetstyperna kan överskådligt beskrivas med följande ord:

- *Dominance*: rättfram, beslutsam, ego-styrka, problemlösare, risktagare, resultat- och uppgiftsorienterad.
- *Influence*: entusiastisk, optimistisk, engagerande, impulsiv, kreativ, personorienterad.
- *Stability*: vänlig, sympatisk, förutsägbar, pålitlig, lyssnande, personorienterad.
- *Conformity*: noggrann, precis, detaljorienterad, analytisk, metodisk, uppgiftsorienterad.

Ingen är enbart en personlighetstyp utan har oftast en av dessa fyra som sin dominerande. I sin kvinnliga seriefigur Wonder Woman förenade William och hans fru Elizabeth Moulton

16 Marston, William Moulton, (1928). *Emotions of Normal People*.

Marston alla de fyra personlighetskaraktärerna i en och samma superhjärte. En av utmaningarna för att utvecklas som ledare är att arbeta med, och kunna dra nytta av, *alla* de olika sidorna i såväl sina anställdas som sin egen personlighet även om en eller flera sidor ursprungligen är de framträdande.

Fyra ledartyper

I undersökningen ombads de 208 svarande att, utifrån självskattningsverktyget DISC, välja ut de ord som bäst beskriver dem. De svarande fick möjligheten att skatta sig utifrån 80 ord och ombads att kryssa för alla alternativ som de själva ansåg beskriva deras dominerande personlighetsdrag¹⁷.

De fyra ledartyper som beskrivs i detta kapitel bygger på resultaten av deras svar. Under varje ledartyp beskrivs även delvis resultaten av respektive ledartyps svar på övriga frågor i undersökningen. Vi har gjort ett urval då vi lyft fram vad de svarande anser *roligast* respektive *svårast* i sin roll som ledare, vad deras *medieorganisation* prioriterar, *hur* och *om* deras organisationer arbetar *för att främja jämställdhet på sin arbetsplats*, *var* i deras *organisation* *beslut fattas* samt om de har *valt att lämna* eller *tvingats lämna ett chefsjobb tidigare än planerat*.

Dominance: Driven och drivande

Några av de ord som utmärker ledartypen Dominance är:

- Rättfram
- Otålig
- Beslutsam
- Stark vilja
- Konkurrerande

Den första ledartyp vi beskriver är den drivande mediechefen/ledaren. Utmärkande för denna mediechef, i fortsättningen

17 Läs mer i kapitlet "Frågeformulär i webbenkäten".

kallad Dominance, är att de beskriver sig som rättframma, otåliga och med en stark vilja. De beskriver sig vidare som modiga samt att de tar kommandot. De har uppgiftsorienterade personligheter och väljer i mindre utsträckning än andra ledartyper att beskriva sig själva som inkännande, förtroendeskapande och som pålitliga.

De svarande som tillhör gruppen Dominance svarar, i större utsträckning än andra ledartyper, att det roligaste i ledarskapet är att *leda mot ett mål* samt att *se andra människor växa/utvecklas*. En av de svarande i undersökningen uppmuntrar till att:

»Lyssna noga på medarbetarnas idéer och förslag och fatta sen det beslut som du själv tror på. Lita på din magkänsla. Låt inte andra bestämma vilken slags chef du ska vara.«

Dominance har inga problem att *hantera maktspel och intriger* på sin arbetsplats och har ett direkt sätt att ta sig an konflikter. De uppger i stor utsträckning att de har *stöd av sin närmaste chef*.

Många uppger vidare att deras medieorganisationer ingår i en mediekoncern/mediehus och att en kvinna befinner sig på högsta chefsposition i deras organisationer. Många av dem håller med om att *beslut fattas på koncernnivå snarare än i den närmaste organisationen*.

Dominance ser det viktigaste hindret för kvinnor att nå ledande positioner är att *kvinnor inte accepterar den manliga normens spelregler*. Den vanligaste anledningen till att de lämnat/tvingats lämna ett chefsjobb tidigare än planerat är att de förlorade det i samband med en omorganisation. Här finns också några som *valde att lämna på grund av mobbning*. Dominance ser positivt på sina chanser till avancemang och de allra flesta ser det som sannolikt att de kommer att *nå högsta ledningsnivå någon gång* under sin karriär. Personerna inom Dominance har inte valt att beskriva sig själva som mentorer,

men några anger att *vi har mentorsprogram för kvinnor* inom organisationen.

Dominance är de som i störst utsträckning säger att deras organisationer prioriterar att *anpassa medieinnehållet till den nya teknologin* och de möjligheter som den öppnar för medierna. De har också oftare angett att deras organisation prioriterar att *tjäna så mycket pengar som möjligt* jämfört med de övriga ledartyperna.

De som tillhör Dominance och har en partner delar i större utsträckning ansvaret för hem och barn i jämförelse med de övriga ledartyperna. Trots detta uppger fortfarande var fjärde att de har huvudansvaret för hem och barn, även om de har en partner. Ingen av dem uppger att huvudansvaret axlas av partnern.

Influence: Kommunikativ och nyfiken

Några av de ord som utmärker ledartypen Influence är:

- Nyfiken
- Spontan
- Innovativ
- Lätt till skratt
- God kommunikatör

De mediechefer/ledare som kategoriseras till ledartypen Influence är goda kommunikatörer som anger att de målar med stora penseldrag. Vidare beskriver de sig som nyfikna, utåtriktade och impulsiva. Influence är energiska, livliga och uttrycker känslor samt har lätt till skratt. En av de svarande ger rådet att:

»Skratta ofta och mycket«

De utgör en personorienterad ledartyp som i mindre utsträckning än andra ledartyper, väljer att beskriva sig själva som uppgiftsorienterade och ordningsamma. Denna grupp är också den där störst andel väljer att beskriva sig själva som risktagande.

De svarande tillhörande Influence anger att det som är *roligast* som arbetsledare/chef är att *leda mot ett mål* samt att *göra bra journalistik*.

En majoritet uppger att de *har stöd av högre chef/ledningsgrupp* och säger samtidigt att *det svåraste med att vara chef* är just frånvaron av detta stöd. En annan svårighet uppger Influence vara att hantera *maktspel och intriger*. *Konflikt* på arbetsplatsen anger Influence huvudsakligen bero på *otydliga roller/förväntningar/ansvarsfördelning*.

Inom Influence återfinns störst andel av samtliga svarande, som uppger att de *har lämnat/tvingats lämna sitt chefsjobb tidigare än planerat*. Orsakerna har varit att *det inte var roligt längre* och *inte värt arbetsinsatsen*. Alternativt valde de att stiga av därför att *det inte finns förutsättningar att åstadkomma bra journalistik/produkt*. Influence uppger i större utsträckning än de andra ledartyperna, att de lämnat ett chefsjobb, därför att *min chef inte stöttade mig*. Här återfinns också några som *valde att lämna på grund av mobbning*. En av de svarande berättar:

»Brev, mejl, kommentarer på sajten, blogginlägg. Kommentarer om mitt utseende och min stil. Fick inte stöd av chefer när en mellancheft trakasserade mig aggressivt. Till slut ingrep de från högre nivå, HR-kontoret gick in när den manliga personen i fråga skrek och smällde böcker i mitt skrivbord etc.«

Kvinnlig mediechefs svar på frågan om hon någon gång utsatts för hat, hot och kränkningar i relation till yrkesrollen.

Inom gruppen Influence återfinns störst andel som uppger att de varit utsatta för *hot, hat och kränkningar* som varit relaterade till deras yrkesroll. Gruppen ligger högst, av totalt antal svarande, bland de som anger att de *varit sjukskrivna för stressrelaterade symptom* som *till exempel huvudvärk, ryggont, nackproblem eller utmattningsdepression*.

I gruppen Influence återfinns de som jobbar mest *overtid* av

alla svarande, huvudsakligen mellan 1-5 timmar i genomsnitt per vecka, och som känner sig mest *stressade*. Huvuddelen i denna grupp har även hemmavarande barn.

I gruppen Influence anger störst andel, i jämförelse med övriga ledartyper, att de vill *stiga i graderna/bli högre chef*. Bland de som anger att de inte vill *stiga i graderna/bli högre chef* anger störst andel att *en högre position för mig längre från den dagliga journalistiken, mer administration*. Influence uppger vidare att deras medieorganisation helt eller delvis prioriterar att *interagera med läsarna/tittarna/lyssnarna*.

Bland Influence återfinns de flesta i yrkesrollskategorin *chef-redaktörer och ansvarig utgivare* bland samtliga svarande.

Stability: Empatisk och insiktsfull

Några av de ord som utmärker ledartypen Stability är:

- Förtroendeskapande
- Inkännande
- Rådgivare/mentor
- Kunnig och insiktsfull
- Vänskaplig

Ledartypen Stability beskriver sig själva som hänsynstagande, vänskapliga och förtroendeskapande samt pålitliga. De uppger vidare att de är kunniga och insiktsfulla. En klar majoritet av denna grupp har lång erfarenhet av medierna och de flesta har haft en lång chefskarriär. De beskriver sig som mer personinriktade än uppgiftsinriktade i sin ledarroll och en majoritet av dem uppger att de är medlare och rådgivare/mentor. Stability väljer i mindre utsträckning än andra ledartyper att beskriva sig själva som otålig, driven, tar kommandot eller förhastad. De karaktäriserar sig i hög grad som förändringsaktörer och arbetar för att förändra villkoren och få flera kvinnor på ledande positioner.

På frågan *vad som är roligt i rollen som arbetsledare/chef* svarade

de att det i första hand är att *göra bra journalistik*. Stability uppger vidare att deras medieorganisation prioriterar i hög grad att *interagera med läsare/tittare/lyssnare* och att göra *undersökande journalistik*.

En av svårigheterna i sin arbetsledar-/chefsroll anger Stability vara att de inte har *tillräcklig auktoritet*. Detta står i kontrast till övriga ledartyper där inga eller betydligt färre har angett detta som en svårighet. Möjligtvis hör det samman med det som Stability beskriver som några av sina främsta svårigheter, nämligen att *hantera maktspel/intriger* och att *hantera dem som motarbetar mig*.

På frågan om hinder för kvinnor att nå toppositioner i medierna uppger de, att det klart största hindret är att *kvinnor inte blir lyssnade till/osynliggörs*.

Ledarna tillhörande gruppen Stability uppger i hög grad att deras medieorganisationer gör *medvetna journalistiska val/avväganden för att motverka stereotypa beskrivningar av kvinnor och män* samt att de *räknar antalet män och kvinnor som figurerar som intervjupersoner*. I tillägg anser en majoritet av gruppen Stability att *fler kvinnor som journalister och arbetsledare/chef har betydelse för innehållet i medierna*. De anger i störst utsträckning, i relation till samtliga svarande i undersökningen, att det stämmer helt eller delvis att *kvinnliga nyhetschefer väljer andra journalistiska ämnen och vinklar än manliga*. De uppger också att det finns löneskillnader som inte kan förklaras med annan befattning, år i yrket, utbildning eller ålder. En av de svarande uppmuntrar:

»Lyft fram andra kvinnor än mer!!! Män lyfter fram andra män ideligen. Kvinnor gör det alltför sällan (av rädsla för att vara partiska tror jag) vilket gör att så mycket färre kvinnor får de där lyften, puffarna osv. än män. Män som är fler på höga ställningar knuffar överlag fram män mycket mer och oftare än kvinnor.«

Utmärkande för de svarande som tillhör Stability är att de ofta uppger att *deras medieorganisation ingår i en mediekoncern/mediehus* och att de har en *kvinnor på högsta ledningsposition*.

Många håller helt eller delvis med om att medieorganisationer *anpassar medieinnehållet till den nya teknologin*. I relation till övriga ledartyper återfinns inom Stability den största andelen som uppgivit detta som prioritet för sin medieorganisation.

Conformity: Organiserad och noggrann

Några av de ord som utmärker ledartypen Conformity är:

- Metodisk
- Uthållig
- Logisk
- Noggrann
- Systematisk

Ledartypen Conformity beskriver sig själva som logiska, noggranna, uthålliga och metodiska. Conformity är mer uppgiftsorienterade i sitt ledarskap och väljer i mindre utsträckning, i jämförelse med andra ledartyper, att beskriva sig med ord som ledare, goda kommunikatörer eller att de uttrycker känslor.

De svarande som tillhör denna grupp anser att det *roligaste* med att vara arbetsledare/chef är att *göra bra journalistik* och som det näst roligaste *att få erkännande*. Gruppen har även angett *makt/möjlighet att påverka* som en rolig del i sitt arbete som arbetsledare/chef, i högre grad än vad de övriga ledartyperna svarat. En av de svarande ger rådet:

»Påminn dig om varför du en gång ville bli journalist då och då och fråga dig om de målen fortfarande finns kvar.«

De uppger vidare att *det svåraste med att vara arbetsledare/chef* är att hantera *allmänt besvärliga personer*. Dessutom anser de att

det är svårt att få medarbetare att *prioritera rätt arbetsuppgifter* och *att prestera bra/bättre*.

På frågan vad som bäst beskriver *hindren* för kvinnor att nå toppositioner anger Conformity främst att *kvinnor inte accepterar den manliga normens spelregler* som den dominerande förklaringen. De bedömer det inte heller som lika sannolikt att *nå högsta ledningsnivå* under sin karriär. Vissa av de som ingår i en ledningsgrupp uppger att *det finns ett maktspel som utesluter dem*.

Inom denna ledartyp finns störst andel av samtliga svarande som anger att de *arbetar med jämställdhet i sin organisation* och att de *gör medvetna journalistiska val/avgöranden för att motverka stereotypa beskrivningar av kvinnor och män*. Liksom de tre övriga ledartyperna svarar denna grupp att de delvis eller helt håller med om att *kvinnliga nyhetschefer väljer andra journalistiska ämnen och vinklar än manliga*.

Bland ledarna tillhörande Conformity återfinns störst andel av samtliga svarande, att de har en *kvinnor som har den högsta positionen på deras arbetsplats*. Det vanligaste är att deras organisationer har en tredjedel till hälften kvinnor i ledningsgruppen. I de fall där deras medieorganisation ingår i en mediekoncern/mediehus är det fler män än kvinnor på högsta position.

På frågan *har du stöd av din närmaste chef* med svarsalternativen *ja*, *ibland* eller *nej*, uppgav ingen av de svarande i gruppen Conformity *nej*, men en klar majoritet svarar *ibland*.

Conformity uppger i stor utsträckning att deras medieorganisationer väger in könsfördelningen på arbetsplatsen vid *rekrytering* men arbetar nödvändigtvis inte *utifrån en jämställdhetspolicy* eller *räknar antalet intervjuuppersoner*. På frågan om vad de tror har *främjat utvecklingen mot att få fler kvinnor på publicistiska toppositioner* svarar många att *kvinnor bidrar med nytänkande och nya perspektiv*, att *kvinnors kompetens efterfrågas* samt att *kvinnor är mer karriärorienterade idag* och att *företagskulturen har förändrats*.

Var femte svarande i gruppen Conformity anger att de *någon*

gång lämnat/tvingats lämna ett chefsjobb tidigare än planerat. Som förklaringsgrund anger man följande: *valde att stiga av på grund av familjeskäl*, *valde att lämna på grund av företagskulturen*, *blev uppmanad att säga upp mig* eller *att det inte var roligt längre* och *inte värt arbetsinsatsen*. En av de svarande ger rådet:

"Om det är mer taggtråd än nöje – lägg ner och gör något roligare i livet"

I jämförelse med övriga ledartyper återfanns inom Conformity den största andelen svarande som angav att de *valde att stiga av på grund av familjeskäl*.

När det gäller vad Conformitys medieorganisation *prioriterar* anger de att deras medieorganisation prioriterar att *anpassa medieinnehållet till den nya teknologin* och att *interagera med läsarna/tittarna/lyssnarna*. Denna ledartyp anger också att *antalet "klick" är ett mycket viktigt utvärderingsverktyg*. På frågan om deras medieorganisations ekonomi anger de inte i särskilt stor utsträckning att organisationen har *stora ekonomiska problem*.

Tre av fyra mediechefer som tillhör Conformity arbetar *overtid*. Majoriteten som arbetar övertid gör det 1-5 timmar per vecka, men gruppen innehåller, tillsammans med Dominance, störst andel av samtliga i studien som arbetar mer än 10 timmar övertid per vecka. Trots detta har denna grupp den minsta andelen, av samtliga svarande, som anger att de varit sjukskrivna för *stressrelaterade symptom*¹⁸.

Ledarna tillhörande Conformity har en lång erfarenhet inom mediebranschen och är de som har varit längst på sitt nuvarande chefsjobb (4-10 år eller längre). De har även idag några av de högsta ledarpositionerna i sin medieorganisation. Några har, av olika anledningar, lämnat en chefsposition och flera uppger att de fungerar som *mentor* samt vill engagera sig för att öka andelen kvinnor.

18 Läs mer om stress i kapitlet "Ledare under press".

Likheter och skillnader mellan ledartyperna

När vi analyserade materialet utifrån DISC- analysen framträdde fyra ledartyper. Vid närmare undersökning visade sig resultaten av de olika ledartyperna att sammanfalla med åldern hos den svarande enligt nedan:

- *Dominance: Driven och drivande* är till stor del representerad av svarande yngre än 40 år.
- *Influence: Kommunikativ och nyfiken* är till stor del representerad av de svarande i åldern 40-49 år.
- *Stability: Empatisk och insiktsfull* är till stor del representerad av svarande äldre än 60 år.
- *Conformity: Organiserad och noggrann* är till stor del representerad av svarande i åldern 50-59 år.

Följande ord är ett urval av de ord som de svarande valt att beskriva sig själva med, fördelat på åldersgrupper i procent:

Tabell 2: Ord som beskriver de svarande utifrån ålder

	< 39 år	40-49 år	50-60 år	60+ år
Otålig	59 %	46 %	33 %	24 %
Driven	77 %	68 %	62 %	36 %
Konkurrerande	14 %	12 %	4 %	0 %
Pålitlig	59 %	74 %	74 %	76 %

Frågan löd: "I varje ruta nedan finns tjugo ord. Markera alla alternativ som du tycker stämmer på dig." I de fyra rutorna fanns sammanlagt 80 ord som de svarande fick markera om orden stämde in på dem. I tabellen visas ett urval av orden och i kolumnerna står hur många procent från olika åldersgrupper som valt att markera orden.

Anmärkningsvärt är att ålder och ledartyper korrelerar tydligt. 59 procent av gruppen som är yngre än 39 år väljer att beskriva sig själva som *otåliga*, medan detta bara stämmer till 46 procent respektive 33 procent och 24 procent i övriga åldersgrupper. Detta tyder på att det finns en korrelation mellan otålighet och ålder. Samma förhållande kan ses i hur de svarande väljer att

beskriva sig med orden *driven* och *konkurrerande*. De visar båda ett samband med ålder då dessa ord är oftare förekommande i de lägre åldrarna.

Det finns samtidigt ett omvänt samband med ålder i hur de svarande väljer att beskriva sig med ordet *pålitlig*. Resultaten indikerar att ju äldre personen är desto mer pålitlig anser denna sig vara. 59 procent av de svarande under 39 års ålder beskriver sig som pålitliga, medan i de övriga tre åldersgrupperna använder 74-76 procent ordet *pålitlig* för att beskriva sig själva.

Skillnaderna i svarsresultaten kan bero på huruvida de svarande varit aktiva inom medierna olika lång tid och således har olika lång erfarenhet. Det kan även handla om att de svarande i de yngre åldersgrupperna (under 39 år) har kommit in på ledande positioner i medierna mitt i ett paradigmskifte. Att ny teknologi och förändrade annons- och läsarvanor har förändrat de ekonomiska villkoren och därmed förutsättningarna för chefskapet. För dem har ledarskapet mer fokus på förändringsledning och att leda mot ett mål. Å andra sidan finns i undersökningen många äldre än 50 år, som varit länge i medierna på ledande positioner och därmed varit en del av utvecklingen under lång tid. Ledartyperna Influence, Stability och Conformity uppger att det roligaste i ledarrollen är att *göra bra journalistik* medan ledartypen Dominance anger att det är *att se människor utvecklas* samt *att leda mot ett mål*.

Samtliga fyra ledartyper anger att de hanterar konflikter genom att *försöka tillsammans med motparten att hitta en lösning som kan tillfredsställa båda*. Vidare uppger samtliga fyra ledartyper att konflikter vanligen inte handlar om *vem som har rätt eller fel i sakfrågor* utan snarare att man har *otydliga roller/förväntningar/ansvarsfördelning*. I gruppen Conformity uppger de även som bakgrund till konflikter att *personer har beteenden som stör andra* och/eller att man har *oförenliga intressen/mål* och *olika värderingar*.

I gruppen Conformity återfinns många som har pappor som har varit chefer, men det är i ledartypen Dominance

som största andelen återfinns som har en *pappa och/eller en mamma som har/hade chefsposition*. De uppger också att det stämmer helt att ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap*¹⁹ har hjälpt dem i deras utveckling som ledare. Detta gäller i hög utsträckning för samtliga svarande i undersökningen. Influence är, i relation till de tre övriga, den som i störst utsträckning engagerar sig i olika *nätverk*, d.v.s. yrkesmässiga och privata nätverk samt nätverk från ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap*.

Kommentarer kring resultatet

Viktigt att nämna är att beskrivningarna av de olika ledartyperna inte kan anses stämma överens för samtliga i grupperna. Det innebär inte att alla i en viss åldersgrupp uttrycker samma prioriteringar och förhållningssätt, men resultatet visar att det finns tendenser att yngre medieledare i större utsträckning generellt tycker något, jämfört med de andra ledartyperna som är äldre och har längre erfarenhet och tvärtom.

Vidare visar inte svaren på vissa av frågorna i undersökningen på några skillnader mellan åldersgrupperna eller mellan ledarskapstyperna. Istället har andra faktorer påvisat ett samband mellan svaren i frågorna gällande ledarskap och genus i medierna, bland annat vilken position de innehar eller hur könsfördelningen på arbetsplatsen ser ut.

Ledartyperna har inte observerats av andra eller tolkats utifrån ett specifikt sammanhang utan baseras på deltagarnas egna skattningar av sina egenskaper och förmågor. Om svarsresultaten visar de svarandes verkliga ledartyp eller idealbilden av hur de skulle vilja vara, kan inte bedömas.

Modern hjärnforskning visar att vår hjärna är formbar och påverkas och utvecklas av våra livserfarenheter och anpassas till

omgivande betingelser och de livslånga beteendena²⁰. Forskningen kan lära oss mycket om ledarskap och att leda i förändring. Vidare lär den oss om hur vår hjärna påverkas av vad vi ger vår huvudsakliga *uppmärksamhet* och vad som dominerar vårt beteende, eftersom hjärnan är plastisk och anpasslig.

19 Läs mer om detta i kapitlet "Ledarskapsutbildningen Kvinnors ledarskap".

20 Doidge M.D., Norman (2007). *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science*. Se även Strauch, Barbara (2010-02-03). *Brain Functions That Improve with Age*. Harvard Business Review.

en del av något mediehus/mediekoncern där 66 procent ser övergången som prioriterad.

Mot bakgrund av detta är det inte heller förvånande att de svarande som ingår i ett mediehus/mediekoncern också i större utsträckning svarar att *antalet klick är ett mycket viktigt utvärderingsverktyg*. 68 procent av dem som representerar mediehus/mediekoncern anger *antalet klick* som mycket viktigt utvärderingsverktyg i jämförelse med de som *inte* tillhör mediehus/mediekoncerner, där 42 procent anger det.

Det är mer än dubbelt så vanligt att de svarande som ingår i ett mediehus/mediekoncern håller med om att deras organisation är *mer beroende av annonsmarknaden idag* än tidigare: 43 procent i jämförelse med 20 procent.

En annan skillnad för de svarande som ingår i ett mediehus/mediekoncern är att 31 procent uppger att deras organisation *har stora ekonomiska problem*. Motsvarande siffra för dem som *inte* gör det är 23 procent.

Både de som ingår i ett mediehus/mediekoncern och de som inte gör det svarar att deras organisationer prioriterar att *ge medborgarna information för att kunna delta i den demokratiska processen* (81 procent) och att de prioriterar att *granska makt-havare* (72 procent).

En slutsats av materialet i studien är att de svarandes medieorganisationer idag prioriterar att anpassa organisation och utbud till ny teknologi och nya medievänor. Det *journalistiska uppdraget* ligger längre ner på prioritetslistan i jämförelse med att anpassa sin medieorganisation till de förändrade medievillkoren.

Kvinnor i det nya medielandskapet

Studien *Kvinnor och ledarskap i svenska medier* visar att kvinnor har nått positioner som mediechefer mitt i en radikal förändring inom mediebranschen. Parallellt med att små medieorganisationer har gått upp i mediekoncerner under åren 2005 och framåt har antalet kvinnliga mediechefer ökat. Deras insteg

på högsta redaktionella nivå har sammanfallit med att mediechefernas uppdrag nu omfattar att genomföra neddragningar och omprioriteringar inom organisationerna.

Av vår undersökning framgår att av de som idag har högre redaktionella positioner har 22 procent *någon gång lämnat/tvingats lämna ett chefsjobb tidigare än planerat*. Av dessa uppger 38 procent att *de förlorade jobbet på grund av omorganisation*. Lika många uppger att de lämnat för att *det inte längre fanns förutsättningar för att göra god journalistik*. Av de som nu befinner sig på lägre positioner har 29 procent *lämnat* eller *tvingats lämna*. De uppger att anledningen var att *det var inte roligt längre och inte värt arbetsinsatsen* eller att *de valde att lämna på grund av stressen i jobbet*.

Varför väljs kvinnor till redaktionella toppositioner just när branschen står mitt i monumentala omprioriteringar? Är anledningen att antalet kvinnor nu nått en kritisk massa²¹ i andel kvinnor på det redaktionella golvet? Kommer kvinnor fram när ledaridealen säger att chefen ska ha hög EQ och god social förmåga, därför att de bedöms kunna ge svåra och tunga besked till medarbetare? Är anledningen att man nu upptäckt kvinnors kompetens att leda redaktionellt arbete medan de flesta positioner på koncernledningsnivå fortfarande domineras av män?

Nordicoms rapport *Gender Balance in Nordic Journalism* indikerar att medieorganisationer i Sverige närmar sig balans vad gäller fördelningen mellan män och kvinnor på beslutsfattande positioner.²² År 2012 var fördelningen av beslutsfattande positioner inom större nyhetsorganisationer följande:

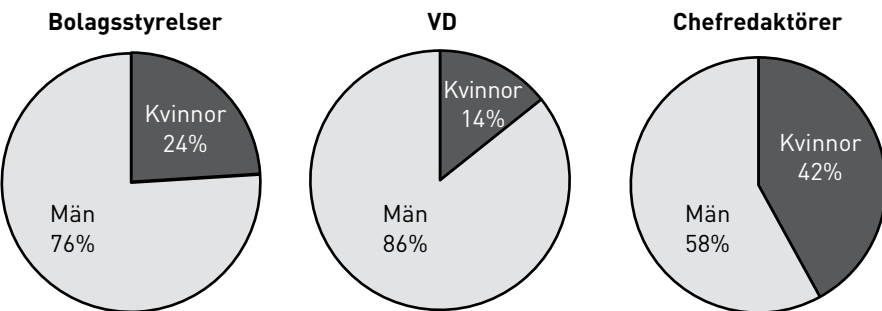
21 Läs mer i kapitlet "Hinder och vad som främjat kvinnor att nå toppositioner."

22 Review of the implementations of the Beijing Platform for Action in the EU Member States: Women and the Media –Advancing gender equality in decision-making in media organisations. Report (2013). Luxembourg: EIGE European Institute for Gender Equality. (processed). Publicerad i Nordicom (2014). *Gender Balance in Nordic Journalism* (s. 7).

- Tidningar: 39 procent kvinnor, 61 procent män.
- Television: 43 procent kvinnor, 57 procent män.
- Radio: 50 procent kvinnor, 50 procent män.²³

Trots att det är fler kvinnor än någonsin inom journalistik och media generellt, och att det finns fler kvinnliga chefer inom branschen, är det fortfarande en bit kvar till en könsbalans i beslutsfattande positioner. I synnerhet om vi tittar specifikt på de allra högsta positionerna inom medieorganisationer som bolagsstyrelser, vd och chefredaktörer. Nedan syns könsfördelningen för de högsta positionerna på dagstidningar i Sverige 2012.

Figur 3: Fördelning av kvinnor och män på olika positioner inom dagstidningar 2012

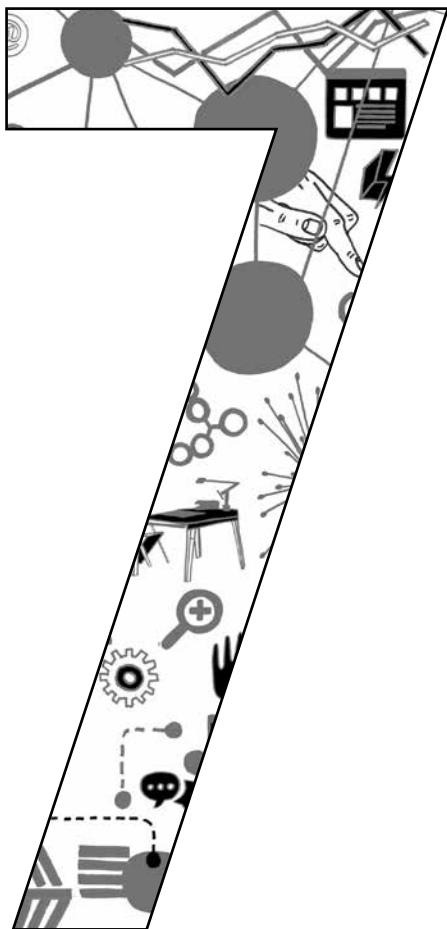


Källa: Nordicom, [2014]. *Gender Balance in Nordic Journalism. Journalism seminar at Media Days Gothenburg, 6 mars, 2014*. Göteborg: Nordicom, Göteborgs universitet. s. 8

²³ Review of the implementations of the Beijing Platform for Action in the EU Member States: Women and the Media –Advancing gender equality in decision-making in media organisations. Report (2013). Luxembourg: EIGE European Institute for Gender Equality. (processed). Publicerad i Nordicom (2014). *Gender Balance in Nordic Journalism* (s. 7).

»Purpose is the still point
– the peaceful center
around which all dynamic
leadership revolves.«

Rob Hawthorne, citat ur boken *Leadership from the Inside Out*, Kevin Cashman 1998



Betydelsen av kvinnors representation inom medier

Vilken betydelse har egentligen kvinnors representation i medierna? Hur påverkas det journalistiska innehållet av kvinnors representation? Hur påverkas medieorganisationerna av kvinnors närvaro och vilken roll spelar det för kvinnors förutsättningar att utöva chefskap?

I detta avsnitt diskuterar vi först vad forskningen säger om vilken betydelse genus har för innehållet i journalistiken. Därefter diskuterar vi resultaten från vår undersökning, som visar hur kvinnors närvaro i medieorganisationers ledningsgrupper har betydelse för organisationernas arbete och för medarbetarna.

I undersökningen gjorde vi en jämförelse mellan svaren från dem som kommer från organisationer med:

1. *Mindre* än en tredjedel kvinnor i ledningsgruppen.
2. En tredjedel till hälften kvinnor i ledningsgruppen.
3. *Mer* än hälften kvinnor i ledningsgruppen.

Resultaten visar att könsfördelningen i ledningsgruppen har betydelse för både medieorganisationernas prioriteringar och de kvinnliga chefernas situation. De svarande som kommer från organisationer med *mindre* än en tredjedel kvinnor i ledningsgrupperna svarar i större utsträckning att:

- De känner inte ett lika stort stöd från sin närmaste chef.
- De har i större utsträckning tvingats lämna chefsjobb tidigare än planerat.

- De har enligt egen utsägo sämre möjligheter att nå högsta ledningsnivå under sin karriär.
- De ser mer löneskillnader som inte kan förklaras med skillnad i kompetens eller erfarenhet.
- Deras organisationer jobbar inte lika mycket med jämställdhetsfrågor.

Spelar kön roll för innehållet i journalistiken?

Forskningen pekar åt lite olika håll när det kommer till undersökningar av betydelsen av kön när de gäller nyhetsvärdering och därmed innehållet i journalistiken. Monika Djerf-Pierre, professor i journalistik, medier och kommunikation vid JMG, Göteborgs universitet har forskat i genus och medier. I en undersökning från 2005, som omfattar svenska journalister, påvisar hon den ambivalens som finns i synen på vilken betydelse kön har för medieinnehållet.

Å ena sidan finns ett journalistiskt ideal, där journalisten ska vara objektiv och inte påverkas av sociala faktorer eller bakgrund. Ur detta perspektiv ges kön liten betydelse för innehållet i journalistiken, eftersom journalistidealet är att man bör frigöra sig från allt som kan påverka objektiviteten.

Å andra sidan visar undersökningar hur journalister faktiskt ser att kön har betydelse för nyhetsvärdering. De pekar på hur män och kvinnor har olika villkor och erfarenheter, vilket påverkar nyhetsrapporteringen, vilka vinklar som väljs och vad som ses som en nyhet.²⁴

Monika Djerf-Pierre uttrycker dubbelheten i följande citat: "On the one hand, both men and women stress the importance of a gender neutral professional identity. On the other hand, a majority express the view that the gender does indeed affect both news and values one's work as a journalist."²⁵

24 Djerf-Pierre, Monika, (2007), *The Gender of Journalism. The Structure and Logic of the Field in the Twentieth Century*. s 95.

25 Djerf-Pierre, Monika, (2007).s 95.

Hon sammanfattar att den svenska journalistkåren är enig om att kvinnors ökade närvaro har haft betydelse i tre viktiga avseenden:

- Det har inneburit breddad erfarenhet på redaktionerna.
- Det har inneburit annorlunda vinklingar i bevakningen.
- Det har inneburit en breddning av de ämnen som bevakas.

Enligt vår undersökning var det en stor majoritet som uppgav att *kvinnliga nyhetschefer väljer andra ämnen och vinklar än manliga*. Hela 83 procent svarade att de helt eller delvis håller med om påståendet, vilket visar att de allra flesta ser kvinnors närvaro på dessa positioner som betydelsefullt för medieutbudet.

På frågan om *fler kvinnor som journalister och arbetsledare/chefer har betydelse för innehållet i medierna*, var de överens. Hela 95 procent svarar att de helt eller delvis håller med om att andelen kvinnor som journalister och chefer har betydelse för medieinnehållet.

En ytterligare förklaring till betydelsen av kön på medieredaktioner är att kvinnors närvaro och representation på arbetsplatsen kan förändra synen på vad som är nyheter, vilka källor som används och vilka perspektiv som väljs. Journalistiken påverkas av kvinnors närvaro, utan att enskilda manliga och kvinnliga journalister väsentligt skiljer sig åt i sin rapportering.

Betydelsen av minoriteters närvaro

Enligt Rosabeth Moss Kanter, den amerikanska professorn i företagsekonomi på Harvard University, behöver tidigare minoritetsgrupper öka till minst 35 procent för att minoritetseffekter ska upphöra och de får inflytande i den dominerande kulturen. Denna teori från 1977 har blivit

en milstolpe i forskningen kring kvinnors ledarskap och publicerades i Rosabeth Moss Kanter's bok *Men and Women of the Corporation* år 1977.²⁶

På den politiska arenan talar Anne Phillips, brittisk professor i politisk teori och genus, bland annat om att kvinnliga representanter behövs för att det politiska innehållet ska tillgodose kvinnors intressen. Hon kallar det för *närvarons politik*.²⁷ Detta går att applicera även på medieområdet. Utifrån detta resonemang behöver kvinnor vara närvarande inom journalistiken för att belysa samhället även utifrån kvinnors villkor och erfarenheter. Genom kvinnliga representanter skapas en mer representativ bild av samhället, vilket kan ses som en förutsättning för att *alla* medborgare ska kunna få tillgång till relevant information för att kunna delta i den demokratiska processen.

I den jämställdhetspolitiska utredningen från 2005 konstateras att en jämn fördelning mellan män och kvinnor av makt och inflytande i samhället, inte är så okomplicerat som att kvinnor innehar hälften av positionerna i beslutande församlingar.²⁸ De skriver: "för att kvinnor också ska uppnå halva den reella makten krävs också inflytande över vilka frågor som tas upp på dagordningen och vilka som avvisas, kunskap och tillgång till informella beslutsvägar och frihet från förtryckande behandling."²⁹

År 1995 enades FN:s medlemsstater om en handlingsplan för att öka jämställdheten i världen, den så kallade Pekingplattformen. Medierna är ett av tolv områden där insatser krävs; kvinnor bör få större utrymme i medierna och stereotyper i medierna ska motverkas. I juni 2013 antog EU gemensamma

indikatorer för jämställdhetsutvecklingen inom medier, där andelen kvinnor på ledande positioner är en indikator.³⁰

Följande avsnitt handlar om resultaten från vår studie. Dessa visar hur kvinnors närvaro i medieorganisationers ledningsgrupper har betydelse för organisationers prioriteringar och villkoren för dessa kvinnliga chefer.

Support från chefen

Att ha en bra chef som ger support verkar vara mycket viktigt för att man själv ska kunna trivas i sitt arbete som arbetsledare inom medier. På frågan *Har du support från din närmaste chef?* svarar de flesta i undersökningen *Ja*, de har support. Att ha support är dessutom något som många av de svarande poängterar. Till andra ger de råden:

»Välj ditt företag och dina chefer noga, svårt men viktigt!«

»Skaffa dig en bra chef!«

»Tro på dig själv och ha en chef som tror på dig! Känn stödet.«

Av de som svarat *Nej*, att de inte har stöd från sin närmaste chef, är det stor skillnad beroende på hur könsfördelningen ser ut i ledningsgruppen. Bland dem som har en ledningsgrupp där *mer* än hälften är kvinnor svarar endast 4 procent att de saknar support från sin närmaste chef. Bland dem som har en ledningsgrupp med *mindre* än en tredjedel kvinnor svarar 18 procent att de saknar support. Det är alltså mer än fyra gånger så vanligt att inte uppleva stöd från sin chef om kvinnor är underrepresenterade i ledningsgruppen.

FAKTA

Det är mer än fyra gånger så vanligt att inte uppleva stöd från sin närmaste chef, om kvinnor är underrepresenterade i organisationens ledningsgrupp.

26 Kanter, Rosabeth Moss, (1977). *Men and Women of the Corporation*.

27 Phillips, Anne, (1995). *Politics of Presence*.

28 SOU 2005:66. *Makten att forma samhället och sitt eget liv – Jämställdhetspolitiken mot nya mål*.

29 SOU 2005:66. s. 67.

30 Council of the European Union; Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs. (20–21 juni 2013). *Council conclusions – "Advancing Women's Roles as Decision-makers in the Media"*.

Att inte sticka ut i ledningsgruppen

En av de svarande från vår undersökning ger rådet:

»Att noggrant välja arbetsgivare utifrån ledningskultur och högre chefer.«

Det kan finnas många förklaringar till att kvinnliga chefer inte upplever lika mycket support från sin närmaste chef om de kommer från organisationer med en överrepresentation av män i ledningsgruppen.

En förklaring är att homogena ledningsgrupper har ett starkare gemensamt normsystem. En homogen grupp kan till exempel vara en grupp med personer av huvudsakligen samma kön, liknande akademisk bakgrund eller klassbakgrund, liknande etnicitet eller ålder. Det saknas alltså mångfald i gruppen. Med ett gemensamt normsystem menar vi att gruppens normer är starka och att alla är överens om regler och värderingar. Detta gör ofta gruppen relativt konfliktfri, eftersom alla är överens om vad det är som "gäller" och vad som "bör gälla". Det gör dock att det inte blir särskilt "högt i tak" då nya eller annorlunda idéer bryter mot det gemensamma normsystemet.

Om personer med annan bakgrund och normsystem kommer in i ledningsgruppen kan dessa lätt ses som "avvikare". En ledningsgrupp med mångfald kan ha "högre i tak", eftersom medlemmarna i gruppen har olika normsystem. Om en ledningsgrupp består av personer med olika bakgrunder blir den mer benägen till diskussion. Alternativa idéer och tankar kan komma i ljuset, eftersom deltagarna inte behöver känna rädsla för att bryta mot ett starkt gemensamt normsystem.³¹

För en kvinna som arbetar i en organisation med en stor majoritet män i ledningsgruppen, kan det vara svårt att känna

31 Arai, Mahamood; Regné, Håkan & Schröder, Lena, (1999). *Är arbetsmarknaden öppen för alla, Bilaga 6 till LU99*. s. 43.

stöd om hon avviker från det gemensamma normsystemet. En kvinnlig chef ger rådet att:

»Se till att ha stöd uppför. Låt inte folk göra dig osäker, ofta är syftet med kritik osv att du ska vackla i din roll. Men tvivel är sunt. Låt ingen köra över dig bara för att hen är tvärsäker och du inte är det. Om du är osäker tyder det på att du tänker efter, ser olika sidor av en sak, väger in olika aspekter. Det du kommer fram till är mer välgrundat än det tvärsäkra. Tro på det!«

Att tvingas lämna chefsjobbet

»Respektera dig själv. Gå inte emot dina övertygelser. Känner du att du som chef tvingas vara på ett visst sätt eller utföra handlingar som inte stämmer överens med dina egna värderingar. Sluta! Att under lång tid arbeta i strid med din egen övertygelse kommer att skada dig.«

30 procent av de som besvarat undersökningen uppger att de *lämnat/tvingats lämna ett chefsjobb tidigare än planerat*. De fyra anledningar som de flesta anger är följande:

- De tyckte inte det var roligt längre och inte värt arbetsinsatsen.
- De förlorade jobbet i samband med omorganisation.
- De valde att stiga av därför att det inte fanns förutsättningar att åstadkomma bra journalistik/produkt.
- De lämnade på grund av företagskulturen.

En av de svarande berättade att hon slutat efter att hälsan försämrats och att det inte längre var värt arbetsinsatsen. Hon menade att i en annan arbetssituation fanns det dessutom bättre förutsättningar att åstadkomma en bra journalistisk produkt. Hon skriver:

»Slutade efter en period av utmattningsdepression och insåg att chefsjobbet, slitet, maktspelet och kompromisserna inte var värt att slita ut sig för. Jag hade dessutom hittat en annan inriktning för mitt arbetsliv som jag kunde koppla över till. Jag slapp chefandet, kompromisserna. Jag fick skriva på ett nytt sätt som stimulerade mig betydligt mer. Jag var trött på det kortfattade journalistiska skrivandet, väldigt trött på att vara chef. Så trots lägre lön är jag lyckligare«.

Mediechef 2014 om sjukskrivning och ohälsa

En berättelse om att välja att lämna som resultat av omorganisation kommer från en kvinnlig chef då hon berättar om sjukskrivning och ohälsa:

»Jag var sjukskriven i ett par månader för högt blodtryck och migrän i samband med en omorganisation där min mellanchefsposition togs bort. Jag valde att lämna företaget då, istället för att stanna kvar. Men detta ansågs som ett svek av ledningen (som ville ha mig kvar i samma jobb, bara utan titel och befogenheter). Därav min stress och sjukskrivning.«

När vi jämför de chefer som kommit från organisationer med *en majoritet* kvinnor respektive *mindre* än en tredjedel kvinnor i ledningsgruppen syns tydliga skillnader. För kvinnor från organisationer med *mindre* än en tredjedel kvinnor i ledningsgruppen var företagskulturen det vanligaste skälet att lämna. Dubbelt så vanlig anledning som för kvinnor som arbetar i medieorganisationer med en *majoritet* kvinnor i ledningsgruppen.

Med hänsyn till vad som beskrivits här ovan kan det som kvinna och chef vara en fördel att söka sig till en arbetsplats, där andra kvinnor finns representerade i ledningen.

Det behövs kvinnor i ledningen för att få kvinnor i ledningen

»Se till att ha stöd från ledningen. Glöm inte bort vad det är som driver dig. Håll fast vid det du tror på, även när det blåser och blir motgångar. Var ärlig mot dig själv.«

De kvinnliga chefer som kommer från organisationer med en *majoritet* kvinnor i ledningen gör en mer positiv bedömning av sina möjligheter att *under sin karriär nå högsta ledningsnivå*. De kvinnliga chefer som arbetar inom organisationer med *mindre* än en tredjedel kvinnor i ledningen ser det inte som sannolikt att de kommer att nå högsta ledningsposition.

I en artikel i The Washington Post skriver deras ledarskapskolumnist Jena McGregor om kvinnors representation på ledningsnivå. Hon menar att kvinnorna hamnar i ett slags moment 22, eftersom en kvinna har bättre förutsättningar att anställas på högre position, om positionen redan tidigare innehafts av en kvinna. Hon skriver: "One of the long-offered explanations for why more women aren't in leadership positions – but one day will be – is that women face a workplace version of Catch-22. Past research has shown that they are more likely to be hired and promoted into existing management jobs once a woman has already held a job at that level, breaking down the pre-existing barrier."³²

Utifrån detta är det intressant att de i vår undersökning som arbetar i medieorganisationer, där det redan finns många kvinnor i ledningsgruppen, ser mer positivt på sina chanser att nå högsta ledningsnivå. Det bekräftar tidigare forskning som visat bättre karriärmöjligheter för kvinnor i sådana organisationer.

Att ha en jämställd ledning och styrelse kan dessutom ha en viktig symbolisk betydelse och vara ett sätt för en organisation att signalera att karriärvägarna är öppna för kvinnor. Om

32 McGregor, Jena (2014-03-03). *When women help other women at work*. The Washington Post. Jena McGregor refererar i texten till Kanter (1977), som diskuterar kvinnors möjligheter att nå nya positioner.

FAKTA
Om ledningsgruppen har mindre än en tredjedel kvinnor svarar 41 procent att de tvingats lämna tidigare än planerat. Om ledningsgruppen har mer än hälften kvinnor svarar 27 procent att de tvingats lämna tidigare än planerat.

kvinnor upplever att det finns ett glastak högre upp i hierarkin, kan detta göra att de inte söker sig till organisationen, att de slutar eller att de sänker sin ambitionsnivå om kompetens och ambition ändå inte lönar sig. På så vis återskapas ojämlikheten då de kvinnor, som hade kunnat klättra till högsta ledningsnivå antingen väljer att sluta eller tvingas till det.

Löneskillnader

Löneskillnader mellan kvinnor och män, som inte går att förklara med skillnader i utbildning, erfarenhet eller kompetens är ingen nyhet. I rapporten *På tal om kvinnor och män*, skriver Statistiska centralbyrån följande om löneskillnader mellan kvinnor och män: "Sett till hela arbetsmarknaden har kvinnor 86 procent av mäns lön. I mitten av 1990-talet var motsvarande siffra 83 procent. Förändringen visar en svag minskning av löneskillnaden mellan kvinnor och män. När hänsyn tas till skillnader för år inom yrket, utbildning och arbetstid inom olika samhällssektorer och i olika yrkesgrupper blir kvinnors lön 93 procent av mäns lön. Denna siffra har varit ungefär densamma sedan mitten av 1990-talet. Störst är skillnaden i privat sektor, minst i kommuner."³³

Löneskillnader finns även mellan kvinnliga och manliga ledare inom medier. Vår undersökning inkluderar inte någon jämförelse mellan mäns och kvinnors löner. Däremot fick deltagarna i undersökningen frågan: *Hur är din lön i förhållande till jämförbara chefskollegor? Finns det en löneskillnad som inte kan förklaras med annan befattning, år i yrket, utbildning, ålder?*

Svaren visar att de som ingår i en ledningsgrupp som har *mindre* än en tredjedel kvinnor svarar *Ja, det finns sådana löneskillnader* i 54 procent av fallen. De med ledningsgrupper med *en majoritet* kvinnor svarade *Ja* i 26 procent av fallen. I organisationer där män är överrepresenterade i ledningsgruppen är det alltså mer

än dubbelt så många som uppger att det finns löneskillnader som inte kan förklaras med skillnader i erfarenhet och kompetens. På frågan om hur lönen är svarar en kvinnlig mediechef:

»Mycket lägre (men ändå okej), delvis för att jag varit tillförordnad chef, delvis för att jag är kvinna och dålig förhandlare.«

Jämställdhetsåtgärder

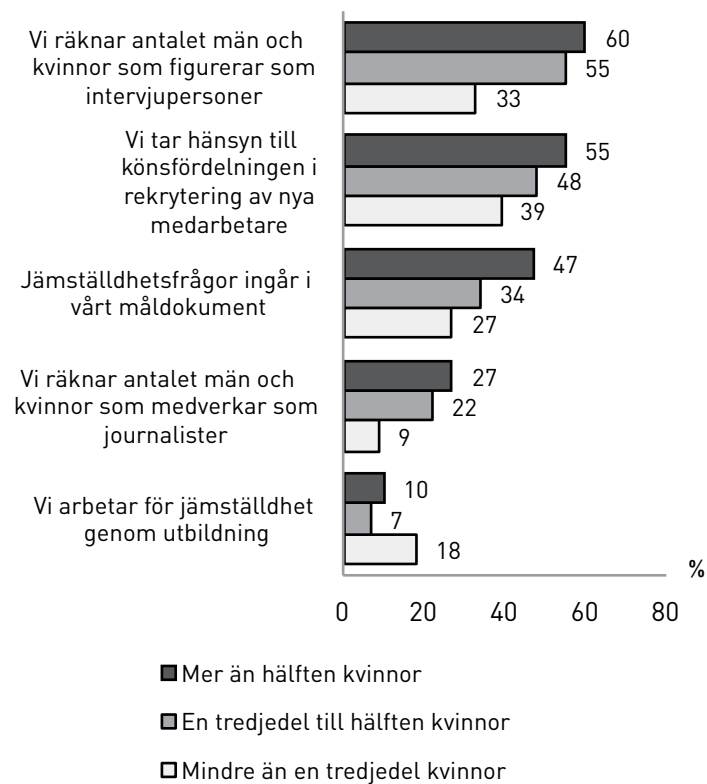
En annan tydlig skillnad som syns då vi jämför medieorganisationer med olika könsfördelning i ledningsgrupperna, är hur de prioriterar att arbeta med jämställdhet. De som har *mindre* än en tredjedel kvinnor i ledningsgruppen arbetar inte alls lika aktivt med jämställdhetsfrågor. De som däremot har hälften kvinnor eller mer i ledningsgruppen arbetar betydligt mer med olika jämställdhetsåtgärder för att förbättra jämställdheten på arbetsplatsen och inom media. I figur 4 kan vi se hur organisationerna arbetar med jämställdhetsfrågor uppdelade utifrån könsfördelningen i ledningsgruppen.

Om organisationerna inte arbetar lika aktivt med jämställdhetsåtgärder generellt, skulle det också kunna vara rimligt att anta att de inte heller arbetar lika aktivt för att uppnå könsbalans i ledningsgruppen.

Sammantaget kan vi dra slutsatsen att könsfördelningen i medieorganisationers ledningsgrupper har betydelse. Kvinnors närvaro i ledningen har betydelse både för medieorganisationen i sig, för företagskulturen, för organisationens prioriteringar, för kvinnors villkor på olika nivåer och för innehållet i journalistiken.

33 Statistiska centralbyrån, (2014). *På tal om kvinnor och män, Lathund om jämställdhet*. s. 76.

Figur 4: Hur könsfördelningen i ledningsgruppen påverkar jämställdhetsarbetet

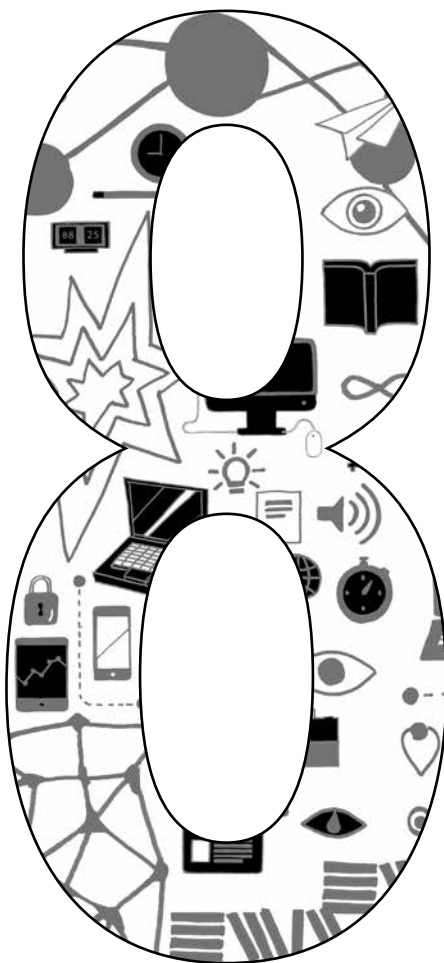


Frågan lyder: "Hur arbetar ni med jämställdhetsfrågor i din organisation?". De svarande får kryssa i de jämställdhetsfrämjande åtgärder som organisationen främst arbetar med. De olika staplarna visar hur aktivt man arbetar med jämställdhetsåtgärder utifrån könsfördelningen i ledningsgruppen.

Vierge moderne

Jag är ingen kvinna. Jag är ett neutrum.
 Jag är ett barn, en page och ett djärvt beslut,
 jag är en skrattande strimma av en
 scharlakanssol...
 Jag är ett nät för alla glupska fiskar,
 jag är en skål för alla kvinnors ära,
 jag är ett steg mot slumpen och fördärvet,
 jag är ett språng i friheten och självet...
 Jag är blodets viskning i mannens öra,
 jag är en själens frossa, köttets längtan och
 förvägran,
 jag är en ingångsskylt till nya paradiser.
 Jag är en flamma, sökande och käck,
 jag är ett vatten, djupt men dristigt upp till knäna,
 jag är eld och vatten i ärligt sammanhang på fria
 villkor...

Edit Södergran, finlandsvensk författare som debuterade 24 år gammal med den här dikten i "Dikter" år 1916. Hennes jag är modernt och paradoxalt och känns lika aktuellt idag.



Kvinnors strategier i medierna

»Att vara kvinna på ett mansdominerat fält innebär att det blir nödvändigt att utveckla specifika taktiker och strategier för att erövra positioner på fältet.«

Monika Djerf-Pierre, professor i journalistik, medier och kommunikation Göteborgs universitet, (2003). *Journalistikens kön. Fältets struktur och logik under 1900-talet*. s. 46.

Detta avsnitt handlar om några av strategierna kvinnor i medierna har använt sig av för att nå framgång inom fältet.

- Konkurrensstrategin – att bli ”one of the boys.”
- Specialiseringsstrategin – att bli ”one of the girls.”
- Utvidgningsstrategin – att hitta nya områden, nischer eller arenor.
- Fly fältet – att lämna redaktionen/företaget eller yrket.

Enligt Monika Djerf-Pierre har kvinnor använt olika strategier för att anpassa sig till en mansdominerad omgivning och för att nå framgång. Efter att ha undersökt journalistik och kön under 1900-talet kommer Monika Djerf-Pierre fram till tre grundstrategier: Dessa är den *konkurrerande*, *specialiserande* och den *undvikande strategin*.³⁴

³⁴ Djerf-Pierre, Monika (2003). *Journalistikens kön. Fältets struktur och logik under 1900-talet*. Artikel i Kvinnovetenskaplig tidskrift nr 2: 2003. s. 29-52.

Den *konkurrerande strategin* innebär att kvinnor ger sig in på en mansdominerad arena och konkurrerar med manliga kollegor. Kvinnor som konkurrerar med män om manligt dominerat utrymme behöver ofta vara mer pålästa, mer kvalificerade och arbeta hårdare.

Kvinnor som väljer strategin att *specialisera sig* väljer områden, som inte är lika präglade av normer för manlighet. De arbetar sedan för att uppvärdera och höja statusen på dessa områden, snarare än att konkurrera med männen inom en manlig domän. Istället för att ägna sig åt områden som traditionellt förknippas med manlighet specialiserar sig kvinnorna på områden som traditionellt förknippas med kvinnlighet. De arbetar för att uppvärdera dessa områden för att de ska ges mer utrymme och ses som viktiga nyheter.

Den *undvikande strategin* handlar om att undvika de arbetsområden eller chefspositioner, där man riskerar att komma i konflikt eller känner att man behöver kompromissa med sig själv. Istället väljer man att leta efter öppningar där förutsättningarna för framgång är bättre.

Margareta Melin-Higgins, forskare vid Malmö högskola, har även hon studerat olika överlevnadsstrategier. Hon har gjort intervjuer med kvinnliga journalister i Storbritannien och hon urskiljer följande överlevnadsstrategier; *att bli "one of the girls"*; *att spegla på sin kvinnlighet*, *att bli "one of the boys"*, eller *att fly redaktionen*.³⁵

De olika strategierna som lyfts fram inom forskningen har mycket gemensamt och de återkommer även bland svaren från vår undersökning. I följande avsnitt har vi valt ut fyra olika strategier som återkommer inom forskningen och som kvinnor använder sig av för att ta sig fram inom mediebranschen.

35 Melin-Higgins, Margareta (2003). *Fly eller fåkta. Kvinnliga journalisters överlevnadstaktiker*. Artikel i Kvinnovetenskaplig tidskrift nr 2 2003. s. 61-62.

Konkurrensstrategin – att bli "one of the boys"

»Vässa armbågarna och inse att pengar är det som gills.«

Råd från en kvinnlig mediechef 2014

En strategi som kvinnor kan använda sig av för att avancera inom mediefältet är att konkurrera med männen och att bli "one of the boys". Det handlar om att försöka konkurrera med männen om samma resurser och för att kunna göra detta behöver kvinnorna tillägna sig *mer* av det som ger status inom fältet än vad män gör. Det kan innebära att de tillägnar sig en högre utbildning, ett bättre nätverk, fler kontakter eller att de är mer pålästa, förberedda eller kompetenta. Detta för att kunna ta sig in på männens arena och konkurrera med dem där.

Melin-Higgins beskriver det som att journalisterna hon intervjuat har försökt infiltrera den dominerande kulturen. Det handlar inte om att dessa kvinnor accepterar att de ses som underordnade männen. Tvärtom utmanar de den "naturliga" könsordningen och ifrågasätter orättvisor baserade på kön. De har valt att slå sig in i männens värld och för att klara sig måste de vara duktiga. En av Melin-Higgins intervjupersoner uttrycker det som att "Det enda sättet är att vara bättre och mer av en man än mannen själv."³⁶

I vår undersökning finns en fråga som handlar om vilka som är de största hindren för kvinnor att nå toppositioner inom medier. 40 procent av de svarande såg det antingen största, näst- eller tredje största hindret att *kvinnor inte behärskar den manliga normens spelregler*. Dessa kvinnor ser det som en förutsättning för att kvinnor ska bli framgångsrika, att de behärskar den manliga normen och vet hur de ska spela männens spel på männens arena. Att de behöver kunna vara "one of the boys" för att lyckas.

Med detta sagt menas inte att dessa kvinnor vill bli precis

36 Melin-Higgins, Margareta (2003). *Fly eller fåkta. Kvinnliga journalisters överlevnadstaktiker*. Artikel i Kvinnovetenskaplig tidskrift nr 2 2003. s. 61-62.

som män. Snarare vill de ta sig in i den manligt dominerande organisationen. Med hjälp av sin kompetens och sina meriter vill de sedan visa att den gode/goda mediechefen inte behöver vara en man. Ett råd som en kvinnlig mediechef lyfter som är en del av konkurrensstrategin är:

»Bär med dig att kompetens är viktigare än kön.«

I vår undersökning är det många kvinnliga mediechefer som lyfter fram just kompetens som en nyckel för framgång. Moss Kanter diskuterar även kravet på minoriteters anpassning och att de blir representanter för hela sin minoritet. Presterar kvinnor dåligt bekräftar det varför kvinnor är få på chefspositioner, men presterar de bra betraktas de mer som undantag, inte som kvinnor generellt.³⁷

Det är också många som diskuterar hur det är att leva under pressen att alltid behöva vara på topp för att inte räknas bort som kvinna. När vi ber dem ge råd till andra kvinnor inom fältet varnar de för att låta sig luras av konkurrensstrategin. De menar att man inte ska ha för stor press på sig själv, att inte jämt behöva vara mest kompetent och överprestera. En kvinna ger rådet:

»Att inte alltid ha så höga krav på sig själv att man sliter ut sig. Lära av männen att inte alltid vara förberedd eller perfekt utan att "good enough" måste få duga också för oss kvinnor!«

Specialiseringsstrategin – att bli "one of the girls"

Den andra strategin för kvinnor inom journalistiken är att specialisera sig inom ett traditionellt kvinnligt område och bli "one of the girls". Snarare än att konkurrera med män på de traditionellt manliga områdena (ekonomi, politik, näringsliv och sport etc.) har kvinnor specialiserat sig på de områden som

ses som traditionellt kvinnliga (sociala frågor, familj, kultur, skola etc.).

Genom att specialisera sig mer på sociala frågor har dessa kvinnor arbetat för att uppvärdera de traditionellt kvinnliga områdena och göra motstånd mot den manliga normen och hierarkin mellan olika nyhetsområden.³⁸ De har specialiserat sig på områden som förknippas med kvinnor och kvinnlighet och kämpar för att dessa områden ska ta större plats och anses vara viktiga nyheter. De specialiserar sig på det kvinnliga området och blir "one of the girls".³⁹

Även i vår studie finns kvinnor som ger uttryck för strategier, som kan förstås som ett motstånd mot de manliga spelreglerna där kvinnor och kvinnlighet nedvärderats. När de tillfrågas om de största hindren för kvinnor att nå topppositioner var det många som svarade *kvinnor accepterar inte den manliga normens spelregler*, spelregler som nedvärderar kvinnor och kvinnlighet. En kvinnlig mediechef illustrerar strategin genom att ge rådet:

»Hitta din egen väg. För din egen skull men också för att chefskulturen ska kunna utvecklas till att inte enbart acceptera den klassiska manliga strukturen.«

Strategin kan handla om att kvinnor inte vill vara en del av organisationer som präglas av manliga normer där kvinnor och kvinnlighet nedvärderas. Genom att uppvärdera områden som traditionellt förknippas med kvinnlighet kan de ifrågasätta och förändra den manliga normens spelregler.

Ett exempel på denna strategi är hur normer för en bra chef har förändrats de senaste decennierna. Tidigare var ledarskap

³⁷ Kanter, Rosabeth Moss, (1977).

³⁸ Djerf-Pierre, Monika, (2003). s. 47.

³⁹ Melin-Higgins, Margareta (2003). *Fly eller fåkta. Kvinnliga journalisters överlevnadstaktiker*. Artikel i Kvinnovetenskaplig tidskrift nr 2 2003. s. 59.

präglat av en traditionellt manlig norm där en ledare skulle vara stark, beslutsam, auktoritär och så vidare. Chef var lika med Man. Idag efterfrågas ofta ett mer demokratiskt ledarskap som kräver mer av emotionell och social kompetens som traditionellt förknippats med vad kvinnor förväntas ha och som kvinnor oftast tränas i under sin uppväxt. Idag uppvärderas ledaregenskaper som att vara lyssnande, demokratisk, medkännande och inkluderande i olika typer av beslutsprocesser. Det finns de kvinnliga chefer som inte har accepterat den manliga normens spelregler utan istället deltagit i att förändra organisationer och uppvärdera det som förknippats med kvinnlighet.

Utvidgningsstrategin – att hitta nya områden, nischer eller arenor

Konkurrensstrategin och specialiseringsstrategin utmärks av att de anpassar sig till eller gör motstånd mot traditionellt manliga normer om hur en ledare ska bete sig. Men det finns också de kvinnor som försöker hitta nya vägar utanför de områden som redan förknippas med manlighet eller kvinnlighet. Monika Djerf-Pierre beskriver detta som "utvidgningsstrategin". Den innebär att "hitta öppningar i det journalistiska rummet som gör det möjligt att utveckla nya genrer och stilar på områden som ännu inte könsmärkts."⁴⁰

I och med den informationsteknologiska utvecklingen och de förändringar medielandskapet har genomgått det senaste decenniet, kan man tänka sig att den här typen av nya öppningar finns för kvinnor i det journalistiska rummet. Exempel på öppningar som visade sig i vår studie var att organisationer med många kvinnor i ledningsgruppen till större del prioriterar att interagera med läsarna/tittarna/lyssnarna jämfört med organisationerna där männen är överrepresenterade i ledningsgruppen. Interaktion med läsarna/tittarna/lyssnarna har blivit en allt större del av verksamheten på medieplattformarna

⁴⁰ Monika Djerf-Pierre, (2003). s. 47.

idag. Att satsa på de nya arenor som skapats i och med den informationsteknologiska utvecklingen kan vara en strategi för kvinnor att erövra ett område, som ännu inte är starkt förknippat med manlighet.

Organisationer med fler kvinnor i ledningsgruppen prioriterade också i större utsträckning att *anpassa medieinnehållet till den nya teknologin, övergång till digitala plattformar och att få så många läsare/lyssnare/tittare till vår webbsajt som möjligt*. Det kan finnas många förklaringar till varför organisationer med en majoritet kvinnor i ledningsgruppen i högre utsträckning prioriterar olika frågor som har att göra med anpassning till "ny media" och "ny teknologi". En möjlig förklaring är att kvinnorna har som strategi att, precis som Djerf-Pierre skriver, hitta nya områden som ännu inte har könsmärkts. Det som har kallats nya medier kan ses som en öppning i det journalistiska rummet, som kvinnorna använder utvidgningsstrategin för att fylla.

Fly fältet – att lämna redaktionen/företaget eller yrket

Ytterligare en taktik som kvinnor inom journalistiken tar till är att fly fältet.⁴¹ Eller snarare flyr de redaktionen *men* stannar kvar inom journalistiken. Trots strategier kan det hända att det blir för tufft att jobba inom en organisation. Ett exempel från studien är:

»Jag var mellanchefer, mobbning av högste chefen. Hen vände sig mer och mer till den andra mellancheferen, jag uteslöts från viktiga diskussioner och beslut. Kränkande beteende från tidigare arbetskamrater som jag blev chef över. Inofficiella chefer kände sig trampade på tårna. Jag "lyftes upp" till chef på äldre dar. Jag var nog lite för målmedveten och påläst för vår reporterstyrda redaktion. Nu har jag återgått till reporterrollen. Trivs bra med det, men

⁴¹ Melin-Higgins, Margareta, (2003). s. 59.

kan inte låta bli att se min avbrutna chefsbana som ett slags misslyckande.«

Kvinnlig mediechef 2014 svar på frågan om hon någon gång utsatts för hat, hot och kränkningar i relation till yrkesrollen.

Flera kvinnliga mediechefer från vår undersökning uppmuntrar andra att sluta om organisationen är begränsande eller av olika anledningar inte känns bra. En av dem ger rådet:

»Var alltid beredd att hoppa av om jobbet känns fel.«

Men behöver det nödvändigtvis vara dåligt att lämna sin chefsposition? Ibland kan att "fly fältet" vara en möjlighet att välja en egen väg och slippa lägga sin mesta kraft på att bli tagen på allvar.⁴² Att lämna kan innebära en möjlighet att hitta ett nytt sammanhang där man bättre kan komma till sin rätt och utvecklas.

»Mannen är bättre än manssamhället.«

Eva Moberg, författare, journalist och dramatiker som myntade begreppet jämställdhet. Hon publicerade *Kvinnans villkorliga frigivning* år 1961 som blev början på jämställdhetsdebatten i Sverige.

42 Melin-Higgins, Margareta, (2003). s. 59.



Stress påverkar människors prestationer. Vissa ser stressen som en förutsättning för att kunna prestera. Det är först då de jagas av deadlines som de riktiga framstegen görs. För många är dock stress något som leder till försämrade arbetsprestationer och både fysisk och psykisk ohälsa. I detta avsnitt diskuteras några faktorer som påverkar de svarandes arbetssituationer:

- ## Stress

Att känna att man gör ett bra jobb, men att samtidigt inte bli utarbetad, kan vara en svår balans för många. Stress kan sätta sina spår i såväl privatlivet och familjen som i arbetsprestationer och den egna hälsan. En kvinnlig mediechef ger rådet:

»Fundera på, vem tackar mig för att jag sliter ut mig och vad kan jag uträtta om jag hamnar i den situationen? Livet är här och nu, inte runt hörnet. En person som är frisk, utvilad och icke stressad gör ett bättre jobb. Lättare sagt en gjort men väl värt att ha i bakhuvudet...«

En annan kvinnlig mediechef ger rådet:

»Att ta hand om sig själv och prioritera sin egen hälsa.«

Ansvar för hem, familj och barn

Den grupp ledare som känner sig allra mest stressade är de som befinner sig i åldrarna 40–49 år. Av dem uppger hela 47 procent att de känner sig stressade *oftast* eller *konstant*. Att siffran är högre hos just denna grupp kan bero på att många av kvinnorna i denna åldersgrupp har ansvarspositioner inom branschen kombinerat med att ha ansvar för hem och barn som fortfarande bor hemma.

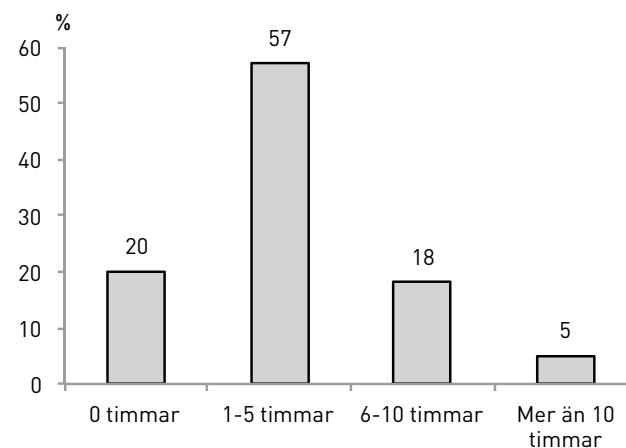
61 procent uppger att de delar lika med en partner i skötseln av barnen. 30 procent uppger att de gör mest för barnen. 38 procent svarar att det i huvudsak är de som gör mest av arbetet i hemmet. Endast ett fåtal personer har en partner som gör mest av arbetet i hemmet. Detta skulle kunna stämma överens med den genomsnittliga fördelningen av det obetalda hushållsarbetet mellan män och kvinnor. Under en vecka spenderar kvinnor i genomsnitt ca 26 timmar och män ca 21 timmar med att sköta arbetet i hemmet.⁴³

Övertid

Övertidsarbetet för kvinnorna i undersökningen kan närmast betraktas som norm snarare än avvikelse. Hela 80 procent uppger att de arbetar någon form av övertid varje vecka. De

43 Statistiska Centralbyrån, (2014). *På tal om kvinnor och män, Lathund om jämställdhet*. s. 38

Figur 5: Övertid per vecka



Frågan lyder: "Hur mycket övertid/extra timmar arbetar du i genomsnitt per vecka?". De svarande fick sedan välja mellan 0 timmar, 1-5 timmar, 6-10 timmar eller Mer än 10 timmar. Staplarna visar hur många procent av de svarande som valt de olika alternativen.

flesta, 57 procent, uppger att de i genomsnitt arbetar 1-5 timmars övertid i veckan. 18 procent jobbar övertid 6-10 timmar och 5 procent jobbar övertid mer än 10 timmar/vecka.

I en rapport som TCO utfört år 2012 granskas övertid. Författarna till rapporten konstaterar att: "Det är i allt högre grad stressen och arbetsbelastningen tillsammans med chefs- och ledarskapsfrågor som anses vara de mest angelägna frågorna att arbeta med på arbetsplatserna. En viktig faktor i detta är att se till att arbetstidsfrågorna får sin plats i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Arbetsgivarens ansvar för att leda och fördela arbetet blir ännu viktigare i ett arbetsliv där gränserna mellan arbete och fritid suddas ut och där arbetsbelastningen stadigt ökar när färre ska göra mer på ett effektivare sätt."⁴⁴

44 Essemyr, Mats. (2013) *Övertiden 2012, TCO granskar* Nr 05/2013.

Med tanke på den informationsteknologiska utvecklingen går det att vara ständigt uppkopplad med datorn eller mobilen. När man får sin arbetsrelaterade e-post, oavsett om man befinner sig på arbetet eller inte, är det svårt att inte titta på och ta tag i det som verkar vara akut. Eftersom de flesta har smarta telefoner finns det idag också en annan förväntan om att ständigt vara uppkopplad och tillgänglig. Kanske svarar man oavsett tid på dygnet, eftersom den man kommunicerar med själv alltid svarar direkt. Gränserna mellan fritid och arbete suddas ut.

När cheferna i vår undersökning ska ge sina bästa råd till en kvinnlig kollega inom branschen, är det många som varnar för alltför mycket övertidsarbete och uppmanar till att sätta gränser. De säger:

»Delegera och gå hem i tid!«

»Sätt tydliga gränser för vad som ingår i ditt arbete.«

»Att vara chef eller ledare är ingen räkmacka med en fin titel. Det är hårt arbete där man ska veta vad man själv står för.«

Utmattning, sjukskrivning och ohälsa

»Tveka inte att sluta innan du bränner ut dig. Det finns viktigare saker i livet än arbete. I backspegeln skulle jag ha varit hemma betydligt mer med mina barn.«

En fjärdedel av alla kvinnor i undersökningen uppger att de någon gång varit sjukskriven för stressrelaterade symtom som till exempel huvudvärk, ryggont, nackproblem eller utmattningsdepression. Stressrelaterad ohälsa är vanligare bland kvinnor än män generellt. Enligt Arbetsmiljöverket är det nästan dubbelt så vanligt för kvinnor inom ledningsarbete att få arbetsorsakade

besvär till följd av stress och psykiska påfrestningar, än vad det är för män.⁴⁵

De svarande i undersökningen som någon gång varit sjukskrivna ombeds beskriva sina besvär. De berättar:

»Jag har aldrig varit långtidssjukskriven utan har värk i axlar, nacke, rygg och har jobbat med värk alltid. Känt stressrelaterade problem som väldigt svårt att sova under perioder.«

»Utmattningsdepression, sjukskriven på heltid i tre månader och därefter sjukskriven på deltid i ytterligare nio månader.«

»Huvudvärk, yrsel, rygg- och nackont.«

Stressen och den ohälsa som kommer till följd av den leder i vissa fall till att personerna utvärderar sina situationer och bestämmer sig för att stiga av från chefsrollen. En svarande beskriver följande:

»Problem med rygg, axlar, huvudvärk i olika perioder. Slutade efter en period av utmattningsdepression och insåg att chefsjobbet, slitet, maktspelet och kompromisserna inte var värt att slita ut sig för. Jag hade dessutom hittat en annan inriktning för mitt arbetsliv som jag kunde koppla över till. Jag slapp chefandet, kompromisserna. Jag fick skriva på ett nytt sätt som stimulerade mig betydligt mer. Jag var trött på det kortfattade journalistiska skrivandet,

⁴⁵ För ledningsarbete bland kvinnor och män generellt syns skillnader i stress och psykiska påfrestningar. 11 procent av kvinnorna och 6 procent av männen lider enligt Arbetsmiljöverket av psykiska påfrestningar på grund av stress. Källa: Statistiska Centralbyrån, (2014). *På tal om kvinnor och män, Lathund om jämställdhet*. 69.

väldigt trött på att vara chef. Så trots lägre lön är jag lyckligare.»

När cheferna i undersökningen ska ge sina bästa råd är ett återkommande råd att se till att ta hand om sig själv och värna om sin hälsa.

Berättelsen om de gamla kvinnorna

Jag älskar gamla kvinnor
fula kvinnor,
arga kvinnor

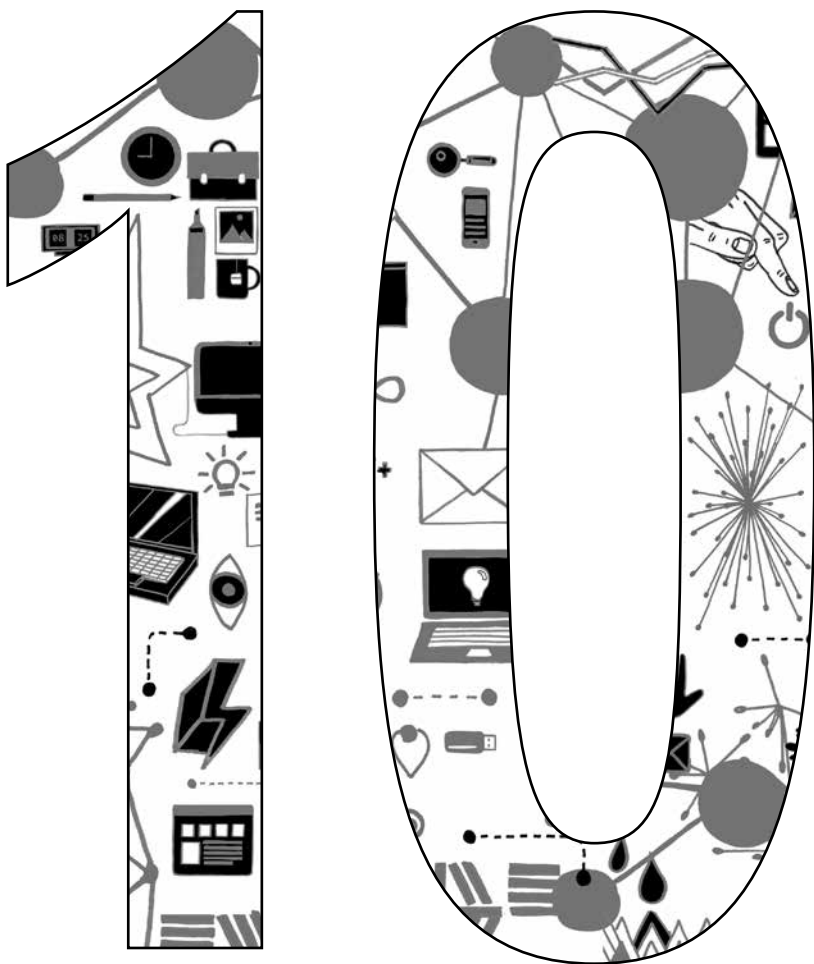
de är jordens salt
de äcklas inte
av mänskligt avfall

de känner fränsidan
av medaljen
av kärleken
av tron

de kommer och går
diktatorerna uppför sina narrspel
har händerna fläckade
av mänskliga varelsers blod

de gamla kvinnorna står upp i gryningen
köper kött, frukt, bröd
städar, lagar mat
står på gatan med händerna i kors, tiger
gamla kvinnor är odödliga
(...)

Tadeusz Różewicz, polsk författare som deltog i motståndsrörelsen under andra världskriget skrev denna hyllning till de gamla kvinnorna.



Hat, hot och trakasserier

Det är vanligt för kvinnor att utsättas för hat, hot, kränkningar och trakasserier både som journalister och som chefer. De kan kränkas på grund av sitt kön eller utsättas för sexuella trakasserier. Kvinnor som tar plats i det offentliga rummet och som utövar inflytande på arbetsplatser bryter mot förväntningar på hur en kvinna "bör" vara. Detta kan bli väldigt provocerande för vissa som inte kan hantera kvinnor med makt. En kvinnlig mediechef förklarar att hon utsatts:

»Av förbannade underställda journalister. Jag har blivit kallad allt ifrån häxa till hora, när jag föreslagit ändring i texter exempelvis.«

Ungefär en tredjedel av kvinnorna i undersökningen uppger att de utsatts för *hat, hot, kränkningar eller sexuella trakasserier relaterat till deras yrkesroll*. Varför utsätts så många offentliga kvinnor för hat, kränkningar och hot om sexuellt våld? Vad är det som gör att kvinnor som är ledare och tar plats och utövar inflytande framstår som så provocerande?

Professor Anna Wahl har i sin forskning beskrivit hur kvinnor som har eller vill ta ledande positioner blir mer utsatta för diskriminering än de som inte har ledande positioner⁴⁶. Hon kom fram till att ju fler kvinnor på samma nivå

⁴⁶ Wahl, Anna, (1996). *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. Artikel i Kvinnovetenskaplig tidskrift, 1:1996. s 15-29.

desto mindre upplever de trakasserier och diskriminering.⁴⁷

Detta avsnitt handlar om hur kvinnliga medieledare utsätts för hat, hot och sexuella trakasserier i relation till sin yrkesroll.

Genuskontraktet och att bryta könsrollen

Yvonne Hirdman, professor i historia och samtidshistoria, har introducerat begreppet *genuskontraktet*. Genuskontraktet är osynliga regler och förväntningar som gäller för hur män och kvinnor "får" och "bör" vara. De könsnormer som förknippas med män och manlighet värderas traditionellt högre än de könsnormer som förknippas med kvinnor och kvinnlighet. Så länge män och kvinnor "lever upp till" de förväntningar som ställs på deras respektive kön förblir genuskontraktet osynligt, eftersom det betraktas som "normalt".⁴⁸

När vi däremot bryter mot genuskontraktet blir könsnormerna mer synliga. Det blir tydligt när personen som inte betar sig på ett sätt som är i linje med förväntningarna på dennes kön, ses som "onormal" eller som en "avvikare". När kvinnor tar plats och utövar inflytande på arbetsplatser eller i det offentliga rummet bryter de mot genuskontraktet. Detta kan upplevas som väldigt provocerande för vissa, eftersom de bryter mot den förväntning som finns för hur kvinnor ska vara. Att kränka, objektifiera, trakassera eller hota dessa kvinnor kan vara försök att sätta dem på plats.

Både att arbeta som chef och att arbeta inom journalistik har traditionellt sett förknippats med män och manlighet. De egenskaper som har förknippats med män har premierats eftersom våra föreställningar om ledarskap är så präglade av våra föreställningar om manlighet. Kvinnor som ledare och som

befinner sig i minoritet blir därför ofta beskrivna i stereotypa roller som morsa, maskot, sexbomb, järnlady, sekreterare eller älskarinna.⁴⁹

I och med att fler och fler kvinnor tagit sig in bland de traditionellt manliga domänerna har mycket förändrats inom såväl journalistik som chefskap. Idag är det betydligt mer accepterat för kvinnor att ta plats, utöva inflytande, uttrycka sina åsikter och spela en framträdande roll på arbetsplatser.

Trots detta spelar genuskontraktet fortfarande en roll för vilka förväntningar, som ställs på kvinnor respektive män. Detsamma gäller för de repressalier som kvinnor utsätts för då de bryter mot genuskontraktet och utövar inflytande på arbetsplatser och i den offentliga debatten.

Trakasserier på grund av kön och sexuella trakasserier

Den senaste arbetsmiljöundersökningen från 2011 visar att drygt var sjätte kvinna och var tjugonde man i Sverige blivit utsatta för trakasserier på grund av kön och för sexuella trakasserier.⁵⁰

9 procent av de svarande i vår undersökning uppger att de har utsatts för specifikt *sexuella trakasserier på sin arbetsplats*. Vår undersökning visar att det är något vanligare för kvinnor i de yngre åldersgrupperna att utsättas för sexuella trakasserier på arbetsplatsen. Även undersökningen från Arbetsmiljöverket visar att det speciellt är de yngre arbetstagarna i åldern 16–29 som är drabbade. Ett par exempel från de svarandes berättelser är:

»Sexuella trakasserier av överordnad manlig chef som försökte överfalla mig.«

47 Wahl, Anna; Holgersson, Charlotte; Höök, Pia; Linghag, Sophie, (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*.

48 Hirdman, Yvonne, (1988). *Genussystemet: teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning*.

49 Wahl, Anna; Holgersson, Charlotte; Höök, Pia; Linghag, Sophie, (2011).

50 Del Sante, Naiti & Schwarzenberger, Sonja (2013). *Bryt tystnaden. En handbok om sexuella trakasserier*. s. 16.

FAKTA

Med sexuella trakasserier menas oönskade handlingar eller kränkande anspelningar kring det man förknippar med sex, medan trakasserier på grund av kön avser nedsättande och förlöjligande omdömen om till exempel kvinnor och män i allmänhet eller i det speciella yrket. Oftast förekommer dessa tillsammans och kan vara svåra att skilja åt. Källa: TCO (2013.) *Bryt tystnaden. En handbok om sexuella trakasserier*.

»En kollega som tog på mig i mörkrummet.«

»Sexuella trakasserier av fåtal manliga kollegor varav en chef.«

Kvinnor utsätts för "objektifierande kränkningar"

Det är vanligt för personer med inflytande och offentliga personer generellt att utsättas för hat, hot och kränkningar i sin yrkesroll. Kvinnliga journalister utsätts dock för en annan typ av kommentarer som inte baseras på innehållet i det som skrivits utan är personangrepp, ofta kopplat till kön. Så kallade "objektifierande kommentarer".

Linnea Andersson och Kaisa Andersson, från Institutionen för journalistisk, medie och kommunikation i Göteborg, JMG, gjorde år 2011 studien *För lite kuk? En studie om kränkningar och kvinnliga krönikörer*. I denna enkätundersökning studeras manliga och kvinnliga krönikörers utsatthet för kränkande läsarkommentarer.

Redan i inledningen ringar Linnea Andersson och Kaisa Andersson in problematiken med att kvinnor utsätts för objektifierande kränkningar utifrån sitt kön om de bryter mot genuskontraktet. De skriver: "Att få för lite kuk verkar drabba kvinnor i offentligheten väldigt hårt. De får nämligen höra ganska ofta att de lider en brist på just sådan. Speciellt om de säger saker som folk inte vill höra och tar plats som de inte borde ta."⁵¹

Utifrån enkätundersökningen som deras resultat baserar sig på skriver författarna: "Trots att kvinnors och mäns utsatthet ligger på en jämn nivå i vissa typer av kommentarer så får kvinnor i högre grad de typer av kommentarer som vi kategoriserat som "objektifierade kommentarer", alltså osakliga kommentarer riktade mot deras privatperson och inte mot innehållet eller ståndpunkten i texten."⁵²

51 Andersson, Linnea & Andersson, Kaisa (2011). *För lite kuk? En studie om kränkningar och kvinnliga krönikörer*. s. 27.

52 Andersson, Linnea & Andersson, Kaisa (2011). s. 27.

Denna typ av objektifierande kommentarer kan illustreras med hjälp av svaren från en kvinnlig mediechef i vår undersökning som förklarar hur hon kränkts:

»Personer (nästan uteslutande män) som haft synpunkter på artiklar jag skrivit i tidningen har uttryckt sig nedlåtande och kränkande när de kontaktat mig för att diskutera saken, ofta på ett sätt jag knappast tror de skulle uttrycka sig om jag varit man, ibland med direkt hänvisning till att jag är kvinna...«

Hur hoten och kränkningarna påverkar

Studien *För lite kuk? En studie om kränkningar och kvinnliga krönikörer* visar även på att kvinnliga krönikörer påverkas i högre grad av de kränkande kommentarerna. En hög andel kvinnor svarar att läsarkommentarerna påverkar deras arbete negativt.⁵³ Att personerna i vår undersökning också påverkas av att bli hotade och att behöva utstå kränkande kommentarer, är inte särskilt svårt att tänka sig. Särskilt inte då vi läser beskrivningarna av hur kvinnorna i undersökningen utsätts. Ett axplock av beskrivningarna av de hot och kränkningar de svarande utsatts för i egenskap av sin yrkesroll är:

»Personliga telefonsamtal från tittare. Ett dödshot efter ett reportage om en speciell arbetsplats. Vid andra tillfället två telefonsamtal till bostaden av nynazister efter ett kritiskt reportage.«

»Av lyssnare som inte gillat min bevakning och ringt hem till min telefonsvarare och hotat att komma hem till mig och som jag uppfattat det våldföra sig på mig...«

»Hot mot hela familjen och familjens hus från (troligen) högerextremister (polisanmält). Hatmejl med kränkningar

53 Andersson, Linnea & Andersson, Kaisa (2011). s. 27.

och sexuella trakasserier (polisanmält). Uthängd på höger-extremistiska/nazistiska sajter. Utsatt för stalkning pga jobbet.«

»Vid ett flertal tillfällen främst via telefon eller mejl. Vid ett tillfälle i mitt hem. De gånger jag känt till vem som gjort det har det varit människor med olika typer av maktpositioner (politiker, rektorer, företagsledare). Jag har inte polisanmält. Det skulle jag göra idag.«

»Personer som inte gillar det jag/vi publicerat av olika orsaker. Framförts via mail, på sociala medier och personligen.«

»Hot mot mig på telefon och mejl samt förtal på internet och spridning av adress och bilder av barn. Samtal till barns mobil. Telefonsamtal till hemtelefon.«

Somliga kan inte acceptera en kvinna som chef

Att hotas, kränkas eller trakasseras är inte bara något kvinnor utsätts för i egenskap av journalister. En kvinna som arbetar i en ledarposition och är chef bryter mot genuskontraktet och de könsnormer som förknippas med kvinnor och kvinnlighet. Som kvinna och ledare kan det vara svårare att bli tagen på allvar och utöva inflytande. Det är vanligt att personer blir väldigt provocerade av att de ska lyssna på och ledas av kvinnor. Ett exempel som visar på hur kvinnors chefskap provocerar medarbetare fick vi på frågan *har du varit utsatt för hot, kränkningar och sexuella hot. Av vem och hur har detta framförts?*

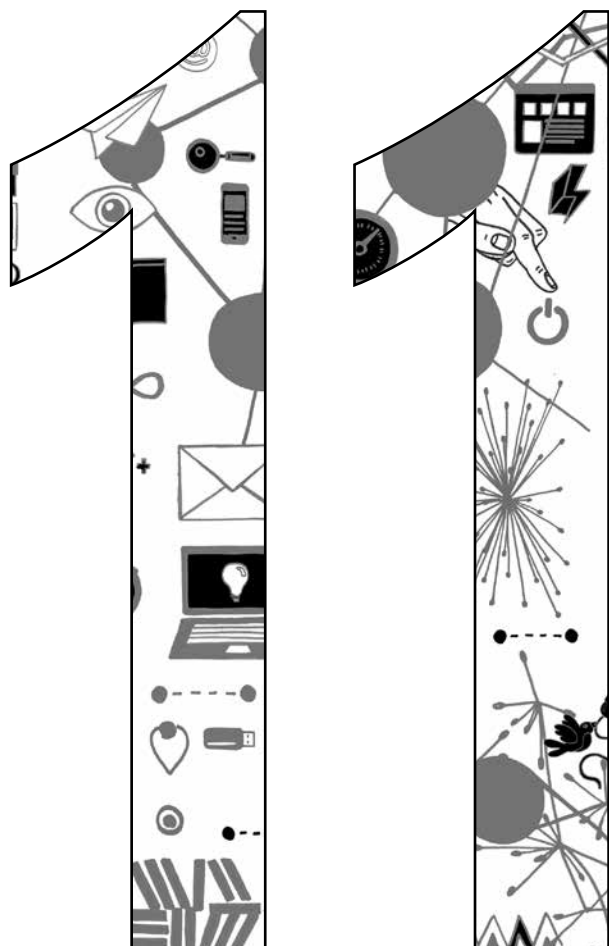
»Äldre, manlig medarbetare som inte ville acceptera att jag var hans chef - via telefon, mejl och direkt i ansiktet.«

I en intervju med Anneli Häyrén Weinestål, doktor i företagsökonomi och forskare på ämnet organisationsteori och genus vid Uppsala universitet, förklarar hon hur framgångsrika kvinnor

utsätts för kränkningar. Hon berättar att »kränkningarna ofta börjar i samband med att en kvinnas karriär börjar gå bra, när de börjar konkurrera med de dominerande männen om resurser och stiger utanför sin underordnade roll. Den kvinna som är mest konkurrenskraftig i denna kamp om resurser är den som får mest problem». ⁵⁴

När kvinnor bryter mot genuskontraktet genom att ta sig an mer inflytelserika och ledande positioner inom en organisation, bryter de mot förväntningen om att kvinnor »bör» vara tysta, lyssna och ta hänsyn. När kvinnan själv är den som leder innebär det enligt genuskontraktet att hon »inte vet sin plats».

54 Andersson, Linnea & Andersson, Kaisa (2011). s. 14.



Hinder och vad som främjat kvinnor att nå toppositioner

I detta kapitel diskuterar vi vilka hinder som fortfarande finns för kvinnor att nå toppen inom medieorganisationer. Vi diskuterar också hur kvinnor på senare år klättrat till toppositioner och vad som har främjat utvecklingen.

De svarande fick ta ställning till olika påståenden som beskriver hindren för kvinnor att nå toppositioner i medierna. De tre största hindren ansågs vara att:

- Kvinnor blir inte lyssnade till/osynliggörs.
- Kvinnor accepterar inte den manliga normens spelregler.
- Kvinnor betraktas som underordnade.

Idag börjar kvinnor andelsmässigt närma sig männen på publicistiska toppositioner i medierna. På frågan om vad som har främjat denna utveckling fick de svarande rangordna de tre främsta orsakerna. De som rankades högst var:

- Kvinnor söker oftare chefspositioner idag.
- Kvinnor är mer karriärorienterade idag.
- Utvecklingen är ett resultat av ett jämställdhetsarbete.

Hinder för kvinnor att nå toppen

När tidigare minoritetsgrupper i en organisation, till exempel kvinnor på chefspositioner, utgör minst 35 procent så upplöses

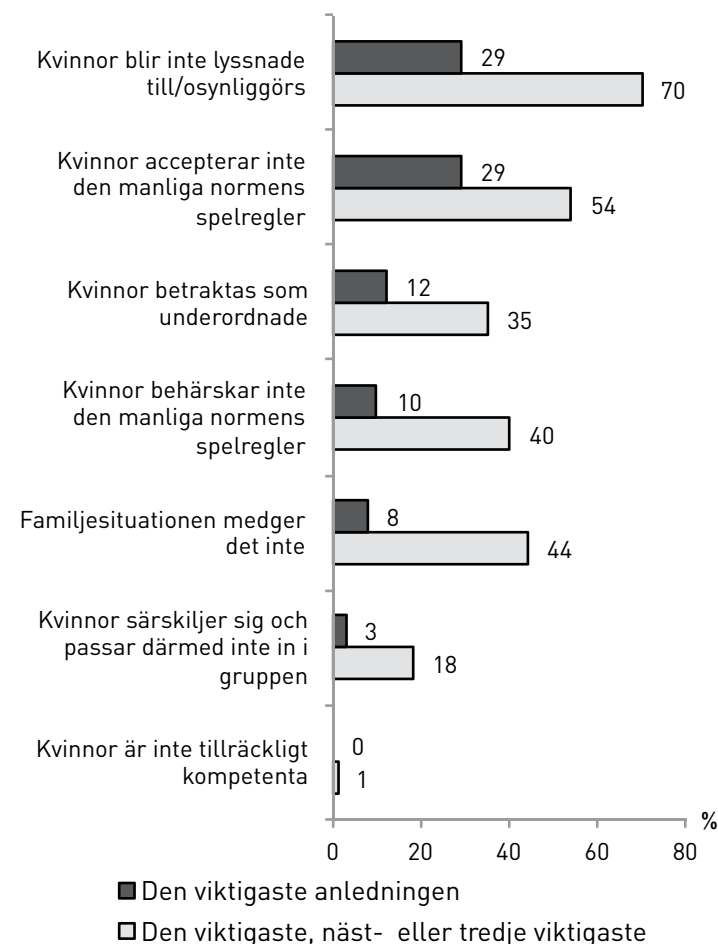
minoritetseffekter och gruppen kan påverka kulturen i organisationen. Andelen spelar alltså en avgörande roll. Den kontrasteffekt där kvinnor stereotypiseras och informella arenor skapas som utestänger minoriteten upphör enligt Rosabeth Moss Kanter vid kvoter 35/65. Detta var ett av elementen i den forskning som Rosabeth Moss Kanter publicerade i boken *Men and Women of the Corporation*⁵⁵ år 1977 och blev en milstolpe i forskningen kring kvinnor i arbetsmiljö. Moss Kanter är idag professor på Harvard University.

Enligt Rosabeth Moss Kanter kan hinder vara att stereotyper lätt klistras på kvinnor, eftersom en kvinna har betydligt snävare ramar för vad hon kan vara och göra. Hon definierade de vanligaste rollfällorna som maskoten, morsan, sexbomben, älskarinnan, sekreteraren och järnladyn.⁵⁶ Moss Kanter formulerade stereotypisering av kvinnor år 1977, vilket fortfarande har relevans idag. Inte minst i medierna. Andra hinder för kvinnor, då de befinner sig i minoritet, är enligt Moss Kanter att prestationspress uppstår eftersom de blir extra synliga. För att bli accepterad i ledningsgrupper som kvinna behöver man också genomgå "lojalitetstester".⁵⁷

Den viktigaste anledningen, som nästan en tredjedel av de svarande angivit som hinder att nå toppen, är att *kvinnor inte blir lyssnade till/osynliggörs*. Den näst viktigaste anledningen ansågs vara att *kvinnor inte accepterar den manliga normens spelregler*. Dessa två kan sägas gå hand i hand med det tredje viktigaste hindret nämligen att *kvinnor betraktas som underordnade*. Att dessa tre ligger i topp för vad som hindrar kvinnor att nå högre positioner visar att det till stor del fortfarande är den manliga normen som dominerar inom mediebranschen.

29 procent svarar att det främsta hindret för kvinnor är att de *inte blir lyssnade till/osynliggörs*. Hela 70 procent av de

Figur 6: Hinder för kvinnor att nå toppen



Frågan löd: "Vilket av följande påståenden tycker du bäst beskriver hindren för kvinnor att nå toppositioner i medierna?". De svarande fick sedan välja det viktigaste, näst viktigaste och tredje viktigaste hindret för kvinnor att nå toppositioner. Staplarna visar hur många procent av de svarande som valt de olika alternativen.

55 Rosabeth Moss Kanter (1977) *Men and Women of the Corporation*.

56 Rosabeth Moss Kanter (1977).

57 Rosabeth Moss Kanter (1977).

svarande uppgav detta som det vanligaste, näst vanligaste eller tredje vanligaste hindret. Bland de som befinner sig på de allra högsta chefspositionerna var det ännu fler (38 procent) som såg osynliggörande av kvinnor som det största hindret. Men det finns också många som aktivt arbetar för att ändra de företagskulturer, där de själva och andra medarbetare inte bedöms utifrån sin kompetens och därför inte kommer till sin rätt.

Att osynliggöra någon kan handla om alltifrån att någon tar upp det som en person just sagt som sin egen idé eller avbryter en person trots att denne just börjat prata. Det kan vara antingen med ord och/eller genom kroppsspråk. Exempel är att under ett möte inte titta på en person när den pratar, bläddra i papper, titta på sin telefon, messa, gäspa eller viska när den man vill osynliggöra får ordet.

Osynliggörande är en så kallad *härskarteknik*.⁵⁸ Härskartekniker är metoder för att behålla eller skaffa sig negativ makt över andra människor eller sätt att hävda sig själv genom att förtrycka andra. Att osynliggöra en person i en grupp kan vara ett effektivt sätt att behålla sin plats i en hierarki eller för att upprätthålla en hierarkisk ordning. Genom att inte låtsas om en person eller få denna att känna sig obetydlig får personen svårt att ta plats.

Att osynliggörande fortfarande ses som ett av de största hindren för kvinnor att nå toppositioner inom medierna är en indikator på att mäns och kvinnors villkor inom medieorganisationer skiljer sig. De svarande anger dock gång på gång hur de gör motstånd mot härskartekniker och uppmuntrar andra att göra samma sak. En av de svarande ger rådet:

»Ta plats, sök chefstjänster och visa hur ambitiös och kunig du är - men förstå också att du inte behöver kunna allt jämt. Våga släppa kontrollen (ibland) och delegera även om det är svårt.«

58 Ås, Berit, (1978). *Hersketekniker. Kjerringråd*. Nr. 3, s. 17-21.

Just att *ta plats* är något som många uppmuntrar till och det är också en så kallad *motstrategi* mot osynliggörande: att helt enkelt visa att man är där och att man kräver respekt. Till exempel kan man sträcka fram handen och presentera sig själv om man inte blir introducerad av någon. Kanske föreslå ”tycker ni att vi ska ta en rast eftersom det verkar vara svårt att koncentrera sig på vad jag säger..?” eller rakt ut fråga ”hörde jag rätt..?” om det är en kommentar som upplevs förminskande.

Bekräftartekniker

För att förändra ett socialt klimat har Empowerment Nätverket på Stockholms universitet (ENSU) tagit fram något de kallar för *bekräftartekniker*. Bekräftartekniker används för att bidra till en motsatt kultur där härskartekniker inte används.⁵⁹ För att skapa en kultur med ömsesidig respekt är det viktigt att själv ta människor i sin omgivning på allvar, lyssna till dem och visa dem sitt engagemang. På så sätt kan man bidra till att förändra företagskulturen inom den organisation där man själv och andra personer osynliggörs. Cheferna i vår undersökning visar många exempel på olika bekräftartekniker som bidrar till att synliggöra andra. En chef ger rådet:

»Synliggör andra kvinnor. Känn dig inte hotad av yngre kvinnor som är bättre än du själv - de ska vara bättre! Vi ska göra framsteg!«

»Var en synlig förebild, tro på dig själv, lyft fram fler kompetenta kvinnor.«

En bekräftarteknik som många ger exempel på är att lyssna till sina medarbetare, sina kollegor och till sig själv. En chef ger rådet:

59 Johansson, Ditte m.fl., (2004). *Bekräftartekniker och motstrategier — sätt att bemöta maktstrukturer och förändra sociala klimat*. Empowerment Nätverket vid Stockholms universitet (ENSU).

FAKTA

Härskartekniker är ett fenomen myntat av Berit Ås år 1978. Utöver osynliggörande finns också förlöjligande, underhållande av information, dubbel bestraffning och påföljande skuld och skam.

»För att vara en bra ledare måste man se alla sina medarbetare, och stimulera var och en till kompetensutveckling mm. Lyssna även på dina meningsmotståndare, annars fastnar du och slutar utvecklas.«

Att inte *acceptera den manliga normens spelregler* sågs som det näst största hindret för kvinnor att nå toppositioner. Att inte acceptera den manliga normen inom organisationen kan ses som ett annat sätt för kvinnor att göra motstånd mot den ogynnsamma situation många kan befinna sig i. Istället för att anpassa sig till de manliga normer som potentiellt kan missgynna kvinnor, finns det de som arbetar aktivt för att förändra normen. Precis som bekräftarteknikerna handlar detta arbete om att förändra företagskulturen. I kapitlet *Kvinnors strategier i medierna* kan man läsa mer om hur kvinnor, som inte accepterar den manliga normen, istället arbetar för att förändra normerna och därmed kulturen inom organisationen.

Det tredje största hindret för kvinnor ansågs vara att *kvinnor betraktas som underordnade*. Den som ses som underordnad har svårare att bli lyssnad till, blir lättare osynliggjord och har svårare att visa sin kompetens och potential. Det kan ses som ett tecken på att det fortfarande är den manliga normen som råder inom medieorganisationer, om en kvinna ses som underordnad i egenskap av sitt kön.

Trots att det fortfarande finns hinder för kvinnor att få inflytande, har mediebranschen genomgått stora förändringar med fler kvinnor på toppositioner än någonsin tidigare. Följande avsnitt handlar om vad som främjat kvinnors representation i publicistiska sammanhang.

Vad som främjat kvinnors representation inom medierna

De svarande fick ta ställning till vad som på senare år har främjat utvecklingen mot ökad kvinnlig representation på ledande nivå i publicistiska medier. De svarande anger som de tre viktigaste förklaringarna att *kvinnor oftare söker chefspositioner*,

att *kvinnor är mer karriärorienterade idag*, samt att utvecklingen är ett *resultat av ett jämställdhetsarbete*.

Det som ansågs vara den viktigaste förklaringen till att det finns fler kvinnor på ledande positioner idag, är att *kvinnor oftare söker chefspositioner*. Framför allt de svarande i undersökningen som själva befinner sig på högre chefspositioner lyfte fram detta som den viktigaste anledningen. Tidigare har kvinnor inte förväntats söka sig till högre positioner, inte heller uppmuntrats till att göra det och inte haft så många kvinnliga förebilder. Idag söker sig kvinnor till chefsjobb i större utsträckning än tidigare vilket tyder på att normer för vem som kan vara chef har förändrats. De ledande kvinnorna i vår undersökning ger råd som:

»Ta för dig. Sök dig till en chefsroll om du är intresserad av en sådan.«

»Att våga ta risker. Sök avancerade jobb, ta diskussionen, var synlig på jobbet. Stå för dina åsikter. Var modig.«

Rekryteringen till höga positioner sker ofta genom informella nätverk⁶⁰. Som framgår av *Maktens kön* blir man ofta erbjuden de högsta positionerna snarare än att söka jobb som finns ute. Det betyder att man kommer att värderas av "det manliga ögat" i den mån det är ett mansdominerat nätverk.

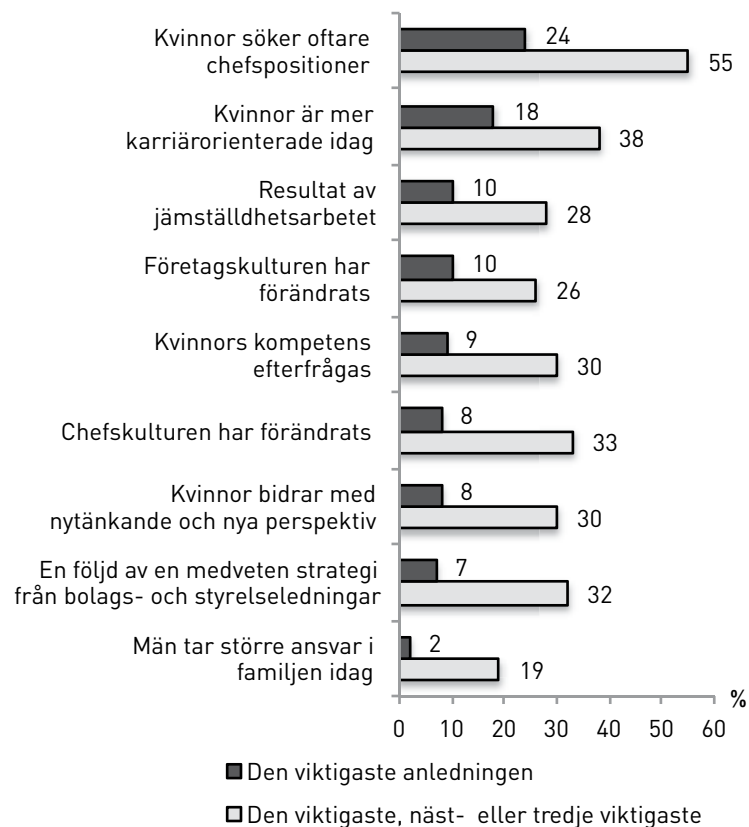
En chef ger rådet:

»Tro på dig själv! Sök jobb du vill ha. Tro inte att andra ska fatta vad DU vill, du måste berätta och synliggöra vad du vill.«

Omständigheterna talar för att män i informella nätverk och som rekryterare har fått en ökad medvetenhet och kunskap

60 Djerf-Pierre, Monika, (2007). "Medieeliten" (kapitel) i *Maktens kön*. Göransson, Anita (red).

Figur 7: Vad som främjat kvinnors representation på högre positioner



Frågan löd "Idag börjar kvinnliga chefer närma sig männen i antal på ledande nivå. Vad har främjat denna utveckling som du ser det?". De svarande fick sedan välja den viktigaste, näst viktigaste och tredje viktigaste anledningen som har främjat kvinnors representation i toppositioner. Staplarna visar hur många procent av de svarande som valt de olika alternativen.

om könsmonster och de hinder som finns i de begränsande urvalskriterierna. Allt eftersom konkurrensen om talangerna hårdnat har det blivit viktigt att definiera kompetens, vilket

kan ha bidragit till att göra kvinnors kompetens mer synlig.⁶¹

Den näst viktigaste förklaringen till en större kvinnlig representation bedömer de svarande vara att *kvinnor är mer karriärorienterade idag*, vilket också 18 procent såg som den viktigaste orsaken. Detta hänger ihop med att *kvinnor ofta söker chefspositioner* eftersom att söka ett chefsjobb kan uppfattas som att vara *mer karriärorienterad*.

10 procent ansåg att kvinnor är bättre representerade idag som ett *resultat av jämställdhetsarbete*. 28 procent såg jämställdhetsarbetet som en av de tre viktigaste orsakerna. Genom ett jämställdhetsarbete kan organisationer bli mer medvetna om vilka normer som råder på arbetsplatser och i samhället. Då blir det också enklare att ifrågasätta de normer som är begränsande för kvinnor och att formulera aktiva åtgärder för att förändra dem. Det är många chefer i vår undersökning som poängterar att just jämställdhetsarbete är något som bör prioriteras. En chef uppmanar:

»Kämpa alltid för jämställdhet.«

Ett aktivt jämställdhetsarbete kan alltså ses som en förklaring till den större andelen kvinnor på högre positioner idag än för 20 år sedan. Undersökningen visar också att medieorganisationer med en majoritet kvinnor i ledningsgruppen arbetar mer aktivt med olika jämställdhetsåtgärder än vad organisationer med en majoritet av män i ledningen gör.⁶² Det aktiva jämställdhetsarbetet är ett exempel på hur kvinnor i ledningspositioner lyfter fram vikten av att arbeta för jämställdhet för att ytterligare flytta fram kvinnors positioner inom mediebranschen.

61 Djerf-Pierre, Monika, (2007). "Medieeliten" (kapitel) i *Maktens kön*. Göransson, Anita (red).

62 Läs mer i kapitlet "Betydelsen av kvinnors representation inom medier".



Framgångsfaktorer

I tidigare kapitel har vi diskuterat vilka strategier kvinnor inom medier använder för att få positioner med inflytande. Ett annat sätt att fördjupa förståelsen för förutsättningarna för att bli framgångsrik i medierna är att undersöka vilka faktorer som återkommer hos de svarande som arbetar som högre chefer. Vi har samlat detta under något vi har valt att kalla för *framgångsfaktorer*.

Vi har delat in framgångsfaktorerna under olika former av *kapital* för att skapa förståelse för förutsättningar att bli framgångsrik inom ett visst fält. De olika formerna av kapital som mediechefer bör ha tillgång till är:

- Kulturellt kapital
- Socialt kapital
- Symboliskt kapital

Omnämnda som *högre chefer* är de som arbetar som vd, vd och ansvarig utgivare, chefredaktör, chefredaktör och ansvarig utgivare, vd/chefredaktör och ansvarig utgivare, redaktionschef, redaktionschef och ansvarig utgivare samt nyhetschef.

De som vi benämner som *lägre ner i hierarkin* är de som arbetar som: redaktör/producent/projektledare, specialredaktör/redaktör utan personalansvar, specialreporter/programledare, kommunikatör/informatör, frilansjournalist, egenföretagare inom medierna och annat inom medierna.

Olika former av kapital för framgång

Monika Djerf-Pierre refererar till den franske sociologen och medieteorietikern Pierre Bourdieu då hon beskriver hur man

måste ha tillgång till vissa resurser för att nå särskilda positioner. Man måste ha tillgång till olika typer av *kapital*. Definitionen innefattar alla former av kapital som är eftersträvarsvärd inom fältet man befinner sig i, i det här fallet mediefältet.

Djerf-Pierre förklarar: "Kapital är, enligt Bourdieu, inte begränsat till ekonomiska tillgångar. Tvärtom, det är alla resurser eller allt som betraktas som värdefullt och eftersträvarsvärd inom ett visst fält. Bourdieu skiljer mellan symboliskt (status, prestige, legitimitet), ekonomiskt (materiella tillgångar), kulturellt (utbildning, titlar och utmärkelser) och socialt kapital (släktförbindelser, formella och informella nätverk och personkontakter)."⁶³

I vår undersökning har vi valt att inte fokusera på de svarandes ekonomiska kapital i form av materiella tillgångar. Istället har vi valt att titta närmare på hur de framgångsrika mediecheferna har tillgång till olika former av *kulturellt, socialt och symboliskt kapital*.

Kulturellt kapital

Att ha tillgång till kulturellt kapital handlar om att ha tillgång till kunskaper och erfarenheter. Det kan också handla om särskilda sätt att uttrycka sig och uppfatta saker. För att det kulturella kapitalet ska få betydelse behöver det erkännas av andra inom det fält man befinner sig i. Alltså att det bekräftas av andra som också har tillgång till det kulturella kapital som anses meningsfullt inom branschen.

Ett sätt att tillförsäkra sig kulturellt kapital är genom utbildning. Personerna i vår undersökning är generellt högt utbildade: På frågan om *högsta relevanta utbildning* svarar 52 procent att de har en akademisk journalistutbildning och 30 procent att de har en annan akademisk utbildning. Resterande har utbildats vid folkhögskola (8 procent), privat journalistutbildning (5 procent) eller direkt på redaktioner (2 procent).

⁶³ Djerf-Pierre, Monika (2003). s. 30.

Samtliga personer i undersökningen har deltagit i ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap*, eftersom det är före detta deltagare som är svarande i denna studie. Det framgår dock av undersökningen att många har gått ytterligare chefs/ledarskapsutbildningar. Av de på högre position uppgav 80 procent att de gått fler ledarskapsutbildningar, jämfört med 66 procent av de på lägre nivåer. Att utbilda sig kan ses som ett sätt att samla det kulturella kapital som värderas högt inom fältet. Flera av de svarande lyfter även kunskap som betydelsefullt. En av dem ger rådet:

»Skaffa dig fakta, lär dig lyssna och gå sedan på din mag-känsla i din yrkesroll«.

För att bli inflytelserik inom mediefältet är framgångsfaktorer i form av kulturellt kapital alltså att ha kunskap, att ha en akademisk utbildning, att ha en titel och/eller andra former av utmärkelser.

Socialt kapital

Det sociala kapitalet handlar om att ha sociala relationer som kan fungera som resurser inom fältet. Relationer ska vara tillgängliga för individen och ska bygga på ömsesidigt erkännande. Genom socialt kapital kan man ges stöd, trygghet, gemenskap och erbjudas kontakter eller deltagande i nätverk.

En form av socialt kapital är att ha en familj. De flesta i vår undersökning har en partner: 80 procent av de tillfrågade uppger att de är sambo/gifta eller har en särbo. 15 procent uppger att de är separerade/skilda medan 5 procent är singlar/ensamstående. 95 procent av dem som har en partner uppger att deras partner ger dem support i deras *arbetsledarroll*. Ett exempel är en chef som lyfter vikten av detta genom att uppmana:

»Se till att ha stöd hemma, skaffa en mentor. Ta inte skit«.

Av svarande som är högre chefer och som har barn boende hemma svarar 58 procent att de delar lika på ansvar och skötsel av barn med *barnets/barnens andra förälder/föräldrar*. 36 procent anser att de *själva gör det mesta* och bara 7 procent att *den andre föräldern/föräldrarna gör mest*. Det är lite vanligare för de högre cheferna i undersökningen att ha en partner som tar huvudansvaret, men det är fortfarande betydligt många fler som själva huvudsakligen ansvarar för skötsel av barnen. Ur detta perspektiv kan man se det som att män traditionellt har ett större socialt kapital i form av trygghet och support om de har en kvinnlig partner som det mesta av arbetet i hemmet.

Ett annat exempel på att ha tillgång till socialt kapital är att många har svarat att antingen en eller båda deras föräldrar är/har varit chefer. Bland de högsta cheferna i undersökningen är det extra vanligt med en mamma som chef: Där svarar nästan var tredje att deras *mamma har/hade en chefsposition*.

En annan form av socialt kapital som är mycket betydelsefullt, och kan ses som framgångsfaktorer inom mediefältet, är kontakter och nätverk. En svarande ger rådet:

»Skaffa dig nätverk, mentor, och vänner och intressen utanför yrkesrollen«.

Av de högre mediecheferna i vår undersökning var det många som uppgav att de har ett *yrkesmässigt nätverk*, nämligen 64 procent. Detta jämfört med de lägre ner i hierarkin där 49 procent svarade att de har ett yrkesmässigt nätverk.

Symboliskt kapital

Det symboliska kapitalet är speciellt på det sättet att det inte är ett kapital i sig, utan ett tillstånd hos de andra kapitalformerna. Det är när någons ekonomiska, kulturella eller sociala kapital blir erkänt av andra inom fältet som det blir symboliskt och får sitt värde. Ett exempel skulle kunna vara när ekonomiskt kapital, i form av materiella tillgångar som exempelvis kläder,

får symboliskt värde. Om man exempelvis har en uniform som visar tillhörighet till en viss yrkesgrupp, erkänns man i sitt yrke av andra och uniformen blir symbolisk.

Symboliskt kapital handlar om status, prestige och legitimitet. En medalj eller ett intyg är andra symboliska exempel som ger ett erkännande inom någons fält.

Många av de svarande i undersökningen uppger att någon av medarbetarna eller deras redaktion har fått utmärkelser under deras tid som arbetsledare/chef. Av de högre cheferna var det något vanligare att ha mottagit pris än hos de övriga. Att få en utmärkelse är ett exempel på symboliskt kapital som ges betydelse inom fältet. Det kan ses som en framgångsfaktor, något som är prestigefullt och som ger redaktionen legitimitet.

»Skaffa en bra coach!«

»Skaffa ett bra nätverk där även mer erfarna chefskollegor ingår.«

»Nätverk och coach. Försök inte fylla någon annans skor.«

»Att be om en mentor. Att se sig om efter allierade på arbetsplatsen, så att man inte är ensam, utan vet att man har stöd om det hettar till.«

Om relationen till medarbetarna

»Glöm inte bort hur dina medarbetare mår när chefer över dig jagar resultat.«

»Tyck om dina medarbetare, skaffa inte favoriter och ha integritet, var öppen för alla och allas olikheter. Skratta ofta och mycket! «

»Reflektera innan beslut. Se medarbetare som tillgång och var generös mot dom.«

»Lyssna noga på medarbetarnas idéer och förslag och fatta sen det beslut som du själv tror på. Lita på din magkänsla. Låt inte andra bestämma vilken slags chef du ska vara.«

»För att vara en bra ledare måste man se alla sina medarbetare, och stimulera var och en till kompetensutveckling mm.«

Om att vara en god lyssnare

»Lyssna även på dina meningsmotståndare, annars fastnar du och slutar utvecklas.«

»Se dina möjligheter, ha ordning på din almanacka, lyssna på människor innan du fattar beslut. «

»Lyssna till dina medarbetare. «

»Gå din egen väg och lyssna bara på synpunkter om vem/hur du är/uppfattas som kommer från personer du verkligen litar på, som du vet tycker om dig och som du själv respekterar. Som kvinna blir man ständigt utsatt för en massa tyckande. Det finns helt enkelt ingen hejd på vad andra anser att de får ha synpunkter på när det kommer till en kvinna. De snackar för det mesta skit. Strunta i dem!«

»Försök vara dig själv. Lyssna på människor du litar på.«

»Se dina möjligheter, ha ordning på din almanacka, lyssna på människor innan du fattar beslut.«

»Lyssna och lita på reportrars sakkunskaper, särskilt på en ny arbetsplats.«

Om att lyfta fram kvinnor

»Systerskap! Stötta andra kvinnor som princip (även om du inte alltid är helt överens i sakfrågan) synliggör andra kvinnor känn dig inte hotad av yngre kvinnor som är bättre än du själv - de ska vara bättre! Vi ska göra framsteg! Var inte för hård mot dig själv - hälften vunnet är bättre än inget.«

»Jobba på - vi har världens bästa jobb! Ser få hinder för kvinnors utveckling och chefskap i de branscher där jag jobbat (kvällstidning, tidskrifter, fackförbundstidskrift).«

»Var en synlig förebild, tro på dig själv, lyft fram fler kompetenta kvinnor.«

»Lyft fram andra kvinnor än mer!!! Män lyfter fram andra män ideligen. Kvinnor gör det alltför sällan (av rädsla för att vara partiska tror jag) vilket gör att så mycket färre kvinnor får de där lyften, puffarna osv än män. Män som är fler på höga ställningar knuffar överlag fram män

mycket mer o oftare än kvinnor. De färre kvinnor som finns på motsvarande höga ställningar knuffar också fram män (åtminstone hälften för att vara rättvisa, men omärkligt gör de ofta än fler, för att det fortfarande verkar som om det är fler kvinnor än män om kvinnor överstiger 30 procent, vilket verkar vara en magisk gräns i olika undersökningar i allt från att höras o synas i klassrum, på möten, i media ...) «

Om att alliera sig med andra kvinnor och att jobba för jämställdhet

»Inse att det finns normer som utgör hinder för kvinnor i branschen, försök samverka i konfliktsituationer för att förstå och bli förstådd, satsa på det som går att påverka - lämna det som du inte kan påverka. «

»Skaffa dig ett nätverk av kvinnliga kolleger som du kan lita på och få råd av. Det är oerhört lätt att känna sig väldigt ensam i rollen som chef. Och kanske ännu mer som kvinnlig chef.«

»Skaffa dig ett nätverk utanför arbetsplatsen med andra kvinnliga mediechefer. Man blir styrkt av att diskutera likartade problemställningar som finns på alla redaktionella arbetsplatser med kollegor som inte är direkt berörda av ens egna akuta problem.«

»Skaffa förebilder och nätverk av kvinnliga chefer.«

»Skaffa kvinnliga chefsvänner som du kan bolla med!«

»Ensam är inte stark, så omge dig med ett stödjande kvinnonätverk!«

»Kämpa alltid för jämställdhet.«

»Var dig själv, se de manliga strukturerna och låt dig inte förminskas.«

»Var en synlig förebild, tro på dig själv, lyft fram fler kompetenta kvinnor.«

Om stöd hemma och på jobbet

»Välj din chef med omsorg och se till att ha en förstående make.«

»Se till att ha stöd hemma, skaffa en mentor. Ta inte skit.«

»Skaffa dig hjälp på hemmafronten om du har familj och barn, exempelvis med städning och inköp av mat.«

Om att vara tydlig och trovärdig

»Att våga delegera -inte göra allt själv. Och vara tydlig i sin ledarroll. «

»Arbeta bara med en produkt du tror på och moraliskt kan stå för. Då blir du också trovärdig som chef.«

»Sätt gränser. Ställ krav.«

»Var tydlig mot dig själv och mot dina kollegor. Ta hjälp av en utomstående, en coach/mentor och se till att engagera dig i annat än arbetet. Isolera dig inte. Lyft andra kvinnor! Detta är eg det viktigaste just nu.»

»Ta dig själv på allvar, var tydlig och våga säga nej.«

»Var tydlig med att du vill leda! Ta för dig!«

»Lyhörd, stöttande, tro på sig själv.«

Om vikten att trivas med sig själv

»Om det är mer taggtråd än nöje - lägg ner och gör något roligare i livet.«

»Tänk på att du ska kunna se dig själv i spegeln och kunna förklara dina beslut för medarbetare, chefer, ägare. Skyll aldrig ifrån dig. Var alltid beredd att hoppa av om jobbet känns fel.«

»Delegera och gå hem i tid!«

»Ha roligt! Gör en "Att göra lista" varje dag och boka av så att du ser hur mycket du faktiskt får gjort och var nöjd med det.«

»Ha en rik fritid, ta vara på familj och vänner. Bygg nätverk inom och utanför arbetsplatsen. Våga ta plats. Ha kul! Jobbet är viktigt men det är inte allt.«

»Ta ditt jobb på allvar men ha skoj under tiden.«

»Ta hand om dig och ha roliga intressen och vänner som du blir lycklig av. Se till att alltid, alltid, varje dag, varje vecka prioritera detta, din hälsa och sina barns väl så reder det sig.«

»Ta hand om dig själv och din hälsa. Se till att röra på dig, gå den där lunchpromenaden som du inte tycker att du hinner med, gå hem i tid. Fundera på, vem tackar mig för att jag sliter ut mig och vad kan jag uträtta om jag hamnar i den situationen? Livet är här och nu, inte runt hörnet. En person som är frisk, utvilad och icke stressad gör ett bättre jobb. Lättare sagt än gjort men väl värt att ha i bakhuvudet...«

»Den viktigaste chefsrollen är rollen som chef över ditt eget liv.«

»Ha ett liv också utanför medievärlden.«

Om att lita på dig själv och din egen kompetens

»Du kan bara göra så gott du kan!«

»Våga tro på dig själv, skaffa dig en förebild som du också försöker få som mentor, försök se problem utifrån ett helikopterperspektiv.«

»Lita till din egen förmåga och ta hjälp av andra när situationen blir övermäktig. Det går inte att lösa alla problem själv.«

»Var den du är, var den chef du själv önskar att du hade.«

»Lita på ditt eget omdöme! Du har fått jobbet för att göra just det, för att någon tror på just dig, dina bedömningar och ditt sätt att vara ledare. Se till att ha stöd uppfifrån. Låt inte folk göra dig osäker, ofta är syftet med kritik osv att du ska vackla i din roll. Men tvivel är sunt. Låt ingen köra över dig bara för att hen är tvärsäker och du inte är det. Om du är osäker tyder det på att du tänker efter, ser olika sidor av en sak, väger in olika aspekter. Det du kommer fram till är mer välgrundat än det tvärsäkra. Tro på det!«

»Lyssna och lita på dig själv och din egen kompetens. Forma ditt eget ledarskap.«

»Ta reda på vad som driver dig och vad du vill leda. Fyll sedan ditt ledarskap med det bästa av det som är du!«

»Lyssna noga på medarbetarnas idéer och förslag och fatta sen det beslut som du själv tror på. Lita på din magkänsla. Låt inte andra bestämma vilken slags chef du ska vara.«

»Tro på dig själv! Sök jobb du vill ha. Tro inte att andra ska fatta vad DU vill, du måste berätta och synliggöra vad du vill.«

»Ta plats, sök chefstjänster och visa hur ambitiös och kunnig du är – men förstå också att du inte behöver kunna allt jämt.

Våga släppa kontrollen (ibland) och delegera även om det är svårt.»

»Våga tro på din styrka! Våga chansa lite, lyssna på magkänslan.»

»Ge inte upp. Jobba på, kör din linje. Till slut bär det frukt. Skaffa trogna allierade.»

»Tro på dig själv och se det som självklart att du når dit du vill - allt är möjligt.»

»Skaffa dig fakta, lär dig lyssna och gå sedan på din magkänsla i din yrkesroll.»

»Se dina medarbetare och lyssna sen bestämmer du. Våga stå när det stormar och skyll inte på någon annan. Det är inte modigt.»

»Du duger som du är och det du eventuellt inte kan idag lär du dig på vägen!»

»Du och din kompetens duger!»

Reflektioner

kvinnor och chef. Detta öppnade för en diskussion om kvinnor och ledarskap.

Under de här 20 åren har jag haft möjligheten att ta del av 244 kvinnors *Herstory* inom ramen för ledarskapsutbildningen. Med egenförfattade ord kring sin personliga utvecklingshistoria har deltagarna definierat sina styrkor och utmaningar i ledarskapet. Det har varit fantastiskt att se hur vi tillsammans i gruppen har skapat ett tryggt och öppet klimat, som möjliggjort för alla att dela med sig av sina med- och motgångar och inspireras av varandra. Som utbildningsledare har min roll varit att leda deltagarna till att definiera sin personliga ledarskapsfilosofi. Att göra detta har inneburit en viktig utvecklingsresa även för mig.

Relationsbaserat ledarskap

När vi började år 1995 befann jag mig personligen ännu mer i en utforskningsfas av begreppet kvinnors ledarskap. Jag funderade kring om kvinnor de facto utövade ledarskap annorlunda än män. Min uppfattning idag är att det stämmer i alla fall till viss del, att svaret är både ja och nej. Att kvinnor ofta ser sig själva som en del i en nätverkshierarki, där de inkluderar sina medarbetare i beslutfattandet. Ett relationsbaserat ledarskap där styrkorna ligger i direkt kommunikation och att se medarbetares potential samt att motivera dem. Självklart stämmer inte detta in på samtliga kvinnor i ledarpositioner. Många kvinnor stiger med självklarhet in i en ledarroll och bestämmer sig för att vara "one of the boys" och konkurrera. Ett exempel på ovan beskrivna ledarskap är den mediebild som omger Margaret Thatcher med en auktoritär och tuff ledartyp. Stereotyper och utseendekommentarer ligger så nära till hands när journalistiken beskriver en kraftfull kvinnlig chef.

Med tiden har det blivit tydligt för mig hur kvinnors ledarskap påverkas av de förväntningar och villkor som omger kvinnor i ledarroller. När omgivningen har förväntningar på att en kvinna ska gå in i ledarrollen som en järnlady, mor-sa, maskot, sekreterare eller sexobjekt eller dylikt påverkar

dess förväntningar kvinnors utrymme att utöva ledarskap. Med begränsande förväntningar blir det en större utmaning att skaffa sig eget tolkningsföreträde och själv definiera sin ledarroll. I detta ligger också att definiera sina egna gränser för sin duktighet. Ett mediechefsjobb är en del av livet men inte hela livet.

Tiden har hunnit ifatt kvinnorna. I tidigare teoribildning kring ledarskap, som den beskrivits i bland annat managementlitteratur, värderades hög IQ som mycket värdefull i ledarskap och chefskap. Idag poängterar man även EQ, emotionell intelligens som en mycket viktig beståndsdel i ledarskap. Egenskaper som tidigare beskrivits som uttryck för svaghet framhålls nu som eftersträfvansvärda. Alla människor vill bli betraktade som betydelsefulla, kompetenta och omtyckta eller i alla fall någon av nyss nämnda. Kvinnor i högre grad än män, tränas i att sätta sig in i andras perspektiv, att vara en god lyssnare och att bygga relationer. En hög EQ är en förutsättning för att kunna förstå sina egna och medarbetarnas drivkrafter och rädslor och att se dessas fulla potential. Mediechefers emotionella och sociala förmågor sätts idag i hög grad på prov i en turbulent mediesituation, som utmärks av konflikter mellan flera svärförenliga mål och många svåra dialoger med medarbetare i samband med omorganisationer.

Även om kvinnor som grupp tillskrivs vissa egenskaper är självklart kvinnor väldigt olika. Detta ser vi inte minst i DISC-analysen som presenterats tidigare i denna bok. Styrkan i ledarskapet måste komma inifrån. Att själv definiera sina styrkor och förutsättningar när man utformar sitt ledarskap är avgörande men också att våga definiera sina svagare sidor och rekrytera medarbetare som kompletterar dessa.

Det journalistiska uppdraget

År 2010 blev jag utsedd till Årets ledarutvecklare för mitt arbete som kursledare för *Kvinnors ledarskap*. När jag stod på scenen i Vinterträdgården på Grand och blev intervjuad av Cissi Elwin

Frenkel och hörde motiveringen att jag var en förändringsagent fick jag tänka efter. Vad driver mig att göra det här jobbet?

Journalistiken är en väsentlig del av det offentliga samtalet, vårt samhälle och vår kultur. Det fria ordet och det journalistiska uppdraget att granska är viktigt för vår demokrati. Där och även inom andra samhällssektorer, måste kvinnorna vara med och slå an tonen. Dels för att tillföra ett bredare perspektiv dels för att tillvarata den arbets- och ledarkompetens som vi kvinnor besitter.

»Min självsäkerhet beror på att jag upptäckt mina dimensioner. Det anstår mig inte att göra mig mindre än jag är.«

Edith Södergran, finlandsvensk modernist
i inledningen till diktsamlingen *Septemberlyran*,
utgiven 1918.

REFERENSER

Tryckta källor

Andersson, Linnea & Andersson, Kaisa (2011). *För lite kuk? En studie om kränkningar och kvinnliga krönikörer*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet

Arai, Mahamood; Regné, Håkan & Schröder, Lena, (1999). *Är arbetsmarknaden öppen för alla, Bilaga 6 till LU 99*. Stockholm: Finansdepartementets strukturenhet

Carlsson, Ulla & Facht, Ulrika (red.), (2014). *Medie-Sverige: statistik och analys. 2014*. Göteborg: Nordicom

Council of the European Union; Employment, Social Policy, Health and Consumer Affairs, (20-21 juni 2013). *Council conclusions – "Advancing Women's Roles as Decision-makers in the Media"*

Council of the European Union, (2013). *Recommendation CM/Rec (2013)1 of the Committee of Ministers to member States on gender equality and media*.

Del Sante, Naiti & Schwarzenberger, Sonja (2013). *Bryt tystnaden. En handbok om sexuella trakasserier*. Stockholm: Tjänstemännens Centralorganisation (TCO)

Djerf-Pierre, Monika, (2003). *Journalistikens kön. Fältets struktur och logik under 1900-talet*. Artikel i Kvinnovetenskaplig tidskrift nr 2: 2003. s. 29-52

Djerf-Pierre, Monika, (2007). "Medieeliten" (kapitel) i *Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Göransson, Anita (red.) m.fl. Nora: Nya Doxa

Djerf-Pierre, Monika, (2007). *The Gender of Journalism, The Structure and Logic of the Field in the Twentieth Century*. Nordicom Review, Jubilee Issue. Göteborg: Nordicom

Doidge M.D., Norman (2007). *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science*. New York: Viking

Essemyr, Mats, (2013). *Övertiden 2012, TCO granskar*. Nr 05/2013. Stockholm: Tjänstemännens Centralorganisation (TCO)

Göransson, Anita (red.) m.fl., (2007). *Maktens kön: kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Nora: Nya Doxa

Hirdman, Yvonne, (1988). *Genussystemet: teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning*. Uppsala: Maktutredningen

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

Jonasson, Ditte; Amnéus, Diana; Flock, Ulrika; Rosell Steuer, Pernilla & Testad, Gunnel, (2004). *Bekräftartekniker och motstrategier – sätt att bemöta maktstrukturer och förändra sociala klimat*. Stockholm: Empowerment Nätverket vid Stockholms universitet (ENSU)

Kanter, Rosabeth Moss, (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books

Lieberman, Matthew .D. (2013). *Social: Why our Brains are Wired to Connect*. New York: Crown Publ

Marston, William Moulton, (1928). *Emotions of Normal People*. Routledge

Marston, William Moulton & Godwin, Frank 1943. "Sensation Comics #9 (Jul. 1943)". Wonder Woman achieves Vol. 3. New York: DC Comics, 2002 s. 21-34

Melin-Higgins, Margareta, (2003). *Fly eller fäkt. Kvinnliga journalisters överlevnadstaktiker*. Artikel i Kvinnovetenskaplig tidskrift. Nr 2: 2003. s. 53-68

Moberg, Eva (2003). *Kvinnans villkorliga frigivning*. Prima materia: texter i urval. (s. 11-26)

Nordicom, (2014). *Gender Balance in Nordic Journalism. Journalism seminar at Media Days Gothenburg, 6 mars, 2014*. Göteborg: Nordicom, Göteborgs universitet

Ohlsson, Jonas, (2014). "Nya spelregler för press, radio och tv" (kapitel) i *Medie-Sverige: statistik och analys. 2014*. Carlsson, Ulla & Facht, Ulrika (red.), (2014). Göteborg: Nordicom

Phillips, Anne, (1995). *Politics of Presence*. New York: Clarendon

SOU 1994:3. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes

SOU 2005:66. *Makten att forma samhället och sitt eget liv – Jämställdhetspolitiken mot nya mål*. Stockholm: Fritzes

Statistiska Centralbyrån, (2014). *På tal om kvinnor och män, Lathund om jämställdhet*. Örebro: SCB-Tryck

Wahl, Anna; Holgersson, Charlotte; Höök, Pia & Linghag, Sophie, (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*. Upplaga: 2. Lund: Studentlitteratur

Wahl, Anna, (1996). *Företagsledning som konstruktion av manlighet*. Artikel i Kvinnovetenskaplig tidskrift, 1:1996. s. 15-29

Wiik, Jenny & Andersson, Ulrika, (2011). *Journalism meets management: Changing leadership in Swedish news organizations*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet

Wagner, Elin, (1941). *Väckarklocka*. Stockholm: Bonnier

Zadig, Cecilia & Israelsson, Gunlög, (2007). *MediaAmazonerna – om Kvinnors ledarskap*. Uppsala: Konsultförlaget/Liber

Ås, Berit (1978). *Hersketeknikker. Kjerringråd*. Nr. 3, s. 17-21

Övriga källor

Jonas Ohlsson, medieforskare vid Göteborgs universitet. Intervju: 2014-08-15

McGregor, Jena (2014-03-03). [Tidningsartikel på webben] *When women help other women at work*. The Washington Post. Hämtad: 2014-10-11: <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/03/03/when-women-help-other-women-at-work/>

Medierna, (2014). [Radioprogram] Sveriges radio. P1: 2014-03-24

Strauch, Barbara (2010-02-03). *Brain Functions That Improve with Age*. Harvard Business Review. Hämtad: 2014-10-11: <http://blogs.hbr.org/2010/02//brain-functions-that-improve-w/>

BILAGA: FRÅGEFORMULÄR

Frågorna i studien gick ut som webbformulär till de 244 deltagarna i studien.

Bakgrund och sysselsättning

1. Ålder

<30 år
30-39 år
40-49 år
50-59 år
60-65 år
65+
Ej svar

2. Vilken är din huvudsakliga sysselsättning idag?

Arbetar inom medier
Anställd på organisation/företag utanför mediebranschen
Ålderspensionär/avtalspensionär
Tjänstledig
Arbetsökande
Sjukskriven
Studerande
Föräldraledig
Annat: _____

3. Vilka olika plattformar jobbar du med idag/har du jobbat med?

(Flera svar kan anges)

Idag Tidigare

Papperstidning
Webbsajt
Mobila enheter
Radio
TV
Webb-radio
Webb-TV
Sociala medier
Annat: _____

Din befattning

4. Vilken befattning har du idag inom medier?

VD
VD och ansvarig utgivare
Chefredaktör
Chefredaktör och ansvarig utgivare
VD/chefredaktör och ansvarig utgivare
Redaktionschef
Redaktionschef och ansvarig utgivare
Nyhetschef
Kanslichef
Redaktör/ producent/ projektledare
Specialredaktör/ redaktör utan personalansvar
Specialreporter/ programledare
Kommunikatör/informatör
Frilansjournalist med eller utan eget företag
Egen företagare i mediebranschen
Ej svar
Annat inom media: _____

5. Vilken är din titel/sysselsättning idag, och i vilken bransch?

6a. Innebär din nuvarande befattning en position som chef/arbetsledare?

Ja
Nej
Ej svar

6b. Har du tidigare haft en befattning som inneburit en position som chef/arbetsledare?

Ja
Nej
Ej svar

7. Har du tidigare arbetat inom media?

Ja
Nej
Ej svar

7b. Vilken var din senaste befattning inom medier?

VD
VD och ansvarig utgivare
Chefredaktör
VD och Chefredaktör
Redaktionschef och ansvarig utgivare
Redaktionschef
Nyhetschef
Kanslichef
Redaktör/ producent/projektledare
Specialredaktör/redaktör utan personalansvar
Specialreporter/programledare
Frilansjournalist med eller utan eget företag
Kommunikatör/informatör
Egen företagare i mediebranschen
Ej svar
Annat inom media: _____

Din roll som arbetsledare/chef

8. Hur många personer är/var du arbetsledare/chef för?

Ingen
1-5
6-10
11-20
21-30
30 +
Ej svar

9. Hur många år har du totalt arbetat/arbetade du som arbetsledare/chef?

Mindre än 1 år
1-3 år
4-10 år
Mer än 10 år
Ej svar

10. Hur många år har du varit på ditt nuvarande/senaste chefsjobb?

Mindre än 1 år
1-3 år
4-10 år
Ej svar

11. Vad är/var det roligaste i ditt arbete som arbetsledare/chef?

Rangordna (1-2) det roligaste med 1:a och det näst roligaste med en 2:a.

Göra bra journalistik

Makt/möjlighet att påverka

Se andra människor växa/utvecklas

Leda mot ett mål

Få erkännande

Få vara i centrum

Lönen

Vet ej

Annat: _____

KOMMENTAR: _____

12. Har någon eller fick någon av medarbetarna/din redaktion fått något pris/utmärkelse under din tid som arbetsledare/chef?

Ja

Nej

Ej svar

Om Ja Vilket/vilka? _____

13. Vad är/var det svåraste med att vara arbetsledare/chef?

Rangordna (1-3) det svåraste med en 1:a, det näst svåraste med en 2:a, och det tredje svåraste med en 3:a.

Brist på ekonomiska resurser

Hantera maktspel/intriger

Sakna stöd av högre chef/ledningsgrupp

Hantera allmänt besvärliga personer

Stort fokus på att lösa akuta kriser/släcka bränder

Jobbet inkräktar för mycket på privatlivet

Ta konflikter

Få medarbetare prestera bra/bättre

Ge negativ kritik

Hantera dem som motarbetar mig

Säga upp medarbetare

Inte ha tillräcklig auktoritet

Arbeta under tidspress

Få medarbetare att prioritera rätt arbetsuppgifter

Hantera medarbetare med missbruksproblem

Fatta beslut rätt och snabbt

Vet ej

Annat: _____

KOMMENTAR: _____

14. Hur hanterar/hanterade du vanligtvis konflikter på arbetsplatsen?

(endast ett svar)

Jag försöker tillsammans med motparten hitta en lösning som kan tillfredsställa oss båda

Jag kämpar genom att använda min maktposition eller argumentationsförmåga för att vinna

Jag kompromissar med målet att hitta en lösning som delvis tillgodoser oss båda, ingen vinner och ingen förlorar

Jag lägger tonvikten på det vi är överens om och försöker mildra genom att inte bry mig om olikheter

Jag håller tillbaka min egen åsikt och undviker konflikten

15. Konflikter på min arbetsplats handlar/handlade ofta om...

Stämmer inte alls – Stämmer knappast – Varken eller – Stämmer delvis – Stämmer helt

Vem som har rätt i och fel i sakfrågor

Att personer har olika beteenden som stör andra

Att det är otydliga roller/förväntningar/ansvarsfördelning

Att personer tycker olika/har olika värderingar

Att personer har oförenliga intressen/mål

Brist på resurser/utrymme

KOMMENTAR: _____

16. Har/hade du support från din närmaste chef?

Ja

Nej

Ibland

Ej svar

17. Har du någon gång lämnat/tvingats lämna ett chefsjobb tidigare än du planerat?

Ja

Nej

Ej svar

Om Ja:

17b. Vad var anledningen? (Flera alternativ möjliga)

Förlorade jobbet i samband med omorganisation

Valde att lämna på grund av företagskulturen

Valde att lämna på grund av mobbning

Valde att lämna av på grund av sexuella trakasserier

Valde att lämna på grund hot
 Valde att stiga av på grund av att min chef inte stöttade mig
 Valde att lämna på grund av stressen i jobbet
 Valde att stiga av på grund av familjeskäl
 Valde att lämna på grund av att jag var underbetald i jämförelse med andra
 Valde att lämna för ett annat jobb
 Det var inte roligt längre och inte värt arbetsinsatsen
 Valde att stiga av därför att det inte fanns förutsättningar att
 åstadkomma bra journalistik/produkt
 Jag blev uppmanad att säga upp mig
 Ej svar
 Annat: _____
 KOMMENTAR: _____

Ditt sätt att kommunicera som ledare

18. I varje ruta nedan finns tjugo adjektiv. Markera alla alternativ som du tycker stämmer på dig.

Rättfram	Ambitiös
Ledare	Otålig
Koncis, tydlig	Dominerande
Rishtagande	Modig
Stark	Bestämd
Driven	Konkurrerande
Tar kommando	Stark vilja
Tröttnar snabbt	Oberoende
Är övertygande	Uppgiftsorienterad
Beslutsam	Ser möjligheter
Livlig	Uttrycker känslor
Stora penseldrag	Impulsiv
Energisk	Inkännande
Utåtriktad	Spontan
Personinriktad	Övertygande
Själsäker	Nyfiken
Innovativ	Gillar variation
Entusiastisk	God kommunikatör
Lätt till skratt	Humoristisk

Förhastad	Ser till helhet
Vänskaplig	Känslosam
Förtroendeskapande	Medlare
Metodisk	Trivsamt
Kunnig, Insiktsfull	Ogillar konflikter
Empatisk	Förutser behov
Rådgivare, Mentor	Förstående
Stödjande	Positiv
Reserverad	Samarbetande
Tålmodig	Pålitlig
Omsorgsfull	Hänsynstagande

Logisk	Disciplinerad
Ordningsam	Diplomatisk
Uthållig	Bestämd
Noggrann	Passiv
Sluten	Inåtvänd
Systematisk	Idealistisk
Lojal	Perfektionist
Höga krav	Ser till detaljer
Organiserad	Överväger möjligheter
Förutsägbar	Eftertänksam

Din framtidsstrategi

19. Vill/ Ville du stiga i graderna/bli högre chef?

Ja
 Nej
 Vet inte

19b. Varför vill/ville du inte stiga i graderna/bli högre chef? (flera svar möjliga)

Jag är kritiskt till maktstrukturen
 Chefskap är inget för mig
 Jag har ej blivit tillfrågad
 Det är för stressigt
 Kräver för stor arbetsinsats

Spelreglerna passar inte mig
 Jag har blivit bortmanövrerad
 Jag prioriterar familjen
 Jag vill hellre vara reporter
 Jag är nöjd med min nuvarande position
 Chefskulturen passar inte mig
 Jag vill inte ha ansvar för andra
 Sjukdom
 Jag har den högsta möjliga position
 Högre position för mig längre från den dagliga journalistiken,
 mer administration
 Ålder
 Har redan lämnat chefsrollen bakom mig
 Annat:
 Ej svar

19c. Hur bedömer/bedömde du dina möjligheter att under din karriär nå högsta ledningsnivå?

Det är sannolikt	Det var sannolikt
Det är inte sannolikt	Det var inte sannolikt
Jag är redan där	Jag var redan där
Inte relevant för mig	Inte relevant för mig

Genus och ledning

20. Hur är/var könsfördelningen på din arbetsplats?

Mindre än en tredjedel är kvinnor	Mindre än en tredjedel var kvinnor
En tredjedel till hälften är kvinnor	En tredjedel till hälften var kvinnor
Majoriteten är kvinnor	Majoriteten var kvinnor
Ej svar	Ej svar

21. Hur är/var könsfördelningen i din ledningsgrupp?

Mindre än en tredjedel är kvinnor	Mindre än en tredjedel var kvinnor
En tredjedel till hälften är kvinnor	En tredjedel till hälften var kvinnor
Majoriteten är kvinnor	Majoriteten var kvinnor
Ej svar	Ej svar

22. Har/hade en man eller en kvinna högsta chefsposition på din arbetsplats?

a) På din arbetsplats:

Man
 Kvinna
 Vet ej

b) Mediehuset/koncernen du arbetar/arbetade i:

Man
 Kvinna
 Vet ej

Hur leds din organisation?

23. Ingår/Ingick din organisation i en koncern/mediehus?

Ja,
 Nej
 Vet ej
 Om Ja: 23b. Ange gärna vilket: _____

24. Min medieorganisation prioriterar..../prioriterade.....

Stämmer inte alls – Stämmer knappast – Varken eller – Stämmer delvis – Stämmer helt
 Att ge medborgarna information för att kunna delta i den demokratiska processen
 Undersökande journalistik
 Att granska makthavare
 Att få så många läsare/lyssnare/tittare på vår webbsajt som möjligt
 Att få så många läsare/lyssnare/tittare som möjligt på alla våra plattformar
 Att få så många annonsörer som möjligt
 Att anpassa medieinnehållet till den nya teknologin
 Att interagera med läsarna/tittarna/lyssnarna
 Övergång till digitala plattformar
 Tjäna så mycket pengar som möjligt

25. Min medieorganisation...

Stämmer inte alls – Stämmer knappast – Varken eller – Stämmer delvis – Stämmer helt
 Fattar beslut på koncernnivå snarare än den närmaste organisationen
 Är mer beroende av annonsmarknaden idag än tidigare
 Antalet "klick" är ett mycket viktigt utvärderingsverktyg
 Min organisation har stora ekonomiska problem

26. Om du ingår/ingick i ledningen för din organisation, anser du att det finns ett maktspel som utesluter dig?

Ingår inte i ledningen för organisationen	Ingick inte i ledningen för...
Ja	Ja
Nej	Nej
Till viss del	Till viss del
Vet ej	Vet ej

Mentorskap, nätverk och gemenskap

27. Har/hade du en mentor/coach?

Ja
Nej
Ej svar

28. Om något, vilken typ av nätverk har du/hade du som chef?

Yrkesmässigt nätverk
Nätverk utanför jobbet
Nätverk från kursen Kvinnors ledarskap
Nätverk från annan ledarskapsutbildning
Inget
Annat: _____
Ej svar

Dina tankar kring kvinnors ledarskap i medierna

29. Idag börjar kvinnliga chefer närma sig männen i antal på publicistiska toppositioner i medierna. Vad har främjat denna utveckling som du ser det?

Rangordna (1–3). Det viktigaste med en 1:a, det näst viktigaste med en 2:a, och det tredje viktigaste med en 3:a.

Kvinnor söker oftare chefspositioner
Kvinnor erbjuds chefspositioner som följd av en medveten strategi från bolags- och styrelseledningar
Kvinnor bidrar med nytänkande och nya perspektiv
Män tar större ansvar i familjen idag
Kvinnors kompetens efterfrågas
Kvinnor är mer karriärorienterade idag
Chefskulturen har förändrats
Företagskulturen har förändrats
Resultat av jämställdhetsarbetet
Vet ej
Annat: _____

30. Vilka av följande påståenden anser du bäst beskriver hindren för kvinnor att nå toppositioner i medierna?

Rangordna (1–3) det största med en 1:a, det näst största med en 2:a, och det tredje största med en 3:a.

Kvinnor behärskar inte den manliga normens spelregler
Kvinnor accepterar inte den manliga normens spelregler
Kvinnor blir inte lyssnade till/osynliggörs

Familjesituationen medger inte det
Kvinnor betraktas som underordnade
Kvinnor särskiljer sig och passar därmed inte in i gruppen
Avundsjuka från kvinnliga kollegor
Kvinnor är inte tillräckligt kompetenta
Inga av dessa
Vet ej
Annat: _____

Genus i din organisation och i organisationens utbud

31. Följande påståenden handlar om betydelsen av kvinnors representation i medier:

Stämmer inte alls – Stämmer knappast – Varken eller – Stämmer delvis – Stämmer helt

Fler kvinnor som journalister och arbetsledare/chefer har betydelse för innehållet i media

Kvinnliga nyhetschefer väljer andra ämnen och vinklar än manliga

32. Hur arbetar/arbetade ni med jämställdhetsfrågor i din organisation?

Markera de alternativ som du tycker passar in på er (flera svar möjliga)

Vi arbetar utifrån en jämställdhetspolicy
Jämställdhetsfrågor ingår i vårt maldokument
Vi arbetar för jämställdhet genom utbildning
Vi räknar antalet män och kvinnor som figurerar som intervjupersoner
Vi räknar antalet män och kvinnor som medverkar som journalister
Vi gör lönekartläggning för att synliggöra löneskillnader mellan män och kvinnor
Vi gör medvetna journalistiska val/avväganden för att motverka stereotypa beskrivningar av kvinnor och män
Vi tar hänsyn till könsfördelningen i rekrytering av nya medarbetare
Vi har mentorsprogram för kvinnor
Vi anlitar externa mentorer/coacher för att lyfta kvinnor
Annat: _____

Bakgrund

33. Vilken högsta relevanta utbildning har du?

Akademisk journalistutbildning
Annan akademisk utbildning
Folkhögskola
Privat journalistutbildning

Utbildning direkt på redaktion/som volontär
Gymnasium
Grundskola
Annan, vad: _____
Ej svar

34. Har du deltagit i någon annan ledarskapsutbildning utöver kursen Kvinnors ledarskap?

Ja
Om ja vilken? _____
Nej
Ej svar

35. Har/hade dina föräldrar någon chefsposition?

Mamma har/hade chefsposition
Pappa har/hade chefsposition
Ingen har/hade chefsposition
Ej svar
Annat:

36. Hur är din lön i förhållande till jämförbar chefskollegor? Finns det en löneskillnad som inte kan förklaras med annan befattning, år i yrket, utbildning, ålder?

Ja
Nej
Vet ej
Om Ja: Beskriv kort: _____

37. Är du:

Enda barnet
Äldst bland syskonen
Mellanbarn
Yngst bland syskonen

38. Är du idag:

Gift/sambo
Separerad/skild
Änka
Ensamstående/singel
Särbo
Annan relation:
Ej svar

38b. Har du en partner som ger dig support i din arbetsledarroll?

Ja
Nej
Ej svar

39. Hur många hemmavarande barn har du?

1
2
3
4 eller fler
Alla barn utflugna ur hemmet
Har inga barn
Ej svar

40. Delar du och barnets/barnens andra förälder/föräldrar lika på ansvar och skötsel av barnen?

Ja, vi delar lika
Jag gör mest
Den andra föräldern/föräldrar gör mest
Vet ej

41. Delar du och din partner lika på hushållsarbetet, alltså arbetet i hemmet bredvid skötsel av barn?

Ja, vi delar lika
Jag gör mest
Min partner gör mest
Vet ej

42. Vilken betydelse har ledarskapsutbildningen Kvinnors ledarskap & undersökande journalistik haft för din utveckling som ledare?

Stämmer inte alls – Stämmer knappast – Varken eller – Stämmer delvis – Stämmer helt
Har hjälpt mig att se ur ett könsmaktsperspektiv
Har bidragit till att öka mitt självförtroende som ledare
Har hjälpt mig få ett värdefullt nätverk inom branschen
Har hjälpt min utveckling som ledare
Har hjälpt mig öka min självkännedom
Har hjälpt mig att bättre förstå gruppdynamik
Har utvecklat min förmåga att leda undersökande journalistik
Gav mig en grundutbildning i ledarskap
Gav mig en grundutbildning i medierätt
Gav mig en grundutbildning i redaktionell ekonomi
Gav mig en grundutbildning i arbetsrätt

43. Känner du dig stressad i din arbetssituation? (ett svar)

Konstant

Oftast

Ibland

Nej

Ej svar

44. Har du någon gång varit sjukskriven för stressrelaterade symtom som t ex huvudvärk, ryggont, nackproblem eller utmattningsdepression?

Ja

Nej

Ej svar

Om Ja:

44b. Beskriv kort och ange hur länge: _____

45. Har du varit utsatt för något av följande relaterat till din yrkesroll?

(Flera svar möjliga)

Hot, hat och kränkningar som är relaterat till din yrkesroll

Sexualiserat hot

Sexualiserat våld

Sexuella trakasserier på din arbetsplats

Inget av dessa

Ej svar

45b. Om du varit utsatt för hot, kränkningar och sexuella hot. Av vem och hur har detta framförts? _____

46. Hur mycket övertid/extra timmar arbetar du i genomsnitt per vecka?

0 timmar

1-5 timmar

6-10 timmar

Mer än 10 timmar

Vet ej

47. Vilket är ditt bästa råd till en kvinnlig chefskollega i mediebranschen?

48. Om vi skulle behöva kontakta dig för vidare frågor, får vi då göra det?

Ja, via telefon. Nr: _____

Ja, via e-post _____

Nej

Om att leda och att hjälpa andra

Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål måste jag först finna henne där hon är och börja just där.

Den som inte kan det lurar sig själv när hon tror hon kan hjälpa andra. För att hjälpa någon måste jag visserligen förstå mer än vad han gör men först och främst förstå det han förstår.

Om jag inte kan det så hjälper det inte att jag kan mer och vet mer.

Vill jag ändå visa hur mycket jag kan så beror det på att jag är fåfäng och högmodig och egentligen vill bli beundrad av den andre i stället för att hjälpa honom.

All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed måste jag förstå att detta med att hjälpa inte är att vilja härska utan att vilja tjäna. Kan jag inte detta så kan jag heller inte hjälpa.

Søren Kierkegaard, dansk filosof som levde 1813 – 1855.

FÖRFATTARNA



Cecilia Zadig utsågs till Årets ledarutvecklare 2010. Hennes verksamhetsfält är kvinnor och ledarskap. Hon har under 20 år drivit ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap & undersökande journalistik* på Stockholms universitet och instiftat priset Årets Media Amazon. År 2007 publicerade hon boken *MediaAmazonerna – om kvinnors ledarskap*. Vidare leder Cecilia Zadig förny-

elsearbete med ledningsgrupper och arrangerar ledarcirklar. Hon har en lång medieerfarenhet bland annat som tv-producent på SVT. Hennes produktioner har fått svenska och internationella priser och visats av ett 15-tal internationella tv-bolag. Kontakt: cecilia.zadig@gmail.com, www.ceciliazadig.se



Nora Oleskog Tryggvason är utbildad statsvetare med genusvetenskaplig inriktning. Hon arbetar med frågor om kvinnors rättigheter och andra jämlikhetsfrågor. Nora är en av initiativtagarna till projektet Agenda: Jämlikhet – en interaktiv webbplattform för att stärka arbetet för jämlikhet och göra det lättare att engagera sig. Tidigare har hon arbetat med strategisk kommunikation och utbild-

ning i frågor som sex trafficking, mäns våld mot kvinnor och HBTQ-frågor. Hon har även arbetat som biträdande forskare på SOM-institutet, en opartisk undersökningsorganisation vid Göteborgs universitet.

Kontakt: nora@agendajamlikhet.se, www.agendajamlikhet.se



Ledarskapsutbildningen *Kvinnors ledarskap* har hållits under 20 år och under samma period har mediebranschen genomgått stora förändringar. Fler kvinnor än någonsin tidigare finns nu på ledande publicistiska positioner. Samtidigt har uppdraget som mediechef kommit att omfatta stora neddragningar och omprioriteringar, medan den ekonomiska makten flyttat till koncernledningsnivå. Internet och mobila plattformar har också inneburit nya utmaningar i kommunikationen med läsarna, tittarna och lyssnarna.

Boken *Kvinnor och ledarskap i svenska medier* bygger på en undersökning av 208 kvinnliga mediechefer syn på utmaningarna i ledarrollen. Studien berör vad som är roligast och svårast i uppdraget och hur villkoren ser ut för kvinnliga mediechefer samt för branschen som helhet. *"Att vara chef eller ledare är ingen räkmacka med en fin titel. Det är hårt arbete, där man ska veta vad man själv står för."* Så beskriver en av de kvinnorna i studien sin roll som ledare. Studien berör karriärmöjligheter och hinder, frågeställningar om jämställdhet och andra villkor för att vara ledare i medierna idag.

I boken framkommer de kvinnliga mediechefernas olika strategier för att ta sig fram i branschen. De beskriver sig själva, sin ledarroll och kommunikationsstil. De delar också med sig av sina bästa råd och vi får ta del av dessa kvinnors framgångsfaktorer.