

Företagande som strategi

- Frihet kostar trygghet, det måste man kunna leva med

Abstract

Over the last decade the conversation on entrepreneurship has been both worldwide and intense. In Sweden, as in many other countries, this conversation has also concerned women's entrepreneurship. Parallel with this conversation has been the debate on women in leading position in large corporations. This thesis aims to find out why and how women use entrepreneurship to handle existing conditions in life (such as the hardship of combining a traditional career with a traditional family life) and to create new conditions that suit them better. It presents, in interviews, the experience of twelve female entrepreneurs and analyzes these experiences from a number of perspectives; institutional theory, organizational theory, stress and coping theory, gender theory, social constructivist theory and social psychology. The thesis discusses women's entrepreneurship, owning and leading a business, and women's low representation in leading positions in since long established organizations.

Författare: Josefin Landgård 20094, Frida Nordström Nilsson 19817
Handledare: Emma Stenström
Opponent: Kristina Jakobsson, 20676
Framläggning: 2010-02-22

Författarnas tack

Vi riktar ett varmt tack till alla de som generöst givit av sin tid för att hjälpa oss att åstadkomma denna uppsats. Särskilda tack naturligtvis till Emma Stenström, vår fantastiska och inspirerande handledare som hjälpt oss att skriva av lust snarare än plikt hela vägen in i mål. Tack till alla framgångsrika entreprenörer som delat med sig av erfarenheter och perspektiv och till Maria Rankka för samtal kring uppsatsens relevans och aktualitet. Naturligtvis vill vi också rikta tack till alla nära och kära som fått stryka på foten under en period av heltidsjobb och heltidsstudier. Nu kommer vi tillbaka!

Innehållsförteckning

Inledning.....	6
Bakgrund.....	6
Syfte och frågeställning	7
Avgränsningar och definitioner	8
Uppsatsens disposition.....	9
Metod	10
Frågeställningens framväxt	10
Val av metod.....	10
Val av studieobjekt	12
Datainsamling	13
Ansats	13
Tolkningarnas trovärdighet	14
Vår tolkning	15
Teori.....	17
Struktur och förändring	17
Institutionalisering som socialt skapande av verkligheten.....	18
Institutionella system och organisationer	18
Struktur, makt och karriär	19
Roller.....	21
Rekrytering och befordringar	22
Generationer och konstruktioner.....	23
Entreprenörskap	24
Historisk bakgrund och tidernas förändring.....	24
Föreställningar om entreprenören	24
Hur skiljer sig kvinnor och män som entreprenörer?.....	25

Företagande som strategi.....	27
Identitetsskapande	28
Identitetsteori.....	28
Hälsa och stress	30
Krav-beslut-stödmodellen:	30
Ansträngnings-belöningsmodellen:.....	30
Empiri.....	32
Anna Omstedt Lindgren.....	32
Tilde Björfors	35
Alexandra Charles.....	38
Christina Wahlström.....	43
Gunilla Arhén.....	48
Bonnie Geijer	51
Monica Lindstedt.....	56
Karin Pettersson	58
Louise Andersson och Louise Westerberg	63
Amelia Adamo	67
Eva Redhe Ridderstad.....	72
Analys	82
Institutioner	82
Rebell i tre aspekter.....	82
Jobbet kontra livet - hur institutioner i organisationen inkräktar på den privata sfären	84
Positioner och hierarkier	85
Kontroll över den egna almanackan - en karriärfråga.....	85
Att bli chef i en befintlig organisation	86
Svårare att bo än att bygga	86
Roller och förväntningar.....	87

Konstruktioner i den offentliga sfären	87
Den privata sfären	89
Mjuka toner om krafttag	90
Företagande som strategi.....	91
Den hanterande funktionen	92
Den kreativa funktionen	98
Självförverkligande	103
Sådan jag är och sådan jag ville vara	103
Att välja företagande	104
Att vara företagare	104
Epitetens innebörd	105
Slutsats	106
Få ihop livet	106
Affären	106
Självförverkligande	107
Slutdiskussion	108
Självkritik	110
Källförteckning.....	111
Intervjuer	111
Litteratur.....	111
Elektroniskt material	114
Bilaga 1	114
Bilaga 2	115
Bilaga 3	116

Inledning

Vår uppsats handlar om näringslivet, om förväntningar och om hantering av livet. Mer specifikt handlar den om de kvinnor som inte rättar in sig, om dem som bråkar, försonas och förhoppningsvis förbättrar - om så bara för sig själva.

Holmquist och Sundins forskning visar att kvinnor som är företagare är nöjda med sin tillvaro både i absoluta mått mätt och i relation till andra grupper av kvinnor. De har också konstaterat att företagande kan vara ett sätt att fylla enskilda individers behov av utveckling och självförverkligande. Dessa och andra liknande forskningsresultat, egna erfarenheter och reflektioner över företagandets möjligheter och jobbigheter tillsammans med en nyfikenhet på hur entreprenörskap påverkar samhället, utgör grunden för hela vårt intresse för området.

Vi har under 2009 intervjuat ett antal kvinnor som framgångsrikt startat och drivit bolag och pratat med dem om hur de använder, eller har använt sig, av rollen som företagare/entreprenör och vad som fått dem att ta steget in i rollen. Vi berättar i uppsatsen om vad som drivit dem, vad de åstadkommit, vad det kostat och vad det givit.

Bakgrund

Under hela 2000-talet har Sverige samtalat om företagande i allmänhet och emellanåt om kvinnors företagande i synnerhet. Sedan vi för tre år sedan fick en borgerlig regering och Maud Olofsson blev näringsminister har samtalets intensitet ökat och frågorna har fått ytterligare utrymme i våra medier. Tillväxtverket, Venturecup, Drifitg.nu, QVIM är några aktörer som arbetar aktivt med förebilder, nätverk och andra åtgärder för att öka antalet kvinnor som satsar på företagande. Beautiful Business Award delas ut varje år till en kvinna vars "inspirerande företagande genomsyras hållbarhet, nytänkande och ambition".¹ Synliggörandet av kvinnors företagande prioriteras av Tillväxtverket och nyligen gav Timbro ut *Svenskornas företagsamma historia*, som beskriver att kvinnor under en lång tid varit företagare, även om det finns myter kring det motsatta.²

Den här uppsatsen synliggör kvinnors företagande. Vi vill inspirera, presentera förebilder, men mest är uppsatsen sprungen ur vår nyfikenhet om hur kvinnor använder rollen och varför och vad de lärt sig och vilka erfarenheter de gjort. Vidare har vi funderat kring hur samhället och institutionerna påverkas av entreprenörskap, särskilt av kvinnors entreprenörskap. De kvinnor som driver företag är ju i praktiken VD,

¹ Beautiful Business Awards

http://www.beautifulbusinessaward.se/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=4 2010-01-23

²

<http://tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/framjakvinnorsforetagande.4.21099e4211fdb8c87b800016837.html>, <http://www.timbro.se/innehall/?ev=svenskornas-foretagsamma-historia> 2010-01-23

ägare, styrelsemedlemmar och så vidare. Dessa titlar är i vårt samhälle ofta förbehållna män³ men om fler kvinnor blir entreprenörer blir fler kvinnor också ledare och ägare. Möjligen är det lättare att komma till en ledande position genom att själv bygga en organisation under sig, än genom att klättra i en befintlig organisation. Denna fundering, vid sidan flera andra, söker den här studien svar på.

Forskningen på kvinnor som är entreprenörer är knapp och i en stor del av entreprenörskapsforskningen upprätthålls bilden av entreprenören som en man – ”en man som tillhör den grupp som dominerar socialt och politiskt i samhället: ofta en vit medelklassmedborgare... Entreprenörskapsteorin är dessutom mycket individfokuserad, där entreprenören ses som den ensamme hjälten”⁴. Många av de studier som finns på kvinnor som företagare har mycket litet urval och de visar skiftande resultat, varför det är lätt att göra uttalanden åt olika håll: kvinnor och män som företagare är mycket lika, alternativt mycket olika.⁵

Entreprenörskapsforskningen negligerar alltså kön i stor utsträckning men så är inte fallet i genusforskningen. Genusforskningen har könsordningen i samhället som fokus och handlar i hög utsträckning om ”kvinnors villkor och hur det kvinnliga förhåller sig till det manliga”.⁶ Genusforskningen har dock inte uppmärksammat företagare och de kvinnor som lever företagarliv.⁷ I gränslandet mellan dessa två forskningsområden skriver vi den här studien.

Syfte och frågeställning

Denna uppsats är skriven av ett flertal olika skäl och fyller för oss författare som individer många funktioner. Förutom att vi fått tillfälle att träffa flera av våra förebilder och resonera med dem om livet har vi genom dessa kvinnor lärt oss massor om makt, affärer och privatliv. Vi får dessutom genom denna uppsats ett strålande tillfälle att lyfta fram några av Sveriges mest framgångsrika kvinnor och sprida deras konstruktiva, inspirerande och ibland häpnadsväckande historier till fler än våra stackars familjer och vänner.

Syftet med uppsatsen är att utreda hur kvinnor i Sverige använder sig av rollen som entreprenör eller egen företagare och hur det överhuvudtaget kommer sig att de blir företagare, vilket ger oss frågeställningen:

Varför och hur använder kvinnor rollen som företagare?

³ WOMBRI Women's Business Research Institute <http://www.wombri.se/> 2009-09-26

⁴ Holmquist och Sundin (2002) s. 22

⁵ ibid

⁶ ibid s. 23

⁷ Goffee och Scase (1985)

Avgränsningar och definitioner

De individer vi intervjuat för uppsatsen är kvinnor, vilket inte ska tolkas som att syftet är att söka reda på ett kvinnligt sätt att driva företag. Vi har valt att titta på företagare som är kvinnor av en rad anledningar. En av dem är att området är relativt obeforskat⁸ och därigenom kan ge uppslag och insikter som tidigare forskning haft svårt att erbjuda, ett annat är att kvinnor som vill göra en traditionell karriär generellt sett möter fler hinder än män som sätter sig för samma sak.⁹ Vi försöker också ta reda på vad entreprenörskapet har att erbjuda som gör det till en attraktiv karriärmöjlighet för de kvinnor vi träffat.

Att hela populationen i undersökningen är kvinnor beror därtill på att vi vill skapa en studie som kan fungera som referenspunkt i en jämförelse med de många studier som gjorts på män som är företagare.

Vi diskuterar sent i uppsatsen kvinnors entreprenörskaps inverkan på rådande maktstrukturer i såväl näringsliv som andra delar av vårt samhälle. Detta område är högtintressant ur ett jämställdhetsperspektiv och det är vår uppfattning att det är ett viktigt forskningsområde. Utifrån vår uppsats kan vi på detta område bara ana tendenser till långsiktiga strukturella inverknings. Dessa presenteras sist i uppsatsen.

Oavsett om det gäller kvinnor eller män är begreppen entreprenör och företagare är något problematiska. Entreprenörer beskrivs i forskningen exempelvis som följer - de:

- Pursue opportunities without regard to resources they control
- Create innovative economic organizations for the purpose of gain or growth under conditions of risk and uncertainty
- Discover, evaluate and exploit opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing markets, processes, and raw materials through organizing efforts that did not previously exist¹⁰

Nationalencyklopedin presenterar en bredare definition och likställer helt enkelt entreprenörskap med "nydanande". Många studier använder detta breda begrepp av entreprenörskap i vilket såväl egenföretagare och småföretagare ryms. I dagliga sammanhang åtskiljs sällan begreppen men i ett vetenskapligt sammanhang kan det vara att föredra. Småföretag används i dagligt tal både för att beskriva bolag med såväl låg som hög grad av entreprenöriella inslag. Distinktionen är nästan omöjlig att göra på ett

⁸ Holmquist och Sundin (2002), Brush (2006)

⁹ Wahl (1992), Höök (1999), Kallifatides (2002), Linghag (2003)

¹⁰ Brush (2006)

generellt plan.¹¹ Vi försöker i uppsatsen att använda etiketterna så tydligt som möjligt och genom att ta del av våra empiriska studier kan läsaren skärpa sin bild av vilken roll respektive kvinna skapat för sig själv.

I stora drag kan man säga att den definition av entreprenörskap som härskar i denna uppsats är; ett skapande av innovativa ekonomiska organisationer. Längre än så kan vi inte sälla oss till definitionen i punkt två ovan, eftersom den förutsätter att syftet med organisationen är vinst eller tillväxt. Våra studier visar att detta ofta är fallet men inte för varje entreprenöriell individ. Vi uppfattar också att vinst eller tillväxt sällan är de viktigaste drivkrafterna och så gott som aldrig de enda.

För att reda ut ytterligare begrepp vill vi påpeka att ett användande av uttrycket 'kvinnlig företagare' är vanskligt om man vill bli förstådd. Med detta ordval menar man naturligtvis mycket sällan företagare som är kvinnliga. Vad man försöker uttrycka är naturligtvis att företagaren man pratar om är kvinna. Alltså inte en feminin man som driver företag. I de flesta fall talar vi i uppsatsen om 'kvinnor som är företagare', men i de fall vi beskriver vad forskare kommit fram till och forskaren i fråga använt begreppet 'kvinnliga företagare' eller 'kvinnlig VD' gör vi det också.

Uppsatsens disposition

Uppsatsen är uppbyggd på ett traditionellt sätt med inledning, metod, teori, empiri, analys och slutsats i den ordningen. Entreprenörskap innebär i något skede att röra sig från, eller välja bort, befintliga strukturer och istället bygga sina egna. Uppsatsens teoriavsnitt tar därför sin början i befintliga strukturer och förändringsproblematik, organisations- och förändringsteori och behandlar därefter socialkonstruktionism och entreprenörskapsteori. Här återfinns en översikt över entreprenörskapsforskning, samt genusteori som bidrar till att ge en bakgrund och förståelse för mekanismer och strukturer i samhället. Till slut, för att så tydligt som möjligt närma oss svaret på vår frågeställning, presenterar vi socialpsykologiska teorier om entreprenören och dennes drivkrafter och rollfunderingar. Vi redogör också kort för somlig stressforskning eftersom ett flertal av de entreprenörer vi träffat självmant pratat om stresshantering, mindfulness och balans i livet, samt att entreprenörer och stress tenderar att vara en het potatis¹².

Enligt samma mönster vandrar analysen, i kronologi med de intervjuade kvinnornas livs- och karriärutveckling. I slutsatsen presenterar vi resultaten av studien och vi resonerar sedan vidare i en slutdiskussion där vi även lyfter områden som kan vara lämpliga för vidare forskning.

¹¹ Holmquist och Sundin (2002)

¹² <http://www.va.se/asikter/bloggar/kvinnormakt/2009/08/19/svenskornas-foretagsamma-h/index.xml> 2010-01-25

Metod

Frågeställningens framväxt

Till en början rörde sig våra tankar kring denna uppsats i en cirkel kring vår föreställning att kvinnors entreprenörskap skapar betydande strukturell förändring i näringslivet i form av förändringar i maktstrukturer, organisationsstrukturer och förändring av näringarnas art. Vi är fortfarande av uppfattningen att det skapar dylika förändringar men har kommit till insikten att en frågeställning kring strukturell förändring och kvinnors entreprenörskap är alltför mångdimensionell och bred fråga för att vi på ett tillfredsställande sätt ska kunna besvara den inom ramen för denna uppsats.

Istället har vi valt att studera de förändringar som entreprenörskapet genererar på mikronivå för kvinnorna som utövar det och för människor i deras eller deras företags direkta omgivning. Kort och gott hur och varför kvinnor använder rollen som företagare. Övriga diskussioner har vi lagt utanför analyser och slutsatser och presenterar dem istället som aningar och möjliga utvecklingar i det avsnitt som kallas slutdiskussion.

För att sätta uppsatsen i sitt sammanhang och säkerställa ett uppdaterat och aktuellt fokus har vi i stor utsträckning tagit del av debatten i vårt samhälle genom att studera några av våra största och viktigaste mediers spegling av entreprenörskap, "livspussel" och genusfrågor. Vi har valt att inte beskriva diskursen i medierna i större utsträckning än den bakgrund vi ger i inledningen av utrymmesskäl, men likväl bär vi det med oss. Under uppsatsarbetets gång, som löpt under närmare åtta månader har vi fått tillfällen att reflektera och utveckla förståelse för de insikter vi fått kring ämnet. I allt större utsträckning tycker vi att de intervjuer vi gjort, de kvinnor vi träffat, har givit oss otroligt mycket. Detta har också bidragit till att vi strävat efter att hålla frågeställningen och den röda tråden, så nära det empiriska underlaget som möjligt.

Val av metod

Forskningsmetoden som valts för uppsatsen är kvalitativ, vilket rekommenderas när empirin är mångtydig och öppen och det finns flera tolkningsmöjligheter.¹³ En kvalitativ studie innebär en närmare relation mellan forskaren och det som studeras, vilket skapar möjlighet till en djupare analys och en högre grad av förståelse (Anderssen 1998). Vår uppfattning är att en kvantitativ studie inte skulle kunna beskriva hur och varför rollen som företagare verkligen används, då tolkningar av svaren och en dialog är helt nödvändiga för att kunna förstå dessa frågor och svaren måste sättas i en kontext.

¹³ Alvesson och Sköldberg (2008)

Ett antal intervjuer med företagare har varit vårt viktigaste verktyg i arbetet med att besvara vår frågeställning. Intervjuobjekten är kvinnor och de är relativt välkända. Att de är välkända har ingen betydelse för uppsatsen – det är bara en enkel konsekvens av vårt positiva urval och vår nyfikenhet på dessa personers framgång.

Studien har krävt öppna resonemang kring djuplodande frågor och kvalitativa intervjuer var därför ett naturligt sätt att gå till väga. Våra intervjuer är semistrukturerade eftersom varje entreprenör skiljer sig från den andra i engagemang, drivkraft och inte minst personlighet, och dessa parametrar är viktiga för vår uppsats. Den riktning som varje intervju tagit har i stor utsträckning givit en tydlig indikation på hur just den företagaren tänker, ser på sitt företagande och liv. Det har också givet oss möjlighet att tolka och analysera vad som varit prioriterat i just hennes/deras meningsskapande och företagande. De frågor vi använde under intervjuerna återfinns i bilaga 2.

För att tolka, förstå, förklara och analysera den empiri vi insamlat har vi, helt enligt konstens regler, sammanställt ett teoriavsnitt. Detta avsnitt hämtar teori från ett antal olika kunskapsfält och leder oss från institutionell teori, via socialkonstruktionism, genusforskning, entreprenörskapsteori till socialpsykologi och stressforskning. Syftet med en sådan bred teoribas är att bilda grund för en analys av vår empiri och få djuplodande insikter i kvinnors företagande. Istället för att studera situationen för entreprenörer på arbetsmarknaden eller i privatlivet är denna uppsats skriven för att studera det som enligt vår mening är av större intresse, nämligen kombinationen av de båda.

Entreprenörerna har intervjuats på de platser de själva föreslagit. I samtliga fall utom i två har det blivit på deras arbetsplatser. En intervju är gjord i en vindsvåning på Östermalm och en på ett café på Sveavägen. Kvinnorna vi träffat har genomgående visat stort intresse för ämnet för uppsatsen, understrukit betydelsen av entreprenörer som är kvinnor och gärna delat sin tid med oss. Intervjuerna har spelats in, även om tekniken emellanåt spelat oss spratt vilket gör oss extra glada över att en av oss också nojigt antecknat allt som sagts. Intervjuerna är mycket omfattande och har sammanfattats till att bli empiridelen av denna uppsats.

Intervjuerna har transkriberats i sin helhet, och sedan har vi arbetat mycket med materialet både genom att lyssna, läsa vad de sagt och diskutera innehållet sinsemellan. Vi har sedan gjort en tematisk analys som legat till grund för analysavsnittet som bygger på teori så väl som empiri.

Det sätt på vilket empirin är presenterad kan anses strida mot det klassiska akademiska sättet att skriva. Vi som författare låter kvinnorna, våra intryck av dem och deras berättelse ta plats snarare än att rakt och objektivt skildra vad de berättat. Med Michel Foucaults ord kan man säga att vi försökt skriva i vänskap.

Barbara Townley beskriver det som att det i sättet att skriva fortfarande finns kvar en tanke om en objektiv vetenskap och en hierarkisk relation mellan subjekt och objekt:

"Det oengagerade akademiska subjektet introducerar en social distans mellan författaren/talaren och läsaren/lyssnaren. Som akademiker är vi tränade att stryka alla referenser till subjektet. Akademiska författares auktoritet förvärvas genom ett systematiskt avlägsnande av allt om dem själva ur texten. [...] Syftet, anledningarna, ilskan, sammanhanget, forskarens plats historiskt och kontextuellt, allt är avlägsnat ur texten."

Townley argumenterar för att den akademiska distansen medför att författaren är abstrakt och läsaren kommer således inte lika nära författaren. När kunskap presenteras som ett ting, som kan förflyttas ur sin miljö, förbises att kommunikation sker mellan två människor och inte mellan två abstrakta individer.¹⁴

Val av studieobjekt

Under våra diskussioner kring val av studieobjekt ställde vi oss ett otal frågor. Några av dem rörde vilken typ av företagare vi ville titta på; krävdes storskalighet, skulle företagarna vara mammor, krävdes det att företagaren både grundat samt var VD för företaget, skulle arvtagare till familjeföretag räknas? Andra rörde sig kring vilka vi kunde få tillgång till; var vi tvungna att begränsa oss till mindre företag för att inte riskera att insamlingen av intervjuerna skulle ta för mycket kalendertid och skulle vissa vara mer hemliga än andra? Det gick snabbt att inse att dessa frågor inte ledde någonvart. Vi ville studera framgångsrika entreprenörer som är kvinnor för att ta reda på varför och hur dessa använder företagandet. Framgång i så måtto att man drivit bolag under tillräckligt lång tid för att känna sig bekväm och legitim att prata om fördelar och nackdelar med detta.

Kvinnorna vi slutligen valt att träffa representerar definitivt inget genomsnitt för entreprenörer. De har alla drivit sina bolag framgångsrikt och bara det gör att de hamnar långt ifrån snittet. Anledningen till att vi gjort ett positivt urval är att vi vill studera företagandet som alternativ till en traditionell karriär.

Kvinnorna återfinns inom olika branscher och har olika inriktning. De har olika ålder, härkomst, utbildning och familjesituationer - några är mammor och andra har inte barn, några är gifta, andra skilda och ytterligare någon kanske gift igen. Ingen har ärvt eller övertagit företaget och alla utom Amelia Adamo är entreprenörer. Amelia uppfattas som en entreprenöriell person men har i själva verket aldrig varit företagare även om hon i många lägen haft goda förutsättningar att bli en framgångsrik sådan. Amelias berättelse är intressant i sammanhanget eftersom den ger ytterligare ett perspektiv på varför kvinnor blir entreprenörer genom att förmedla varför hon själv valt att inte bli det.

¹⁴ Townley (1994)

Datainsamling

Initialt kontaktades entreprenörerna per e-post bestående av en standardiserad text (se bilaga 1). Detta resulterade i de flesta fall i korrespondens. Några avböjde med förklaring att de inte hann, även om de ansåg att det var ett angeläget ämne. Ett par kvinnor har kontaktats på annat vis, via personliga kontakter.

Vi har intervjuat, eller snarare samtalat med, varje entreprenör under en till två timmar. Grundarna av Viktor Rydbergs Gymnasier var två under intervjun, annars har vi träffat entreprenörerna en och en. Vi författare har båda deltagit under samtliga intervjuer utom två, för vilka vi inte lyckats få ihop våra scheman.

Det frågeformulär vi använt oss av (se bilaga 2) är underlag för en semistrukturerad intervju och samtalens tyngdpunkt och perspektiv har varierat från fall till fall. Vissa entreprenörer har varit mer rutinerade i intervjusituationer än andra, vilket, precis som nivån av engagemang, påverkat svaren. Ambitionen hos oss författare har varit att få en personlig ton och att, genom entreprenörens egen berättelse, få ta del av dennes drivkrafter, syften och värderingar. I de fall medietränade/välanvända citat kommit oss till del har vi oförtrutet försökt ta oss förbi dessa standardsvar. Kvinnornas historia, familjesituation, företagen de driver/drivit samt allmänna ståndpunkter och åsikter kring uppsatsens ämne är saker som behandlats under intervjuerna. Transkriberingar och anteckningar från mötena presenteras i form av kortare reportage i empirin.

Ansats

En abduktiv ansats är vad vi använt för studien. En abduktiv ansats kombinerar en deduktiv ansats som utgår från en generell regel och använder den för att förklara enskilda fall och en induktiv ansats som utgår från en mängd enskilda fall och genom att studera dessa finns mönster eller regler som kan anses vara generella. En abduktiv ansats innehåller också egna moment som innebär att under processens gång utvecklas det empiriska tillämpningsområdet och teorin justeras och förfinas utifrån det som kommer fram under tiden. En abduktiv ansats passar bäst när tolkning och förståelse av empirin ska leda till resultaten.¹⁵

Studien tog sin början i vårt intresse för företagande och kvinnor som är entreprenörer. Empiriinsamling och teoriinsamling har skett växelvis och vår förståelse har vuxit kontinuerligt. Resultaten har kommit genom idogt arbete med såväl teori som empiri.

Den utgångspunkt vi har präglas också av en socialkonstruktionistisk vetenskapsåskådning, samt ett uttalat försök att undvika könsblindhet. Socialkonstruktionismen har varit den dominerande forskningsansatsen

¹⁵ Alvesson och Sköldberg (2008)

inom den samhällsvetenskapliga forskningen under de senaste decennierna.¹⁶ Enligt Sandberg vänder sig socialkonstruktionismen mot antaganden om verkligheten. I korthet går detta ut på att socialkonstruktionister menar att individen och verkligheten existerar tillsammans, inte oberoende av varandra, utan i förhållande till varandra. Någon objektiv sanning existerar inte, utan den skapas av individen och språket är en representation av verkligheten. Könblindhet är en term som avser negligering av kön som variabel och en beskrivning av verkligheten och skeenden där kön inte tas hänsyn till.¹⁷

Tolkningarnas trovärdighet

En hermeneutisk tolkning innebär att människor kan sätta sig in i och tolka andra människors tankar och känslor och utifrån dessa sedan tolka empiri och teori. Med hjälp av förståelse; egna upplevelser och minnen, kan man tolka andra människors beteenden och dra slutsatser av dem. Hermeneutisk tolkning ger således ingen möjlighet att kontrollera sanningshalten i tolkningen, eftersom en annan människa troligen skulle ha tolkat på ett annat sätt. Hermeneutisk kunskap är på så sätt osäkrare än den positivistiska men också rikare och mer nyanserad.¹⁸

Vi har använt hermeneutisk tolkning och samtidigt försökt hålla trovärdigheten så hög som möjligt. För att bedöma en tolknings trovärdighet kan man stämma av tolkning med studerade aktörer, ha påvisbart tolkningsunderlag i form av data, stämma av tolkningen med existerande teorier inom området samt kontrollera att tolkningen förklarar föreliggande data.¹⁹

Vi har stämt av samtliga empiriavsnitt med intervjuobjekten. Existerande teorier presenteras i teoridelen och används i analysen och empiri och teori pekar i samma riktning. Några siffror eller statistik som ger svar svart på vitt finns inte. Å andra sidan har vi låtit språk, ord och beskrivningar utgöra grunden för analysen, genom det tematiska tillvägagångssättet.

Något som vi prioriterat för att öka trovärdighet och undvika att få komplett tolkningsföreträde är att låta empirin vara direkta återspeglings av intervjuerna. Empirin är således inte tematiserad eller omskriven, utan består i stora drag av citat. De delar som inte är citat är våra beskrivningar av kontext, bryggor och sammanhang.

¹⁶ Sandberg (1999)

¹⁷ Höök (2001)

¹⁸ Thurén (2002)

¹⁹ Björkegren (1989)

Dessutom har vi nedan, för att öka transparensen av vår hermeneutiska tolkning, varit noga med att beskriva oss själva och våra motiv att skriva denna uppsats eftersom det kan hjälpa läsaren att ifrågasätta våra tolkningar.

Vår tolkning

I enlighet med socialkonstruktionistisk ansats är vi som författare inte objektiva i förhållande till det område vi undersöker och därför vill vi skriva in oss i uppsatsen för att åskådliggöra våra oss och vår förförståelse.

Vi som har skrivit denna uppsats har båda en bakgrund som entreprenörer. Ingen av oss driver bolag för närvarande, vi har båda sålt och jobbar just nu i etablerade organisationer med chefer och rutiner.

Emellanåt känns det tungt och då händer det att vi ses och pratar affärer – för att pigga upp! Vårt senaste sådant tillfälle var i somras, eller egentligen strax innan sommaren faktiskt hade kommit. Vi satt i vårsolen på en uteservering i Vasastan och frös och åt lunch och berättade ivrigt för varandra om diverse olika projekt.

Vi kom att prata specifikt om ett upplägg, en frisersalong som säljer privatlivshantering såsom städhjälp, mellanmåls catering till barnen, personliga revisorer och tvättjänst. En lustgård för välmående. Samtidigt som du blir klippt, färgad och ompysslad, läser magasin och dricker kaffe kan du lösa hemmalogistiken. Allt som krävs är en kråka på ett papper när du lämnar salongen, snygg, pigg och lite lättare om hjärtat (och plånboken).

Vi var lyriska och förhoppningsvis kommer fler en dag att få samma känsla inför *On Hold*, som projektet kallas.

Samtalet om affärsidén blev grunden till vår uppsats. På något sätt samlades alla våra perspektiv på karriär kontra privatliv i den. Josefin har ett stort intresse för kultur, genus och stress/prestation och Frida funderar mycket kring socialpsykologi, institutioner och förändringsbenägenhet. Det kan låta pretentiöst men så är det. Våra perspektiv förenades i affärsidén och gör detsamma i vår uppsats. Fridas infallsvinkel handlade om hur man genom att använda sig av entreprenörskapet inte tvingas klättra i en organisation som är avsedd och optimerad för någon annan utan, enligt egenhändigt prövad metod, istället bygger under sig tills man uppfattas vara på toppen och då plötsligt kategoriseras som företagsledare och kan bli rekryterad till andra liknande poster. Josefins funderingar rörde i första hand företagandet som ett sätt att få ihop det privata, en möjlighet att kunna styra sina egna tider och bejaka sina privata prioriteringar utan att bli ifrågasatt eller betraktad som illojal.

Vi spekulerade i om det förhåller sig så att vi, för att få ihop våra liv så som vi önskar att de ska se ut, kommer att behöva omkullkasta eller i varje fall kringgå strukturer i den professionella eller den privata sfären – kanske både och. Kan man vara karriärkvinna eller företagare och mamma fullt ut på samma gång?

Att spekulera är spännande men vi ville veta mer och bestämde oss för att fråga dem som troligen visste; kvinnor som driver företag.

Det är i ljuset av detta denna uppsats ska läsas och förstås. Vi är medvetna om att vi, även om vi försöker att hålla oss ifrån det, tolkar vår empiri utifrån våra egna erfarenheter och grundat på våra egna känslor, av den anledningen känns det inte mer än rätt att låta våra motiv att skriva denna uppsats vara så smärtsamt tydliga.

Teori

Vi ska i kommande avsnitt beskriva delar av teoribildningarna kring organisationer, institutioner, socialkonstruktionism, entreprenörskapsforskning och genusteori. Detta för att åstadkomma en teoretisk plattform för att analysera ett relativt lågbeforskat fenomen. Utöver i sammanhanget traditionella teorier använder vi oss, för att svara på vår frågeställning, också av socialpsykologisk teori och stressforskning, vilka blev tydligt relevanta efter genomförd empirisk studie.

Den teoretiska basen i den här studien är bred och spänner över många områden. För att ge guidning finns här en kortfattad översikt av avsnittet som följer.

Teoriavsnittet inleds med institutionell teori för att ge grundläggande perspektiv på strukturer, homogenitet i organisationer och hur förändring kan möta motstånd. Isomorfism, socialt skapande av verkligheten och andra begrepp hjälper oss att förstå och ge perspektiv på entreprenörens vardag och frågeställningar, samt att förstå organisationers inneboende trögrörlighet.

Också könsroller är institutioner, och teoriavsnittet byggs vidare med hjälp av genus- och socialkonstruktionistisk forskning. Avsnittet bidrar med insikter i vad som förväntas av kvinnor och män, vilka roller som ska uppfyllas, samt insikter i samhälleliga strukturer som dikterar principer och villkor. Organisationsteori tar sedan vid, för att förklara organisationers villkor och hur befordring och rekrytering vanligtvis fungerar. Ett genusperspektiv tas sedan på samma fenomen, samt en uppdatering till dagens situation.

Nästa avsnitt utgörs av entreprenörskapsteori som är inriktad på kvinnors företagande. En översyn av fältet ges för att skapa större förståelse för företagande och entreprenörskap, samt skapa möjligheter för oss själva och uppsatsens läsare att dra slutsatser från tidigare forskning.

Att vara entreprenör eller företagare är en stark identitet och i sökandet efter svaret på vår frågeställning tar vi hjälp av identitetsteori, som är del av det socialpsykologiska fältet.

Teoriavsnittet avslutas med resultat från stressforskning för att kunna problematisera och analysera aspekter av höga ambitioner och stor press som är en del av entreprenörens vardag.

Struktur och förändring

En förståelse för kultur och sociala processer i organisationer ges av institutionell teori. Institutionell teori har många ansikten - orden institution och institutionalisering används på ett flertal olika sätt med

remarkabel spridning i både betydelse och angreppssätt.²⁰ Vi presenterar två sociologiska uttryck med institutionellt fokus, som är relevanta i tankearbetet kring entreprenörer och svårigheten i att åstadkomma snabb förändring i en etablerad organisationsstruktur.

Institutionalisering som socialt skapande av verkligheten

Över tid skapar människor tillsammans institutioner, vilket delas upp i tre moment: externalisering, objektifiering och internalisering. Vi och våra kollegor utför handlingar (externalisering) men vi tolkar tillsammans handlingarna som om de utgjorde en extern verklighet, skild från oss själva (objektifiering); därefter internaliserar vi den objektifierade världen som på så sätt påverkar och formar vårt subjektiva medvetande (internalisering).²¹

Momenten är relaterade till varandra och ger likformighet i våra handlingsmönster. Institutioner byggs upp över tid genom en delad historia. De kan inte skapas i ett ögonblick. Institutionalisering uppkommer av vanemässiga handlingar och på så sätt blir institutioner självklara delar av vårt sociala liv. Ett sätt att agera eller hantera något är plötsligt taget för givet.²² Institutioner kan också förstås som processer som ger sociala handlingsmönster, måsten eller verklighetsuppfattningar en status som liknar regler för tanke och handling.²³

Sammanfattningsvis kan institutionalisering ses som en social process under vilken individer över tid kommer att acceptera en delad definition av en social verklighet. En verklighetsuppfattning vars giltighet ses som oberoende av individens egen livsåskådning eller handling och tas för given som regel för hur saker och ting är och hur saker och ting ska göras och hanteras.²⁴

Institutionella system och organisationer

Institutionaliserade värderingssystem är en distinkt typ av element som kan legitimera existensen av och/eller skapandet av en organisationsstruktur. Strukturen speglar ett gemensamt accepterat värderingssystem och är därmed svår för en individ att ifrågasätta. Skillnaden är att denna allom givna världsuppfattning inte ses som skapad eller genererad av organisationens invånare utan, i större utsträckning, som en produkt av organisationens kontext.

Organisationens värderingssystem påverkas starkt av de system som dominerar i dess institutionella kontext.²⁵ Organisationer anpassar sig till strukturer som av omgivningen anses lämpliga och som förstärks i

²⁰ Scott (1987)

²¹ ibid

²² Zucker (1977)

²³ Meyer och Rowan (1977)

²⁴ Scott (1987)

²⁵ Scott (1987)

interaktionen med andra organisationer, denna likriktning mellan organisationer kallas för isomorfism. Isomorfism kan definieras som införlivandet av strukturer och processer i andra organisationer som verkar i samma omgivning, då dessa organisationer har relationer såväl som transaktioner. Relationerna är en del av orsaken till det normativa tryck och de kognitiva restriktioner som får organisationer att välja strukturer som leder till isomorfism.

Isoformismen tar sig många uttryck i organisationer till exempel maktstrukturer, och fördelning av makt och arbete genom hierarkier.²⁶

Struktur, makt och karriär

Den ojämna maktfördelningen mellan män och kvinnor i samhället har otaliga gånger försökt förklaras. En stor del av forskningen visar att det inte handlar om individers vilja, färdigheter eller meriter. Istället är det förutfattade meningar eller föreställningar som tillskrivs män och kvinnor om deras egenskaper och fallenheter som förklarar att till exempel män och kvinnor finns i olika yrken och att de är på olika nivåer i organisationer. De två principer som styr detta kallas för segregeringsprincipen och hierarkieringsprincipen.

Segregeringsprincipen och hierarkieringsprincipen har fastslagits tillsammans vara ett par av de samhällsbärande maktsystemen. Segregeringsprincipen innebär att kvinnor och män av tradition och andra omständigheter befinner sig i olika yrken och branscher. Med hierarkieringsprincipen menas helt enkelt att det som är klassat som manligt värderas högre än det som är klassat som kvinnligt.

De förutfattade meningar som finns om kvinnors och mäns egenskaper följer enligt forskningen kulturella mönster och är inte beständiga över tiden. De gränser som sätts mellan kvinnligt och manligt överskrids då och då av människor i vår omvärld men ett överskridande får ofta tråkiga effekter för de inblandade.

”Utifrån den rådande föreställningen om mäns och kvinnors sysslor har gränsöverskridningar förekommit, men ofta betraktas negativt. Män förlorar status om de utför kvinnoarbete och kvinnor tenderar att ha svårt att erhålla samma status som män”.²⁷

Förklaringar till uppdelningen av sysslor mellan män och kvinnor kan också ses ur ett organisatoriskt perspektiv. På detta område är Kanter en stark röst.²⁸

Kanter menar att förklaringen till mäns och kvinnors olika organisatoriska situationer finns i materiella, strukturella och formella förutsättningar. Dessa tenderar att vara mycket sämre för kvinnor. Individers

²⁶ ibid

²⁷ Eriksson (2002) s. 133

²⁸ ibid

uppfattningar om ett arbete och hur man beter sig är kopplat till ställningen man har i organisationen. Individers självuppfattning och därmed karriärorientering är beroende av ett antal omständigheter. Dessa omständigheter menar Kanter kan sammanfattas till maktstrukturer, möjlighetsstrukturer och representation av den egna gruppen.

Med maktstrukturer avses möjligheter att få saker gjorda, att mobilisera resurser för att uppnå mål och så vidare. Personer med liten makt tenderar att agera mer auktoritärt då de i liten utsträckning kan påverka sitt eget öde och därmed försöker försvara sitt revir. Tvärtom har personer med stor makt ett mycket mindre kontrollbehov. Dessa mekanismer kan bidra till att förklara individers agerande i organisationer.

Möjlighetsstrukturer, det vill säga vilka möjligheter man har att avancera/klättra på karriärstegen, ges av vilka möjligheter som finns för den position man innehar. Personer som har positioner med lite utvecklingsmöjlighet tenderar att sluta engagera sig, då de ändå vet att det i princip inte är någon idé att försöka klättra. Strukturer skapar på så sätt självuppfyllande profetior.

Det har också visat sig att gruppssammansättning har stor betydelse för prestation, beroende på om man är i majoritet eller minoritet får det konsekvenser. När en representation är under 15 % kan tre olika effekter uppstå: synlighet, kontrasteffekt och assimileringseffekt.

Synlighet kan vara positivt utifrån en karriärsynpunkt men man ses snarare som en representant för sin kategori snarare än vad man presterat. Kontrasteffekten innebär att en person i minoritet förstärker gemenskapen inom majoriteten, vilket innebär att minoriteten hålls undan och skillnader mellan minoritet och majoritet överdrivs. Assimileringseffekten innebär att personliga egenskaper stereotypifieras och generaliserar så att man blir fast i en given roll. Detta händer inte i majoriteten där det finns variationer mellan personer som skyddar dem från assimilering.

För att en individ ska göra karriär, det vill säga avancera i organisationen, måste dessa omständigheter vara gynnsamma.

I många sammanhang finns en rådande mening om att kvinnor inte är intresserade av att göra karriär. En strukturell analys visar att denna mening är komplicerad. Kvinnor är i många fall underordnade i organisationer och detta leder till att en jargong som låter påskina en negativ attityd till makt och karriär, lätt blir en del av kulturen. Detta föder i sin tur ofta att positionsbevakning snarare än utveckling blir del av organisationen.²⁹

²⁹ Kanter (1977)

Roller

Kallifatides slår i artikeln "Modern företagsledning och omoderna företagsledare" fast att ledarskapsidealet är ett manlighetsideal.

Den socialkonstruktionistiska forskningen antar att inga aspekter av vår verklighet så som 'manlighet', 'yrkesidentitet', 'pengar', 'familj' eller 'ledarskap' är objektivt givna utan istället något som människor konstruerar i det sociala samspelet.³⁰

Kallifatides skriver att kvinnornas roll är att vara "...fruar och sekreterare. De är de som får stå för den emotionella sidan av livet, stödet för mannens eller chefens identitet..."³¹ Vidare konstaterar han: "Företagsledarskap är maskulint könsmärkt"³². Detta skapar med andra ord en motsägelse mellan att vara kvinna och ledare.

Höök skriver "Som intellektuella, rationella och konkurrensinriktade varelser anses män vara den offentliga sfärens – organisationernas "naturliga innehavare". Kvinnor konstrueras som mäns motsatser: känslösamma, passiva, vårdande och reproduktiva. Och följaktligen anses kvinnor höra hemma i den privata sfären"³³.

Holgerssons studie om rekrytering konkretiserar dikotomin. En av de styrelseordförande som intervjuats för studien uttrycker hur svårt det är med könsroller och ledarskap. Han sa "att han ogillade när kvinnor anpassade sig till vissa av dessa regler (sociala normer) och exempelvis anammade ett beteende som han identifierade var manligt"³⁴. Detta var det flera styrelseordföranden som stämde in i; kvinnor och män är olika och denna olikhet ska bevaras. Flera ordförande förklarade också att "en anledning till kvinnor inte når toppositionerna är att de inte kan ägna lika mycket tid åt arbetet på grund av sitt ansvar för familjen", några av styrelseordföranden pekade också ut att "... kvinnor borde ta hand om barnen, eftersom de är mer lämpade för det än män"³⁵. Holgersson konstaterar att kvinnor möter motsägelsefulla krav; "de måste vara auktoritära men inte för auktoritära; de kan inte göra karriär eftersom de har ett ansvar för familjen, samtidigt bör de ha barn för att de är kvinnor."³⁶

Av tradition finns en uppdelning mellan offentligt och privat. Dikotomiseringen kan kopplas vidare till fler uppdelningar: produktion/reproduktion, natur/kultur, intellekt/kropp, förnuft/känsla,

³⁰ Sandberg (1999)

³¹ Kallifatides (2002) s. 93

³² Kallifatides (2002) s. 85

³³ Höök (1999) s. 158

³⁴ Holgersson (1999) s. 121

³⁵ ibid sid. 122

³⁶ ibid. sid. 124

rationalitet/emotionalitet.³⁷ Moder och företagsledare går med andra ord inte ihop, de konstrueras som motsatser.

Rekrytering och befordringar

Robert Jackall genomförde en omfattande studie i USA, som han publicerade med titeln "Moral Mazes – The world of corporate managers" 1988. Han slår i sin studie fast att individer i en organisation som inte är intresserade av att klättra får stanna kvar på sin plats i organisationen så länge de presterar bra.

För dem som vill klättra är det dock mycket viktigt att hela tiden röra sig uppåt. Orörlighet är livsfarlig. Tidigt i en karriär är det viktigt att åstadkomma mätbara resultat, de kommer validera att man ska befordras. Senare är det dock sociala kriterier som måste uppfyllas för att klättra. Dessa kriterier är olika från organisation till organisation och de sätts av de auktoritära beroende på organisations stil och etos.

Bedömningar av personers framträdande: det yttre, hur man representerar sig själv, det interaktiva beteendet och attityder utgör det offentliga ansiktet. Förutom en korrekt klädsel ska man ha självkontroll och ett leende på läpparna. Dessutom är det viktigt att vara lojal mot företaget, bevara hemligheter, inte ha sex med någon som kan skada ens sociala relationer eller image och aldrig förlora kontrollen. Vidare är det viktigt att vara en lagspelare: tillbringa mycket tid på kontoret för det visar att man är pålitlig, inte ha starka politiska eller moraliska åsikter, hålla sig till sina uppgifter och inte sticka ut genom att driva på, ifrågasätta eller framhålla sig själv, vända kappan efter vinden: det gäller att följa företagets normer och följa de ideologiska strömningarna, dessutom ska man vara glad och "upbeat".

Personer som intervjuas för studien menar att "det gäller att sälja sig själv; utseende och manér, det vill säga se ut som man bör och säg det de vill höra." De betonar också att det är viktigt att ha en mentor som ser till att man syns, försvarar en och hjälper en att avancera; att vara "befordringsbar".

Charlotte Holgersson studie om rekryteringsprocesser visar liknande slutsatser om vad som är viktigt när en ledningstjänst ska tillsättas. Många rekryteringar föregås inte av en seriös analys av företagets behov utan man börjar direkt diskutera namn, även om flera ordförande påtalade det viktiga i att ha ett strukturerat förfarande för att "välja bäste man för jobbet".³⁸ Det har också konstaterats att utvärderingssystem ofta har liten betydelse för vem som slutligen väljs, även om de ger ett intryck av ett rättvist förfarande.

VD:ar utgör en homogen grupp ifråga om bakgrund, ålder, utbildning och kön och Holgersson drar slutsatsen att det handlar om kooptation: rekryteringsprocessen handlar om att välja in en gruppmedlem

³⁷ Höök (1999)

³⁸ ibid s. 116

som passar in i en befintlig ordning eller form. Förutom relevanta och formella krav måste informella krav på sekundära egenskaper uppfyllas (exempelvis kön, klass eller etnisk tillhörighet).

Vidare konstaterar Holgersson att chefers relationer präglas av homosocialitet, de föredrar att omges av personer som liknar dem själva. Grupprocesser bekräftar lojalitet och likhet, varför man måste delta i olika ritualer som är viktiga för återskapandet av gruppen, på så sätt bekräftar man till exempel att man inte ifrågasätter hierarkin. Det finns även en speciell jargong hos män där de berättar historier som ska passa in i en mall. I dessa historier växer det fram en idealbild/en fantom som man ska kalibrera sig efter och försöka efterlikna. Fantomen är kopplad till den konstruktion av manlighet som är kopplad till de män i samhället som har maktpositioner.

Konformitet och homogenitet bland chefer förklaras ofta av behov av lojalitet, engagemang och förtroende och det förklaras i sin tur med den osäkerhet som omger chefer. De som utformar och utför rekryteringen är av betydelse eftersom de har ett tolkningsföreträde, de har makt att definiera verkligheten. De deltar i skapandet och återskapandet av en generell ledarskapsdiskurs vilket i sin tur förstärker deras tolkningsföreträde. En specifik konstruktion av ledarskap återskapas i varje rekryteringsprocess. En stor del av rekryteringarna sker via kooptation och gynnar konformitet och homogenitet bland toppchefer, vilket återskapar en dominant konstruktion av ledarskap.

Generationer och konstruktioner

Utredningen "Unga ledare" beställdes för att kartlägga huruvida förväntningen om att mansdominansen som kan observeras i ledningsgrupper kommer att upphöra när den yngre generationen etablerar sig kan komma att infrias. Utredningen konstaterar att det finns olika förväntningar på kvinnor och män:

- Olika saker är passande för kvinnor respektive män
- Kvinnor ska följa sina män genom deras karriär, motsvarande förväntan på män finns inte
- Föräldraskapet innebär ett större ansvar för kvinnor än för män
- Kvinnor stöter på fler hinder och begränsningar i arbetslivet än män gör, i form av diskriminering och olika typer av stereotypisering

Det har visats att könsrollsbytande budskap och könsrollsbevarande budskap existerar sida vid sida. Till exempel uttrycker en ledning att man ville se fler kvinnor i ledande befattning, samtidigt som den allmänna diskursen fortsatte att vara att män är chefer och kvinnor får barn. Linghag skriver att "Män har ofta uppfattningen att kvinnor inte vill avancera eller bli chefer, och ser i större utsträckning familjen som ett

hinder för kvinnor. Kvinnor pekar istället på hinder de ser i organisationen och ger uttryck för en kritisk inställning till karriärvillkoren”.³⁹

Entreprenörskap

Historisk bakgrund och tidernas förändring

Kvinnor har arbetat i alla tider och oberoende av bilden av företagaren visar forskning att kvinnor alltid har varit företagsamma; det har varit en nödvändighet i fattiga samhällen. Att kvinnor däremot inte haft företag i formell mening förrän relativt nyligen har med kvinnors plats i samhället att göra. Så länge kvinnor inte hade juridisk kapacitet att driva företag var det i praktiken mycket svårt, även om det fanns vissa undantag. Kvinnors företagande har vuxit sedan 1970-talet och reformer, så som en banklag i USA 1975 som förbjöd diskriminering av kvinnor i låneärenden har givit stora utslag.⁴⁰ En nyutgiven bok granskar en rad institutionella hinder som drabbat kvinnors företagande i Sverige under 1900-talet. Hindren bestod bland annat i begränsningar gällande förbud mot att kvinnor arbetade övertid, eller skift och att de områden som kvinnor var verksamma inom monopoliserades och förstatligades.⁴¹

Entreprenörskap har historiskt sett varit definierat som någonting manligt och entreprenörer omnämndes som industrikaptener, hjältar ("hero who perceives gaps and connects markets"). Detta är inte särskilt förvånande då män i högre utsträckning drev företag och var egenanställda.

Numera är definitioner på entreprenörer i mindre utsträckning könsmärkta. Ett exempel är människor med förmågan att "pursue opportunities without regard to resources they control"⁴².

Föreställningar om entreprenören

Bilden av entreprenören är central i vårt samhälle; "myten om mannen som på egen hand förändrar världen är en del av den västerländska kulturen. Myter tycks vara lika svåra att ändra som ekonomiska och sociala strukturer".⁴³ Nilsson skriver i "Reflektioner kring IT-entreprenörens hjältespegel", om det viktiga i att rekonstruera och avhistoriera för att blottlägga de förgivettaganden som vi bygger vår verklighet på. Syftet med avhistorieringen är att komma ifrån att socialt ställda förväntningar, såväl uttalade som outtalade, accepteras som allmängiltiga självklarheter på vilka logiska argument inte biter, alldeles oavsett om det finns skäl att ge utrymme för alternativa sätt att se på saken.

³⁹ Linghag (2003)

⁴⁰ Brush (2006)

⁴¹ Du Rietz (2009)

⁴² Stevenson and Jarillo (1990)

⁴³ Holmquist och Sundin (2002) s. 191

Nilsson kartlägger de förgivettaganden vi har kring entreprenören i modern tid i allmänhet och den manliga prägel som IT-företagandet fick vid millennieskiftet i synnerhet. Med extrem tydlighet tecknas exempelvis en liknelse mellan Robinson Crusoe och mediebilderna av Jonas Birgersson. IT-entreprenören framställs i media som någon som älskar äventyr, arbetar hårt och i motvind, har en stark vilja och är mycket handlingskraftig. Han går sin egen väg men kan också förmedla drömmen om vart man är på väg, han är utåtriktad och lekfullhet blandas med allvar i Birgerssons försök att tänja på gränserna och förändra.

Flera av dessa egenskaper och sätt att agera står i bjärt kontrast till vad som anses vara kvinnligt. Lek och spel-rationaliteten utmanar den kvinnliga rationaliteten att vara ansvarstagande och omsorgsfull. Kvinnor, menar Nilsson, ska ha självkontroll och inte tänja på gränser.

Nilsson citerar Bourdieu 1999:91: "Kvinnorna... har det rent negativa privilegiet att inte låta sig luras av de spel där man strider om privilegier, och för det mesta, att inte vara fångade i dem, åtminstone inte direkt, i första person. De kan till och med se (mannens) fåfängligheter och så länge de inte deltar i kraft av fullmakt, med roat överseende betrakta >>mannen-barnets<< förtvivlade ansträngningar att spela man och hans barnsliga förtvivlan över sina motgångar". Nilsson fortsätter "kvinnor har därmed förväntningar på sig att gå in ett företagande med nyktra ögon, till nytta för andra".⁴⁴

Kvinnor förväntas stå över fåfänga försök att bli odödliga entreprenörer i hjältesagor.⁴⁵

Hur skiljer sig kvinnor och män som entreprenörer?

Många studier visar att mäns och kvinnors entreprenörskap har många likheter men att det också finns skillnader.⁴⁶ Entreprenörskapsforskningen visar att kvinnor och män i stort sett har samma drivkrafter och motivatorer att starta företag. Holmqvist och Sundin har visat att män och kvinnor ofta har olika mål med sin verksamhet.

Motivet för att starta bolag är ofta lika men däremot skiljer sig ofta företagsmålen åt. Goffee och Scase visade att kvinnliga entreprenörer till skillnad från manliga entreprenörer tenderar att se sina företag som en del av ett brett spektra av relationer så som familj, "community" och vänner. Sexton visade i sin studie att kvinnor, i större utsträckning än män medvetet väljer att inte växa sina bolag och strävar snarare efter andra mål.⁴⁷

⁴⁴ Nilsson (2002) s. 187

⁴⁵ ibid

⁴⁶ Brush (2006)

⁴⁷ Sexton (1989)

Vidare har det konstaterats att det finns en tendens bland kvinnliga entreprenörer att driva sina företag på ett sätt som passar för den närmaste familjen och inte står i konflikt med familjelivet.⁴⁸

Cannon and Carter upptäckte att kvinnor som de kallar "returners" har en uttalad önskan att entreprenörskapet ska vara en lösning för att få livet att gå ihop. *Returners* är kvinnor som kommer tillbaka till yrkeslivet efter mammaledighet och då startar företag. Ofta är *returners* starkt engagerade i entreprenörskap och har hög medvetenhet kring könsrelaterade barriärer på arbetsmarknaden, vilket i de flesta fall kunde relateras till att kvinnorna varit "high flyers" som blev frustrerade av dörrar som stängts på grund av att de var kvinnor. Under en period bygger *returners* sina företag för att underlätta familjelivet men ofta har *returners* en uttalad vilja att växa sina bolag. I Cannon och Carters studie visade det sig att det faktum att *returners* till en början drev företag på deltid och med familjens intressen för ögonen inte hade långsiktiga implikationer för tillväxten eller lönsamheten i deras bolag. För dessa kvinnor erbjöd entreprenörskap såväl kortsiktigt oberoende under föräldratid (motherhood) samt en långsiktig karriärstrategi.⁴⁹

Kvinnor ser företagande som ett medel för att åstadkomma oberoende och kontroll över sitt arbetsliv. Små företag ger kvinnor större frihet och oberoende samt ger möjlighet att kombinera arbete med familjeåtaganden.⁵⁰

Det finns de som hävdar att kvinnor är sämre på att driva företag. Detta har testats och undersökts bland annat av Henrekson och Du Rietz. De klargjorde i sin studie år 2000 att det inte finns något stöd för att kvinnliga företagare presterar sämre än manliga, även om tidigare studier visat att kvinnor som är entreprenörer "underperform" relativt män som är entreprenörer på en aggregerad nivå. I studien "Testing the underperformance hypothesis" testar DuRietz och Henrekson för en lång rad variabler och de konstaterar att kvinnor ofta driver mindre företag, att verksamheten ofta finns inom andra områden än mäns företag (till exempel inte inom bygg- eller industriföretag), att de i mindre utsträckning är exportorienterade. Totalt sett visar studien att även om kvinnor har något lägre säljstatistik i sina bolag skiljer det ingenting när det kommer till lönsamheten, därmed finner man inget stöd för att kvinnors företag skulle vara underpresterande jämfört med mäns bolag.⁵¹

⁴⁸ Carter and Cannon (1992)

⁴⁹ Carter and Cannon (1992)

⁵⁰ Scott (1986), Chaganti (1986), Holmquist och Sundin (1988)

⁵¹ Du Rietz och Henrekson (2002)

Generellt har dock kvinnor som startar företag mindre utbildning inom ekonomi och handel. Kvinnor har svårare än män att skaffa kapital, och de har ofta lägre tillväxt i sina bolag än vad män har.⁵²

Företagande som strategi

Det är välkänt att entreprenörskap och företagande har varit en väg för samhällets minoriteter som velat skaffa sig ökad ekonomisk frihet och högre samhällelig status. I västvärlden utgörs en allt större del av arbetskraften av etniska minoriteter och kvinnor är inte längre en minoritet på arbetsmarknaden. Etniska minoriteter har en betydligt större benägenhet att bli företagare än gemene man i västvärlden. Kvinnor är dock i mindre utsträckning än män egenanställda. I studier visar det sig att diskriminering mot minoriteter, av arbetsgivare, banker och finansieringsinstitut och av potentiella kunder slår lite olika mot olika grupper. Detta gör att entreprenörskap är mer lockande för vissa än för andra. I USA och Storbritannien till exempel så är inte många afroamerikaner entreprenörer, men kineser, indier och andra är i mycket större utsträckning egenföretagare än den genomsnittliga amerikanen eller britten.

Diskriminering kan anses vara en faktor som "pushar" människor in i entreprenörskap, men det finns även "pull"-effekter, det vill säga positiva faktorer som drar människor in i entreprenörskap. Några av dem är:

- förväntan om en högre avkastning på sin tid som företagare än som anställd
- kluster med etniska minoriteter som är egenföretagare som blir självförsörjande ekonomiska samhällen. Dessa kluster ger nya möjligheter som kan locka, så som informationsnätverk, finansiering, arbetskraft, och nichemarknader
- kultur och religion, vissa religioner verkar ge att dess utövare har större benägenhet att ägna sig åt affärer och vara företagare
- förebilder, det har till exempel förts fram en teori om att det låga antalet framgångsrika svarta entreprenörer ger att få svarta är egenföretagare⁵³

Kvinnor är i minoritet bland egenanställda i alla länder i västvärlden. I USA blev antalet kvinnor som var egenanställda mycket större andel under 1970-och 1980-talet. Fler kvinnor än män som är egenanställda är gifta och har en make/maka som ger säkerhet i form av "health insurance" och så vidare. Kvinnor som är egenföretagare jobbar också mycket mer eller betydligt mindre än sina de egenföretagare som är män. En stark korrelation finns mellan att vara gift, ha småbarn/barn i skollåldern och att vara egenföretagare. Detta tror man har att göra med att det ger större flexibilitet att vara egenföretagare än att vara anställd. För män har variabler som har med familj att göra väldigt liten effekt på egenföretagandet. Det har också visat sig i studier av 20% av alla kvinnor som är egenanställda arbetar hemifrån medan motsvarande siffra för

⁵² Brush (2006)

⁵³ Parker (2004)

män endast är 6%. Brittiska studier har också konkluderat att vad det gäller anledningar för att starta företag så är det långt viktigare för kvinnor med möjlighet att styra när man ska arbeta än vad det är för män. Parker kallar detta fenomen för flexibilitetshypotesen, det vill säga att möjligheten till stor flexibilitet för egenföretagare lockar kvinnor.⁵⁴

Identitetsskapande

Hur kvinnor startar företag, vilken utgångspunkt de har bestäms av vilket stadie av livscykeln som de är i och har att göra med ålder, hemförhållanden och relationer. Tidigare erfarenheter i fråga om familj- och karriärupplevelser styr drivkrafter och aspirationer. I Cannon och Carters studie var den vanligaste motivatorerna för kvinnorna att starta eget oberoende (independence) och utmaningen (the challenge), vilket är samma resultat som många studier på män som är entreprenörer givit. Cannon och Carter påverkar dock att till exempel oberoende är ett mycket brett begrepp och de har i sin studie analyserat resultaten med hänsyn till ålder. För många unga kvinnor var oberoende i form av en väg som ger ett alternativ till de begränsningar som finns på den traditionella arbetsmarknaden, viktigt. De såg att entreprenörskapet var ett tydligt alternativ som kunde ge dem en karriär och möjlighet att leva ut sina ambitioner. För andra var det viktigt att inte ha en chef, utan att få bestämma själva.⁵⁵

Identitetsteori

Entreprenörskapsforskning har intill idag knapphändiga inslag av socialpsykologisk eller sociologisk identitetsteori även om det gjorts mindre studier om innebörden av den entreprenöriella rollen och identiteten som kan bo i såväl entreprenörer som icke-entreprenörer.⁵⁶

Identitetsteori är relevant i entreprenörskapsforskningen i allmänhet och i denna uppsats i synnerhet, främst för att den erbjuder ytterligare en möjlighet att förstå entreprenörens drivkrafter.

Identiteter driver enligt socialpsykologin beteenden eftersom de fyller det mänskliga behovet av självbekräftelse (self verification).⁵⁷ Självbekräftelse representerar individens strävan efter en bekräftad och konsistent självbild.⁵⁸ En konsistent självbild ger känslor av stabilitet och kontroll⁵⁹ och ökar individens möjlighet att effektivt hantera sin omgivning.⁶⁰ Self verification ger ökad positiv känslomässig påverkan⁶¹

⁵⁴ Parker (2004)

⁵⁵ Cannon och Carter (1992)

⁵⁶ Mosakowski och Murniesk (2007)

⁵⁷ Swahn, Pelham och Krull (1989)

⁵⁸ Burke (2004)

⁵⁹ Swahn, Pelham och Krull (1989)

⁶⁰ Erez och Earley (1993)

⁶¹ Burke (2004)

och bättre självkänsla⁶². Å andra sidan ger avsaknad av self verification känslor av förvirring och extrem ångest.⁶³

Eftersom det, i vår samtida affärskultur, finns något vi kallar entreprenörskap borde det finnas tillhörande roll och identitet. Sedan 1750-talet har det funnits en pågående diskussion om entreprenörer som en grupp i samhället och uppfattningen om att entreprenören skiljer sig från andra roller och identiteter behöver inte diskuteras.

När det gäller hur identiteter skapas har socialpsykologin likheter med institutionell teori och socialkonstruktionismen. Identiteter definieras som internaliserade förväntningar på ageranden och beteenden, det vill säga förväntningar som bildats genom social konstruktion och sedan internaliserats av individer. Eftersom fältet identitetsteori är sprunget ur den symboliska interaktionismen är det dock mycket viktigt att inte stanna vid handlingen utan också prata om handlingens mening, vad som i många fall kan likställas med individens intention eller drivkraft.⁶⁴ I den symboliska interaktionismen utgör människans interaktion samhällets fundamenta. I interaktionen tolkar människor varandras handlande och tillskriver dem mening. Responsen sker inte enbart på själva handlandet utan varierar också med den intention, eller mening, med vilken handlingen utförts.⁶⁵ Det faktum att en person knuffar en annan är till exempel en handling som kan utföras med flera olika intentioner och på så sätt utgöra ett beteende som är internaliserat i olika identiteter. Om personen knuffar för att skada är beteendet våldsbrottslingens. Om personen däremot knuffar för att den andre inte ska bli påkörd av en lastbil är beteendet räddaren i nödens. På så sätt kan samma beteende utlösas för att uppnå olika syften och self verify olika identiteter.

Enligt exempelvis Sieber kan en ackumulation av identiteter vara positivt för välbefinnandet hos en individ. Flera identiteter ger större möjlighet till egotillfredsställelse och ger en större känslomässig och statusmässig säkerhet – om en identitet faller på grund av en ogynnsam händelseutveckling har individen andra identiteter att anta och luta sig mot. Exempelvis kan man föreställa sig en entreprenör som vinnlägger sig om att upprätthålla de båda identiteterna ”förälder” och ”entreprenör”. De dagar arbetet går dåligt finns förhoppningsvis framgång, tröst och livskraft att hämta i den andra identiteten. Så länge ackumulation av roller och identiteter inte resulterar i tids- eller rollkonflikter påverkar ett ökat antal identiteter individen positivt.⁶⁶

⁶² Erez och Earley (1993)

⁶³ Burke (2004)

⁶⁴ Mosakowski och Murnieks (2007)

⁶⁵ Blumer (1969)

⁶⁶ Sieber (1974)

Hälsa och stress

Forskning har påvisat att entreprenörer har en stor portion stress kopplat till sin roll som just entreprenörer. Rollstressen kopplas samman med det faktum att entreprenörer har en rad intressenter omkring sig som är beroende, eller kravställare på honom/henne, så som anställda, investerare, och kunder. Studier har också visat att beroende på hur stressande situationer hanteras kommer entreprenören påverkas negativt i olika utsträckning.⁶⁷

Vår psykologiska förmåga att hantera stress brukar kallas för *coping* (bemästrande av påfrestningar) och denna påverkas i stor utsträckning av *locus of control* (plats för kontroll). Locus of control är antingen intern eller extern, det vill säga om individen känner att man själv utgör >>platsen för kontroll<< alternativt att individen anser att kontrollen ligger hos någon annan. Var en individ är på skalan mellan intern och extern påverkas av yttre omständigheter men är också mycket subjektiv.

Krav-beslut-stödmodellen:

Psykiska och emotionella krav påverkar individer. Det handlar till exempel om kvantitativa krav på vad som ska uppnås men också kognitiva och emotionella krav. Kraven som ställs är diametralt olika i olika branscher och olika krav påverkar oss på olika sätt.

Beslutsutrymme eller handlingsutrymme är nästa dimension i modellen. Det handlar om utrymmet som de arbetande har att utöva kontroll över sin arbetssituation. Beslutsutrymme brukar delas upp i uppgiftskontroll och kontroll över kunskaper, men senare forskning fokuseras på den första punkten. Det är alltså kontroll över hur man utför sitt arbete som är viktigt, om man har möjlighet att planera osv.

Ytterligare en dimension i modellen utgörs av arbetsmiljön och det sociala klimatet, vilket sammanfattas här av ordet stöd. Stöd kan komma både från arbetskamrater och från arbetsledaren.

Huvudtanken i modellen är att höga krav endast är "sjukdomsalstrande" om beslutsutrymmet är litet. Låg nivå av upplevt stöd ökar stressen som alstras av de andra två dimensionerna.

Ansträngnings-belöningsmodellen:

Individer klarar en hög nivå av ansträngning (effort) om man samtidigt får en hög grad av belöning.

Belöning kan vara i olika form, så som ekonomisk eller statusrelaterad. Om balansen mellan ansträngning och belöning rubbas kan det vara sjukdomsalstrande. Modellen skiljer också på inre och drivkrafter och yttre krav för/på ansträngning.⁶⁸

⁶⁷ Örtqvist (2007)

⁶⁸ Theorell (2004) s. 265-269

Empiri

Vi har träffat totalt 12 kvinnor och de finns kortfattat beskrivna nedan.

Namn	Företag
Monica Lindstedt	Metro, Hemfrid
Eva Redhe Ridderstad	Mercurius
Amelia Adamo	Anställd hos Bonnier: magasinen Amelia, Tara och M
Tilde Björfors	Cirkus Cirkör
Karin Pettersson	Fokus
Bonnie Geijer	Red Tee
Christina Wahlström	Mamma Mia
Alexandra Charles	1,6 miljonersklubben
Anna Omstedt Lindgren	Tasteline, Meduniverse
Gunilla Ahren	Ruter dam
Louise Westerberg	Viktor Rydbergs Gymnasium
Louise Andersson	Viktor Rydbergs Gymnasium

Nedan låter vi var och en av de företagare vi träffat ta lite plats. Vart och ett av samtalen vi återger har sin egen form. Det beror på vad respektive individ riktat in samtalet och på hur detsamma flutit - det speglar individens framtoning och i vilken mån vi lyckats engagera och uppmuntra våra intervjuade företagare att prata.

Empirin består till stora delar av citat. Dessa har fogats till varandra och sammanbinds av våra iakttagelser - vad som inte hörs men likafullt uttrycks. Viss information är våra förhandskunskaper om personen i fråga men det mesta kommer direkt från intervjuobjektet och återges i texten i direkt eller indirekt anföring. Citattätheten ger texten en något stolpig karaktär. Fördelarna överväger dock, särskilt som vi minimerar risken för omtolkning av materialet under skrivprocessen.

Anna Omstedt Lindgren

Anna är uppvuxen i Stockholm och har läst på Handelshögskolan. Hon var aktiv i kåren och det var till stor del detta engagemang som banade väg för starten av Tasteline år 2000. Tasteline är Sveriges största recept-, mat- och drycksajt med 250 000 unika besökare per vecka. Tasteline köptes upp av Svenska Dagbladet och Anna arbetade under en period som vice VD på Svenska Dagbladet. Nu har hon startat ett nytt bolag tillsammans med en före detta kollega. Deras affärsidé är att bygga en mötesplats på nätet för läkare och bolaget heter Meduniverse.

Anna börjar sitt samtal med oss med att konstatera att hon tycker att fler ska fundera på en alternativ yrkesbana, en yrkesbana som entreprenör.

- Jag vill köra lite undergroundrörelse för kvinnors entreprenörskap, för att tjejer ska veta att alternativet finns... Man får inte tro att det inte är möjligt, man måste se möjligheter, och man ska inte bli rädd på något sätt. Jag är jätteanhängare av kvinnors entreprenörskap eftersom jag tycker att det möjliggör en livsstilskarriär snarare än en klassisk karriär. En livsstilskarriär gör att jag kan kombinera mitt jobb med mitt liv, att jag kan ha en man och barn som jag faktiskt träffar. Jag kan ha en delägarposition, jag kan vara VD, plus att jag kan umgås med mina vänner och ha jättekul. Allting går ihop på ett annat sätt, tycker jag. Man äger sin verksamhet och man äger framförallt sin tid.

Anna tycker att en annan fördel är att som entreprenör får man erfarenhet av VD-rollen tidigare än om man går den traditionella vägen. Förvånansvärt få av Annas klasskompisar som är tjejer är VD och hennes åsikt är att om man ska göra en traditionell karriär tvingas man göra val, som bland annat innebär att man ofta är äldre när man får barn. Anna är tydlig med att påpeka att hon inte tycker att det är fel på något sätt att vara äldre när man får barn, men att det ändå är så att det är ett val mellan karriär och familj. Hon menar också att man måste förstå och acceptera att kvinnor föder barn och att det tar tid och därmed kan man inte vänta sig att en klassisk karriär ska fungera precis lika för kvinnor och män.

Vi frågar nyfiket Anna hur det kom sig att hon själv valde den entreprenöriella banan och hon ger ett lustbetonat svar.

- Inget av företagen som presenterade sig på Handels kändes särskilt roligt. Jag var på ett rekryteringsevent som McKinsey hade och jag var uppriktigt intresserad. Jag hade en pratstund med en av tjejerna som representerade dem och frågade henne om hon trivdes, hur det var, om man kunde skaffa barn, om det var kul och så. Svaren fick mig inte att gå i gång. Hon sa att det nog inte riktigt var läge att tänka på barn men att det var väldigt bra och utvecklande på McKinsey. Jag var helt enkelt inte intresserad av bolagen som representerades på Handels och steget att göra något tillsammans med kompisar kändes kort. Så vi satte igång med ett kårprojekt utanför Handels, eller det var så det kändes när vi startade Tasteline, jag, Anders Örbom och Andreas Lee.

Ett kårprojekt, tänker vi, småler inombords och frågar vad som är jobbigt med att vara egen företagare.

- Om man är ensam kan det bli jättejobbigt, säger Anna. Jag skulle råda att inte starta något ensam. Har man ingen att bolla med blir det jobbigt. Man har ju ups and downs, precis som i alla yrken och det är väldigt värdefullt att kunna dela dem. Sedan är det ju arbetsintensivt i början och det krävs kapital, eget eller att man får tillgång till någon annans. Det är ju tufft på så sätt att starta eget men å andra sidan så har man kontroll.

När kraschen kom [IT-kraschen, 2001, författarnas anm.] var det väldigt tufft. Jag kände hur näsan snuddade vid väggen och tog timeout och åkte ut till Sandhamn. Jag satte mig där helt själv i en hydda, mitt i vintern och hade riktig ångest och försökte tänka igenom alltihop. Vi har byggt allt det här, vi har hållit på i fyra år och har ett antal anställda. Alla besöker vår site men annonsörerna kommer inte. Det var riktigt tungt. Jag tänkte att, finns inte bolaget i mars nästa år - vad gör jag då? I sådana lägen måste man försöka hitta distans. Det är mindre tryggt att köra eget och ångesten kan bli väldigt personlig. Men till slut är det bara att köra.

Tasteline blev så småningom uppköpt och Anna var anställd under en period anställd i bolaget men kände att hon var tvungen att göra något annat. Hon berättar.

- Anna Norin och jag var överens om att det var dags att hitta på något nytt. Vi satte oss ned tillsammans och gick igenom vad som kändes kul. Ingen av oss ville vara kvar i linjen och vi skrev helt enkelt en lista på idéer och valde den som kändes roligast. Det är ju galet men det måste vara roligt för att man ska orka.

Att orka har också andra aspekter och Anna berättar om hur hennes entreprenörskap gör det enklare att lägga livspusslet.

- Det är ju till stor del filosofin kring livsstilskarriären som drar - att få ihop det här livet. Vi har aldrig ett möte innan 9.30 på morgonen. På så sätt hinner vi utan att behöva ha andan i halsen. Det känns lite som att man har kommit på en hemlighet. Ibland tittar jag och Anna på varandra och säger, precis så här ska livet vara. Och så kör vi vidare och knappar på våra datorer! Sådana som vi, kvinnor med barn, familj och företag, blir extremt effektiva. Vi jobbar stenhårt mot deadline och blir klara i tid så att vi kan hämta på dagis eller vad det nu är vi har på schemat.

Anna skulle gärna vilja skriva en bok om vad hon kallar för livsstilskarriär. Hon förklarar begreppet med att man vänder upp och ned på kausaliteten och börjar baklänges istället.

- Jag vill åka på semester till Italien minst två veckor per år, jag vill kunna äta goda middagar eller what ever. Vad kostar då det? Vad behöver jag göra för att tjäna de pengarna? Man utgår ifrån kostnaden för den livsstil man vill ha och styr sin arbetstid och sin inkomst efter den. Det går att ha en annan problemformulering än "hur ska jag göra för att få tiden som omger 9-17 att räcka till".

Det är tydligt att Anna inte ångrar sin entreprenöriella karriärväg, även om den bitvis varit tuff.

- Jag önskar att fler kvinnor skulle våga hoppa. De säger att jag är så modig, men det handlar inte om det. Det är klart att man kanske behöver lite mod för att hoppa från en jättetrygg karriär men det blir lättare om man funderar i termer av livsstilskarriär. Kanske kan man komma överens med sig själv och sin parter om

att bara få det att gå ihop ett tag! Har man, som många tjejer har, extremt välbetalda män, så kanske man kan komma överens och få det att gå runt under en period. Istället för att vara hemma och ta hand om barnen kanske man kan säga att jag vill göra det här, kan vi hjälpas åt?

På frågan om det går att förändra något genom att driva företag, svarar Anna tvärsäkert.

- Det är ju det man kan. Till exempel får vi ju en större procentandel kvinnliga VD:ar. Och kvinnor anställer fler kvinnor än vad män gör. Det är genom entreprenörskap man åstadkommer förändring. Man kan gå in i linjen och förändra där men det tar ju 50 till 100 år och - vem orkar det?! Om fler kvinnor startade och drev företag skulle vi få en motvikt till mansdominansen. Jag tycker att den bästa förutsättningen är en mix mellan män och kvinnor.

Annas drivkraft är dock inte i första hand att förändra utan att bygga. Hon säger att det som driver henne är att med egna förmågor skapa nya men beständiga saker.

- Det är många som tycker att det är konstigt men det tycker jag är roligt att göra något helt nytt - att sätta sitt namn på något. Deläggande ger makt, kontroll, och möjlighet att göra något på sitt sätt. Man sitter ju själv vid spakarna.

Tilde Björfors

1995 startade Tilde Björfors Cirkus Cirkör och har drivit företaget sedan dess. Förutom världsturnéer med shower med vad som kallas nycirkus, drivs numera många andra projekt i Cirkus Cirkörs regi. Bland dessa kan nämnas cirkuskurser för både barn och vuxna, på skolor, äldreboenden och gruppböenden runt om i Sverige. Cirkus Cirkör har en egen gymnasieskola och därtill samarbete med Danshögskolan. Varje år deltar 40 000 barn och unga i företagets kurser och Tilde är en central figur i all verksamhet.

Tilde berättar för oss att hon växte upp i Lund i en akademisk familj med starka vänstervärderingar. Hon beskriver det som att växa upp i ett demonstrationståg och säger att det lärde henne att man kan förändra världen. Det visade sig redan när Tilde var 16 år och hon startade sin egen gymnasieskola eftersom hon och hennes kompisar "inte tyckte att den som fanns verkade vara särskilt bra". Hon berättar att det viktigaste hon lärde sig under gymnasietiden var att man lika gärna kan be de bästa om hjälp med en gång. Om man sitter vid spakarna finns ingen anledning att förringa sig själv och inte vända sig till bästa möjliga för att be om hjälp.

- Om inte lärarna vi ville ha kunde komma till oss kunde vi ju komma till dem, säger Tilde. Vi investerade helt enkelt i en buss.

Efter gymnasiet studerade Tilde filosofi och en del andra ämnen, hon arbetade som skådespelerska och var under en period politiskt aktiv. Under en resa till Paris stötte Tilde på nycirkus och blev fullkomligt förälskad. Hon tillbringade flera månader i ett träningstält utanför Paris.

- Jag var inte särskilt intresserad av att fullfölja min politiska karriär - om man ska vara med i ett politiskt parti måste man underordna sig en partiordning och tumma på sina ideal och värderingar. Plus att man måste vänta och vara tyst! Det är inte riktigt min modell.

Tildes tankar började cirkulera allt tätare kring hur hon skulle kunna sätta upp nycirkus i Sverige. En del av artisterna i det stora tältet i Paris var svenskar men de kunde, till en början, inte tänka sig att åka hem till Sverige och jobba. Hon berättar att hon ända sedan hon var liten alltid velat att andra ska få vara med om samma sak när hon varit med om något fantastiskt.

- Jag hade varit i Paris och fått en fantastisk kick av att uppleva nycirkus och alla de möjligheter som fanns med det. Jag såg att det inte fanns i Sverige och då tändes min motivation i och med att jag kände att jag måste få det till Sverige. För mig var det inte svårt eller konstigt att göra det för så gör jag i stort och smått. På ett vis kan man säga att Cirkus Cirkör varit ett sätt för mig att skapa mitt drömsamhälle, eller att visa att det går att göra annorlunda.

Efter tändningen i Paris försökte Tilde sätta sina idéer i verket, men det var svårt.

- Jag började jobba på olika sätt för att få hit nycirkus. Jag drömde om att man skulle kunna träna cirkus var man än bor i Sverige. Jag drömde om att göra en föreställning som skulle göra Sverige världskänt och om att ha en träningslokal som den i Paris där världsstjärnor och nybörjare tränar sida vid sida. Det var väl ingen som drömde om utbildningar men vi insåg ganska snart att för att kunna nå dit vi ville i kvalitet och för att få folk att stanna så skulle vi bli tvungna att också ha en utbildning.

- Vi började jobba på olika fronter. Till exempel gjorde vår första föreställning, jag och ett gäng cirkusartister som jag träffat i Paris under mina år där. Det var så svårt att övertala folk att följa med till Sverige, här fanns ju ingenting! Jag menar Frankrike har till och med ett fackförbund för gatuartister - i Sverige blir man bortkörd av polisen. Jag arrangerade en 24-timmarsfestival på Orienteatern med olika konstformer och lyckades till slut få över 200 artister att uppträda. Det var en magisk upplevelse och efter det ville alla vara med.

Tilde berättar vidare om hur Cirkus Cirkör utvecklades.

- Vi skrev aldrig någon affärsplan. Först dagdrömde vi mest och snackade mycket. Men det går inte att snacka, dricka rödvin och inte göra något. Så vi fick lov att göra också. Det visade sig snabbt att det fanns uppdämda behov, folk hade väntat och vi fick snabbt en bred publik.

Tilde berättar om hur hon under åren har hanterat sin växande organisation.

- Under vår resa har jag varit väldigt intresserad av att lära mig om ledarskap och affärsutveckling men jag har också valt att vara väldigt noga med att inte fråga mig hur gör man utan istället - hur gör vi? Jag har valt att söka inspirationen i cirkuskonsten eftersom det är den jag jobbar med. De cirkusartister jag jobbar med representerar väldigt olika kunskaper men de förenas i att allt är möjligt, att man kan gå mycket längre än man tror, att man kan gå över sina gränser, att våga, att balansera och att samarbeta. De vågar också misslyckas. Clownerna är ju till och med experter på att vända ett misslyckande till en succé. Eller på att bygga en succé på misslyckanden och floppar.

Under tiden Tilde har jobbat med cirkus har många nya affärgrenar fallit ut, även om Tilde egentligen inte vill uttrycka sig så traditionellt.

- Jag har valt att plocka verksamhetsord från cirkusen. Jag har en stor möjlighet i att jag fysiskt kan visualisera dem och också låta folk prova på dem. Och alla de här metoderna har ju blivit affärsidéer om man nu ska svänga sig med de orden. Vår kontorspersonal har ju fått träna cirkus. Vi har satt hela företagsledningarna i cirkusträning på kickoffer. Vi har ledarskapsprogram där vi jobbar med traditionella företag utifrån cirkusträning och cirkusfilosofi.

Resan med Cirkus Cirkör har varit hektisk, och Tilde har fått jobba hårt för att lära känna sig själv och vilka prioriteringar hon mår bäst av att göra. Under de första 10 åren hade Tilde ingen semester alls. Sedan fick hon sin son och deras dagar är heliga, även om en femveckors semester aldrig kommer gå att få ihop. Tilde berättar att hon har vad hon kallar för återhämtningsperioder. Ibland är de inte längre än en eftermiddag men då koncentrerar hon sig bara på att återhämta sig. Hon har ingen TV längre utan tror på en mer aktiv återhämtning och hon försöker spara energi, exempelvis genom att sällan dricka alkohol och filosofera i bilköer istället för att bli irriterad.

Tilde berättar om svårigheten att hålla distans till sitt företag.

- Jag har min trygghet i mitt hjärta och försöker att se till att hela tiden vara förankrad i mig själv. Det har varit en resa och ett tag undrade jag om jag fanns utan Cirkus Cirkör. Jag gjorde Cirkörs utveckling till min egen och fick något slags kris. När jag fick mitt barn satte jag turbo på att ta reda på vad som egentligen är viktigt. Det var inte så att när jag fick honom ville jag inte göra något annat än att ta hand om honom men

det kom någonting annat som jag brann mer för än cirkusen. Det var och är en konflikt och jag har försökt hitta mitt sätt att lösa att både jobba och ha Laban.

Vi pratar om att vara entreprenör och att kombinera det med andra passioner.

- Det är inte enkelt, det är en ständig konflikt. Jag tror att en entreprenör är i ständig konflikt i sina passioner. Det gäller att hitta balansen. För mig har det hjälpt att erkänna konflikten, att jag vill någonting utöver att vara mamma. Laban fattar att han har en brinnande morsa - jag får baka bullar på semestern.

Det märks på Tildes berättelse att hon vet att hon måste vara försiktig med sig själv och sin omgivning.

- Jag försöker hela tiden jobba med att vara landad och ärlig i mig själv. Jag kan inte springa och jobba dygnets alla timmar. Jag tar mig tid för att hämta hem mig själv. Jag har en coach, en andlig vägledare, och dit åker jag sju helger per år. Sedan gör jag inte allt själv, man ska inte tro att man ska göra det. Jag är bra på rekrytera, på att komplettera med olika styrkor. I och med att jag inte har någon utbildning har jag alltid behövt fråga mycket. Och man kan fråga de bästa - jag är prestigelös i att be om hjälp.

Mot slutet av vårt samtal återgår vi till att prata om hur Cirkus Cirkör kom till men den här gången undrar vi mer explicit om Tildes drivkrafter. Svaret är på samma gång enkelt och klurigt att förstå. På samma gång strukturerat och svävande.

- Jag kände att det här måste göras. Jag kände det jättestarkt de första tre åren - det behövde göras och det råkade vara jag som hade hamnat i de skorna. Det var som att jag inte kunde styra över det. This is my mission. Jag var väl också en naturlig ledargestalt. Jag har ofta dragit igång saker, för att jag vill genomföra saker. Men det finns alltid ett vi och ett samarbete. Folk brukar säga att "alla kommer och går men Tilde består". Jag är navet och drivkraften, även om jag försöker göra saker demokratiskt. De andra artisterna krävde av mig att jag måste ta ledarskapet. För mig var det en lite smärtsam process tills jag insåg hur kul det var med ledarskap, och att det är ett kunskapsområde. Jag kunde inte ta en mall för ledarskap utan fick fundera - hur kan man göra det med inspiration från cirkusen? Vi har tagit fram ledord för Cirkus Cirkör och de är: kvalitativ galenskap, uppkäftigt engagemang, och solidarisk individualism. De representerar mötet mellan höger och vänster hjärnhalva, kreativitet, uttryck...

Någonstans tänkte jag att jag ska bara göra det här och sen ska jag åka till New York och vara manusförfattare.

Alexandra Charles

Alexandra var ett par minuter sen till vårt möte i 1,6 miljonersklubbens lokaler men när hon steg in i mötesrummet tog det fart direkt.

- Vill ni ha lite San Pellegrino?

Alexandra gör en svepande gest över en av rummets väggar som är täckt med lådor av det italienska vattnet.

Det är naturligtvis så att vi har kvar från ett av våra event. Vi skulle aldrig vara så lyxiga att vi drack så mycket såhär fint vatten!

Eventen Alexandra refererar till är en del av hennes nuvarande verksamhet. En ideell förening som drivs i syfte att öka jämställdheten mellan män och kvinnor i Sverige. För Alexandra är den ett sätt att göra skillnad, att driva opinion och att arbeta för kvinnors välmåga. Under en middag för lite över tolv år sedan hamnade Alexandra av en slump i samtal med en kvinnlig gynekolog. Samtalet rörde sig kring medicinsk forskning och både chockerade och upprörde Alexandra kraftigt. Strax därpå startade hon 1,6miljonersklubben och började sitt arbete för kvinnors hälsa i allmänhet och en för en jämlik forskning i synnerhet.

Men dessförinnan var hon såklart stockholmsnattens drottning.

Alexandras på Nybrokajen i Stockholm och var faktiskt till sin natur ett kärleksbarn. Alexandra hade aldrig velat bli nattklubbsägare. Det var inte hennes stil.

Det var aldrig en dröm för mig att driva nattklubb. Jag ville bli tolk! Jag ville jobba internationellt i FN och vara med och påverka världen. Och eftersom jag hade alla mina språk tänkte jag att tolk vore perfekt.

En strejk på universiteten i Sverige drev Alexandra till Spanien för att studera och ledde således till att hon träffade sin blivande make som var engelsman. Med Noel fick den unga Alexandra nöjet att uppleva London in the swinging sixties. Hennes fästman menade att allting kom från London. Musiken, modet, konsten och där fanns ett underbart nattliv. Stockholm hade ingenting, tyckte Noel.

- Jag tittade mig omkring och insåg att han hade ju rätt! Stockholm var en vidöppen stad! Det fanns ju ingenting!

Så kom det sig då, att kärleken fick styra karriären – Noel och Alexandra behövde en möjlighet att leva tillsammans i Stockholm.

- Vi ville vara tillsammans och gjorde en överenskommelse. Jag skulle hitta en lokal där vi kunde öppna vår nattklubb, och så skulle Noel komma till Sverige.

Sagt och gjort. Noel och Alexandra drev Alexandras tillsammans under hela sitt äktenskap. Alexandra berättar gärna. Ibland får hon något dystert i blicken men oftast berättar hon med glädje. Det är tydligt att hon funderat många gånger över händelseförloppen.

- Jag var 22 år när vi öppnade och oerhört oerfaren men jag hade ett intresse av att driva företag. Jag försökte läsa på och lära mig undertiden vi utvecklades. Jag visste inte så mycket om någonting egentligen men jag förstod att jag inte kunde allting när det gällde att leda och bygga ett företag. Så jag ansträngde mig för att lära mig. Jag försökte plugga på vid sidan av och jag var oerhört glad att vi var två. Noel var ju engelsman och kunde inte språket eller kulturen så det var ju inte lätt för honom att sköta myndighetskontakter eller så men vi hade ett gott stöd i varandra. Nattklubbsbranschen är en tuff bransch, särskilt för en ung kvinna, sedan blir det lättare när man får lite skinn på näsan. Men till en början var jag glad att vi var två.

Allteftersom verksamheten växte blev det tydligare och tydligare för Alexandra att hon faktiskt hade byggt ett ganska stort företag och att med det följde både risker och belöningar. Hon började ifrågasätta vissa partnerskap, såväl affärsmässiga som privata och behövde omforma sitt företag för att hitta kraften att driva det vidare. I Alexandras berättelse finns stråk av besvikelse. Till exempel fanns det tillfällen då hon inte kände sig nog belönad för sin insats.

- Alexandras hade blivit en mansdominerad verksamhet. Det var jag som var frontfigur och drivande men andra som gjorde de stora pengarna. I princip ansåg man att jag *kunde ju stå där och le*. Men det var ju så, att det var jag som gjorde det mesta.

Alexandra hade bestämt sig och såg till att driva Alexandras vidare på egen hand.

- Det var en väldigt tuff process. Både mentalt och affärsmässigt. Jag tänkte ofta – hur ska det gå, hur ska det gå – men jag genomförde det och flyttade till en adress på Döbelnsgatan, strax ovanför franska skolan. Vi inredde och gjorde i ordning och invigde klubben 1979.

På Döbelnsgatan låg Alexandras till sin död 1988. Vid det laget hade Alexandra börjat känna att det var dags att gå vidare och göra någonting annat med sitt liv än att driva nattklubb.

- När jag drev nattklubb var jag ständigt lite skamsen eftersom jag tyckte att det var lite ytligt och för lättviktigt. Det kändes inte meningsfullt nog och jag engagerade mig hela tiden i ideell verksamhet. Jag arbetade till exempel mycket med HIV/AIDS-frågan där jag var mycket motiverad – jag hade ju förstås vänner som drabbades. Jag lade ned Alexandras och bestämde att jag skulle göra någonting annat av mitt liv.

Det är omöjligt att inte fråga sig varför Alexandras lades ned, varför klubben inte såldes och det visar sig också finnas en spännande och högst känslösam förklaring till det.

- Jag lade ned Alexandras och bestämde mig för att göra någonting annat av mitt liv. Det var för komplicerat att sälja. Man ville såklart köpa rätten till namnet och det ville inte jag eftersom jag *är* Alexandra. Tänk om det kommer in någon som kör det i botten! Det blir fel, det blir skandaler! Även om jag inte är inkopplad längre så kommer ju Alexandras ändå att förknippas med mig för tid och evighet. Och vem vill ha en tredje klassens sylta som bär ens namn? Skulle jag då stå som ett slags imaginär galjonsfigur för någonting som är jättedåligt? Nej, jag tänkte att det blir ingenting bra. Så jag tänkte att jag tar min Mats ur skolan och lägger ned. Och det gjorde jag.

Kärleken drev Alexandra in i nattklubbsvärlden och den drog henne senare också ur den. Berättelsen om hur Alexandras gick till historien innehåller, förutom Alexandra själv och hennes starka känslor kring sitt eget liv, också en man. Hon talar småskrattande om det med ett skämtsamt allvar.

Det var också förknippat förstås, eftersom det är mig vi talar om, med kärlek till en man! Jag hade träffat en ny man och insåg att om det nu ska bli någonting med äktenskap nummer två så måste jag nog prioritera om i mitt liv. Jag kan inte alltid sätta arbetet och karriären främst. Jag behöver lämna större utrymme för privatliv. Det är väldigt svårt att hitta en vardag i nattklubbsbranschen. Ett sätt att bara vara. Så jag tyckte att det var dags. Och så ville jag ju någonting mer med mitt liv. Men det var ett väldigt tufft beslut. Det var ju ett totalt uppbrott. Men jag hade bestämt mig för att jag skulle vidare. Så jag gick.

Det blev på vissa vis en tvärvändning. Alexandra anställdes som artistansvarig på redaktionen för Trekvart på SVT och jobbade med Maria Borelius, Annika Dopping, Hasse Aro, Ralph Modig och Anita Bolme.

- Det var väldigt roligt! Jag var där ett år men sedan kände jag att det gick helt enkelt inte. Inte för mig. Det var en helt annan kultur jag kom in i. Det är naturligtvis jättebra att man arbetar på särskilda sätt i stora bolag och verk men jag som egen företagare var van vid korta puckar, snabba beslut och framförallt ett högt tempo. Så det var svårt. Det blir svårt när man börjar med en egen låda som ung och är van att kunna fatta beslut och driva saker och ting. Jag var heller inte van vid att man skulle vara så oerhört social på alla raster. Jag gillar att jobba. På jobbet vill jag ju jobba!

Pengar har spelat en liten roll i Alexandras liv. Hon motiveras inte av dem, drivs inte av dem och uppenbarligen är hon begåvad med en näsa för goda affärer vilket har låtit henne slippa bekymra sig över dem. Hon resonerar fritt och obehindrat kring pengar på alla håll och kanter. De är alltid med men aldrig centrala.

- Nu, sedan 12 år i och med mitt arbete med 1,6 miljonersklubben driver jag en ideell förening. Det är inte för att tjäna pengar som jag sitter här. Det var det i och för sig inte med nattklubben heller, konstigt nog. Det var ju inte därför jag kastade mig in i det, det var ju på grund av att vi skulle ha någonting att göra tillsammans, Noel och jag..

Det har alltid varit självklart för Alexandra att bry sig om andra människor och att arbeta för att de ska må bra men det verkar också ha varit den enskilt största drivkraften för henne.

- Det har varit naturligt för mig att värna om dem som har det mindre bra än jag, om dem som har bekymmer. Det har jag med mig hemifrån. Så när jag upptäckte hur ojämlikt det var i den medicinska världen kände jag med en gång att det måste jag ta tag i. Herregud – varför *gör* ingen någonting? Sedan visste jag inte alls hur det skulle bli men det kom efter några månader. Tillsammans med andra starka och kompetenta kvinnor hittade jag en modell.

- Idag tänker jag på att må bra i ett mycket vidare perspektiv än under tiden för Alexandras. Vad man äter, hur man lever, motion och möjlighet till en jämlik forskning. Man bara baxnar, tycker jag, när man hör om all forskning som är gjord på män och vars resultat sedan tillämpas även på kvinnor.

Hon talar om ett jämställdhetsarbete utanför den privata sfären. Ett jämställdhetsarbete som hennes eget som påverkar långt in i institutioner där männen länge varit både norm och makthavare.

- Vi har långt kvar på vägen mot ett jämlikt samhälle. Och det är så sorgligt, tycker jag, att många, framförallt många unga har jag upptäckt, tror att vi är jämställda. Männen tar ju ansvar hemma tänker de. Och de tar ju hand om barnen. Men det är inte bara det! Vi jobbar för en jämställd forskning. Vi är biologiskt olika och då kan vi inte basera all forskning på män! Då blir det fel, det är ju självklart!

- Nu driver jag ju inte ett företag utan en ideell förening men det är ändå så att det handlar om att påverka och att skapa resultat. Jag menar, jag tänker inte falla till föga för att det finns regelverk som är felaktiga eller bristfälliga, jag vill förändra och påverka och då måste det ske saker nu! Jag kan inte sitta här och vänta i tio-tjugo år till. Sedan blir man naturligtvis matt när man möts av byråkratier och allt tar en evig tid. När man kommer in i dessa kolosser är det lätt att man ger upp. Men det gör jag ju inte.

En av anledningarna till att Alexandra sadlade om och bytte arena för sitt verkande var kärlek. Hon ville ge sitt förhållande livsutrymme.

- För mig är det rätt så självklart att allting hänger ihop i livet. Även arbete och fritid. Man kan inte säga; här börjar det ena och där slutar det andra. Visst kan man bestämma sig för att lägga saker åt sidan och vara

borta i några dagar. Naturligtvis kan man ta beslut om att vara ledig men annars, i vardagen, tycker jag att allt hänger ihop.

- Det ska man komma ihåg, Alexandra höjer ett pekfinger, det är inte riktigt samma sak att ha ett arbete som att driva sin egen rörelse. Arbetsbeskrivningen finns. Naturligtvis är det sedan upp till en själv vad man gör av sitt jobb men man ska ha klart för sig och komma ihåg att det inte samma ansvar, inte samma risk. När man startar ett eget företag blir det någonting helt annat. Det är en skyddad värld att vara anställd. Du vet som före detta arbetsgivare att det är arbetsgivaren som står med hela ansvaret för dig. För din lön, för din ersättning, dina pensioner, din fritid, din utbildning din rekreation och alltihop. Det är någonting helt annat än att ha ett arbete även om du är en aldrig så högt uppsatt chef för ett stort företag. Du har en budget du ska försvara och leverera mot men det är ändå inte det yttersta ansvaret som vilar på dina axlar. Det är den pressen, tycker jag, det är det ansvaret som är det svåraste med att vara egen företagare. Att veta det. Jag har faktiskt inga livlinor. Jag har ingen bakom mig, ingen att vända mig till. Det är mitt ansvar. Och det ger ju väldigt mycket när det går bra. När man når sina mål. Att kunna säga till sig själv och att *känna* att det här har *jag* gjort. Det här är det faktiskt jag som har åstadkommit, det är inte så dumt!

Alexandra får en moderlig och lite uppfostrande ton och fortsätter att prata.

- Sedan måste man ju vara ödmjuk också och säga att det är ju alltid väldigt viktigt att ha rätt medarbetare. Det är också en stor konst det där. Att anställa rätt personer. Men det lär man sig under verksamheten. Men det är en väldig utmaning. Och utmaningar lockar mig. Jag tycker om att leva farligt. Det är väl det som driver mig vidare.

- Oj! Nu ska jag alldeles snart vara i riksdagshuset! Vi kan väl hålla kontakten?

Christina Wahlström

Mama Mia är Skandinavien största privata kvinno- och barnhälsomottagning. I anslutning till kliniken finns också en butik med saker som kan vara bra att ha för barn och deras föräldrar. Allt är en produkt av idogt arbete av Christina Wahlström som startade Mama Mia 1988. Sedan dess har hon slagit sig fri och fram i en verklighet av befintliga strukturer och outtalade konventioner. 2006 utsågs Christina till årets företagare i Stockholm.

Vi blir visade in på Christinas rum efter att ha suttit en stund i väntrummet på kliniken på Karlavägen i Stockholm. Christina kommer till intervjun direkt från ett möte med politiker i Kista. Hon skrattar lite när hon beskriver mötet.

- Det gick bra men ju bättre det går för oss, desto surare blir de. Vi måste avskaffa Landstinget. Det måste organiseras statligt så att det blir lika i hela landet och det inte känns som att vi snor pengar av dem.

Vi skrattar med och friskar upp Christinas minne kring varför vi gärna ville träffa henne. Hon börjar omedelbart och entusiastiskt att ge oss sin historia.

- Jag är barnmorska och sjuksköterska och har jobbat länge i Landstinget, från -74 till -88. Jag har tre ljuvliga barn, som är lika gamla som jag, alltså i 40-årsåldern, skrattar Christina. Jag kan tycka att livet är så fantastiskt att även om man bara fick en dag, som en slända, så skulle det vara värt det. Jag tror att det är viktigt att se livet som en gåva, att det var just jag som föddes.

Christina låter oss förstå att hon startade Mama Mia eftersom hon inte såg några alternativ. Det fanns ingen möjlighet för henne att utvecklas inom Landstinget och till slut kändes det inte roligt längre, att öppna dörren till jobbet.

Christina berättar att hon startade Mama Mia för hon såg inget alternativ. Hon kände att hon inte kunde utvecklas inom landstinget och det var inte kul att öppna dörren till jobbet när hon gick dit.

- Allt nytänkande berövades grogrund. Det fanns ingen matjord jag kunde plantera de här idéerna i. De andra sa; men gud vad jobbigt, vi har det väl så bra nu? Det orkade jag helt enkelt inte med. Jag tror att landstinget är en för stor organisation, det är för många steg att gå innan det kan bli ett ja. Det är frustrerande. Antingen kämpar man på och kämpar på och kämpar på och till slut blir man då bitter och ledsen eller så gör man som jag och hoppar av och vill göra något annat. Inom landstinget finns ingen frihet man är fast i arbetstider, ingen flexibilitet, man får inte förändra någonting - det ses bara som jobbigt.

- Jag ville att vi skulle ändra förhållningssätt till de som besökte oss. Jag ville att vi skulle fokusera på kunden, inte på att vi gör jobbet. Jag tycker att man ska kalla dem som besöker oss för en kunder, ända tills de behandlas, då blir de patienter. Kunder kan ställa krav och vi måste fundera över hur vi bemöter dem. Det förändrar maktbalansen. Det är det farligaste med Landstinget är att många tror att de som söker vård inte förstår någonting. Kunden i fokus ger också andra perspektiv på till exempel öppettider. Om våra kunder frågar om vi inte kan öppna på lördagar så måste vi se om vi kan göra det. Landstinget säger då att man skapar vård. Jag tror inte på det, jag tror att det är väldigt få som går hit i onödan. Ska vi inte anpassa oss till samhället?

- Många som arbetar här tycker att det är den bästa arbetsplatsen de varit på eftersom de har en frihet. Det handlar om att lita på kvinnor, för det är mest kvinnor som jobbar här, förtydligar Christina som

funderar över arbetsplatsen hon har skapat. Det är väldigt få som fuskar och jobbar 50 procent fast de har betalt för 100.

Men hon pratar inte om 50 och 100 procent i tid visar det sig.

- Om man är klar för dagen med det man skulle göra får man gärna gå hem. Det är det här tänkandet som jag vill föra in. Vi måste lita på varandra och ge varandra både frihet och ansvar. Hur kul är det att behöva klocka in och ut?

Christina berättar vidare om friheten i sin organisation och vi anar en ständig - och för den delen fullt naturlig - jämförelse med Landstinget.

- Jag vill att mina verksamheter ska vara självspelande pianon och då måste man erbjuda frihet. Till exempel BVC sköter sig helt själva. De vet precis vilket ansvar de har. De växer och det är kö på folk som vill komma hit. De gör vad de ska på ett bra sätt. Jag tror att om man får frihet blir man mer lojal och man tycker att det är roligare att gå till jobbet. Det märker kunderna, vi skrattar tillsammans och har kul och så.

När Christina först startade Mama Mia var det tillsammans med tre kollegor.

- Vi höll för öronen och blundade! Nej, skämt å sido, vi gjorde inget märkvärdigt, vi hyrde en lokal och skickade ut reklam till 35 000 kvinnor att vi hade öppnat.

Av olika skäl gick det inte som de önskat. De strukturella förutsättningarna kunde ha varit bättre. Vid tidpunkten för klinikens start fanns inte mödravårdspengen. Mammor som ville besöka Mama Mia var tvungna att betala ur egen ficka. Därtill kom händelser i Christinas dåvarande partners privatliv som gjorde det ganska kämpigt för dem alla. Två av dem skilde sig under resan och den tredje fick plötsligt barn utan att ha kontakt med pappan och kunde inte fortsätta.

- Vi försökte några gånger att börja om men så trist blev det. De var duktiga tjejer men vi kunde inte fortsätta.

Vid denna tidpunkt hade bolaget 700 000 i skulder som Christina tog på sig.

- Det kanske inte var affärsmässigt ok eftersom vi ägde bolaget tillsammans men jag tog de skulderna.

Christina var övertygad om värdet i sin affärsidé och var inte villig att ge upp drömmen om dess blivande till verklighet. Hon arbetade vidare och uttrycker i förbifarten och med glimten i ögat en tacksamhet över en stöttande make.

- I det läget är det bra att ha en man som man har levt länge med och som man har stöd i. Jag fick ta lån på huset och kämpade politiskt. Jag travade upp till regeringen och berättade om verksamheten inför socialutskottet och det ledde till slut till att de fattade beslutet att införa mödrapengen.

Det innebar vändpunkten för Mama Mia som fortfarande, många år senare, växer och frodas.

- Jag fick chans att starta upp som ett projekt under två år, då kvinnorna inte behövde betala ur egen ficka. Sedan blev det förnyat i treårsperioder. Då kunde vi köra igång med full fart. Så fort vi fick projektavtalet gick vi från 17 till 300 mammor. Idag har vi 6000 mammor och Skandinaviens största vårdcentral och vi expanderar fortsatt. Vi vann just en upphandling i Göteborg så nu ska vi ta hand om 2000 gravida, 2000 preventivmedelsrådgivning och så ultraljud där. Det är en verksamhet om cirka 15 miljoner.

Sedan återstarten av Mama Mia har Christina varit ensam ägare och vi frågar henne om det har varit tufft.

- Både och, svarar hon. Visst har det varit jobbigt ibland, i synnerhet den här inställningen från landstinget, att man inte är vatten värd. Eller att läkare inom landstingsvärlden hånfullt har sagt: men lilla gumman, gå tillbaka till landstinget där du hör hemma, det här klarar du aldrig. Det egendomliga är att jag var väldigt uppskattad av alla i Landstinget men så fort jag tog steget ut ur det var det som att jag protesterade mot dem eftersom jag valde bort dem. Jag utsattes för väldiga påhopp. En läkare gick ut och skrev till alla privatläkare i Stockholm att man från Läkarförbundet uppmanar läkare att inte samarbeta med barnmorskedrivna verksamheter vilket var ett rent påhitt. Vi var väldigt hårt ansatta, men det där fick han ta tillbaka och Läkarförbundet gick ut och dementerade.

Men på det stora hela trivs Christina mycket bättre i sin roll som egen företagare än hon någonsin gjorde i Landstinget och hon uttrycker det med all önskvärd tydlighet.

- När jag var i Landstinget var jag en blomma som vissnade. Nu är jag en blomma som blir större och större.

Vi frågar Christina vad som har drivit henne genom åren med Mama Mia och hon ger ett kort, koncist men på samma gång omfattande svar.

- Jag vill inte gå i konkurs, jag skulle hellre jobba ihjäl mig. Jag brinner för min affärsidé. Jag tror stenhårt på den och jobbar för att förverkliga den. Pengarna är en väsentlig bit men det är inte dem som jag brinner för. Jag vill förverkliga visionen om att ha allt under ett tak. På så sätt kan vi lära oss av varandra, en lärande organisation med urologer, barnmorskor, barnläkare och så vidare.

Christinas vision att kunna erbjuda all vård till en familj är väldigt stark, men det är några hinder kvar på vägen.

- Det är svårt för mig att övertyga om att vi kan driva en förlossningsklinik eftersom det sitter så mycket män och beslutar.

Det är tydligt att deras bild av en chef för en förlossningsklinik inte riktigt överensstämmer med Christinas.

- Men det gör mig ännu mer förbannad och sporrar att bevisa att vi kan, fortsätter hon. Män backas upp av fantastiska fruar, systrar och mammor och det är det som gör att de kan göra bra saker.

Vi frågar om hur det är privat för henne själv, om det hon gjort accepteras och beundras.

- Det finns ju kolleger som i privata sammanhang säger "du hade aldrig klarat det här utan Bert-Åke (Christinas man)". De går fram till honom och säger hur duktig han är och vilken tur jag har som har honom. Min man blir jättearg. Det är guld värt att ha honom. Och det är klart att det kanske hade tagit längre tid utan honom och att det hade tagit ännu mer energi att göra alla saker själv. Han har varit jätteengagerad och det har givit mycket, men jag hade klarat det ändå. Jag tror att kvinnor som vågar se andra kvinnors framgång växer själva.

Vi börjar prata om att orka och Christina blir allvarlig och nästan förmanande.

- Jag har inte alltid orkat, jag har haft perioder där jag känt att det... Vart ska jag ta vägen? Vad ska jag göra? Ska jag köra av vägen eller?

Sedan följer en tacksam och lycklig utläggning om Christinas familj och avkoppling som hon tillskriver en mycket stor vikt när det gäller hennes välmående.

- Det som har hållit mig vid liv är att jag har en bra familj. Det har alltid varit kul att komma hem. Jag tänker att det alltid ska vara kul när man tar tag i handtaget till dörren, både hem och till jobbet. En tid när Landstinget var förjävliga, då var det inte kul på jobbet. Det som hjälpte mig, förutom familjen, var väl att jag lyckades så bra. Sedan åker vi ganska ofta till huset i Portugal och är i solen. Ett nätverk med människor som stöttar en och som man behöver är ju också värdefullt. Och jag är duktig på att koppla av när jag är ledig. Vi promenerar med hunden, går på teater, umgås med vänner och tränar i perioder. Nu ska jag börja ta hand om mina barnbarn två gånger i veckan och hämta dem på dagis! Jag får en energikick av dem. Det gäller att ta vara på det som är gott i livet. Så länge man får vara frisk och stå på benen, så kan man göra nästan vad fanken man vill.

- Jag sporras av det föraktfulla sättet människor har ibland när man försöker göra någonting och då kan jag känna, nu ska jag jobba som attan för att få till det här bra. Om jag hade levt för flera hundra år sedan hade

jag säkert blivit korsfäst eller bränd på bål för jag vill så mycket, är så uppkäftig, tycker så mycket och vill förändra. Man hade väl varit häxa men idag - gudskelov - får man ju inte avliva människor.

Gunilla Arhén

Vi träffar Gunilla Arhén i ett mötesrum i Ruter Dams lokaler. Runt om oss finns bokhyllor och innan intervjun kommer igång hinner vi notera flera ryggar som bär Gunillas namn. Böckerna i fråga har titlar som väcker vår nyfikenhet och som indikerar att samtalet vi har framför oss blir spännande. Gunilla är centralfiguren i det prestigefyllda nätverket Ruter Dam som egentligen är ett mentor- och chefsutvecklingsprogram för kvinnliga chefer. Syftet med Ruter Dam är att bidra till fler kvinnliga chefer på hög nivå i stora företag och ca 800 kvinnliga chefer har hittills deltagit i Ruter Dams ettåriga program.

Gunilla berättar att hon som liten flyttade ofta. Hon har en positiv syn på det eftersom hon redan som ung ofta tvingades att ta initiativ, även om hon var osäker.

- Alla andra känner varandra och själv känner man ingen! Då gäller det att hitta sätt att få vara med.

Det har alltid gått bra för Gunilla i skolan även om ingen egentligen trodde det.

- Jag var en social och glad person, ingen trodde att jag var duktig i skolan. Jag sprang på diskotek och tänkte att det löser sig väl. Jag ville ha något jobb, vad det var spelade inte så stor roll, och ha kul.

Karriärmässigt har det inte funnits någon långsiktig plan och Gunilla nämner sin pappa som mycket inflytelserik, särskilt under den tidigare delen av hennes yrkesliv, direkt efter Handelshögskolan.

- Jag har sett till att ta tillfällen som kommit upp i akt. Min pappa har haft ett mycket stort inflytande över mina karriärval. Men jag tycker ändå att det är jätteviktigt att vi avlivar myten om pappas flickor.

Gunilla berättar att hon faktiskt precis skrivit en bok på det temat.

- Det är väl inte konstigt att många kvinnor identifierar sig med och lyssnar mycket på sina pappor? Vill man identifiera sig med en hemmafru utan jobb, utan pengar och utan makt i samhället? I efterhand kan jag själv se att pappa har visat mig vägen in i yrkeslivet och mamma har funnits där och stöttat oss hela vägen.

Gunillas första jobb efter Handelshögskolan var som säljare på Skandia. Hon berättar att hon gjorde sig många viktiga lärdomar där. Om hur man säljer, hur man hanterar äldre män och hur ett ihärdigt arbete lönar sig.

- Sälj är ett hårt arbete, låter Gunilla meddela. Av 100 brev, får du 10 som är intresserade av att träffa dig och av de 10 du träffar är det ungefär en som det blir affär med. Det var bara att ge sig ut och jobba. Det

var en bra lärdom: ringa, lära sig sälja, kontakta folk som inte är ett dugg intresserade och att komma hem till en familj som dricker te och där hustrun är extremt ointresserad av att jag som var ganska ung och inte såg ut som man skulle sitta och diskutera med hennes man om försäkringar. Det gällde verkligen att hitta sätt att pigga upp sig själv och att hitta en egen inre motor. Det var en bra väg in i att sedan fortsätta göra saker själv. Ta initiativ, kontakta människor, fullfölja och möta dem. Att vara anpassningsbar i mötet annars blir det ingen försäljning samtidigt som det är viktigt att lyssna till sina egna värderingar.

Efter en tid på Skandia fann Gunilla det svårt att hitta den där inre motivationen och hon bestämde att det var dags att sluta, som hon själv kallar det, hårdsälja. Hon sökte sig till bankvärlden och arbetade för en mindre bank som nu är uppköpt av Nordea.

Under sin tid i Schweiz mellan tvåan och trean på Handels hade Gunilla lärt sig om löntagarfonder och blev under sin anställning i banken mycket upprörd när hennes medlemskap i Finansförbundet ledde till att hon stödde fonderna trots att hon var emot det. Hon engagerade sig ganska kraftigt i frågan och fick bland annat in en artikel på Expressens ledarsida. Av sin chef fick hon höra att hennes sätt att sticka ut hakan kunde få "allvarliga konsekvenser". Gunilla nämner i detta sammanhang något som hon ofta återkommer till när det gäller vad som är viktigt för att bli framgångsrik i näringslivet, nämligen kontakter.

- En av min fars vänner satt vid tidpunkten för rabaldret om löntagarfonderna i styrelsen för banken. Det gjorde att jag kunde känna mig något sånär trygg trots allt och att jag kunde fortsätta driva min kontroversiella fråga. Det fick som effekt att andra gärna ville använda mig som verktyg när de ville driva egna frågor, ler Gunilla.

Så småningom tröttnade Gunilla även på bankvärlden och kände att hon vill byta jobb.

- Jag skilde mig i samma veva vilket inte var särskilt lyckosamt eftersom det är svårt att få ett jobb när man gjort sådana saker, säger Gunilla och syftar på att hon drivit en obekväm fråga och på så sätt stuckit ut hakan mer än vad som kanske var legio.

Gunilla fick trots allt ett jobb, som kommunikationskonsult på en PR-byrå och blev därefter informationschef på ett dataföretag.

- Jag hade en chef som var väldigt auktoritär. Hans ledarstil var att skälla ut alla på företaget så det var bara ja-sägare som var kvar. Jag skulle ha kontakt med medier och se till att de förmedlade en positiv bild av oss men min chef sade allt man kan tänka sig till journalister och andra och gjorde mitt jobb omöjligt. Jag bestämde mig för att inte vara kvar

Tillsammans med två killar startade Gunilla ett pr-konsultföretag och inför starten berättar Gunilla att hon gjorde en översikt över sina kostnader för att se hur stora intäkter hon behövde ha.

- Jag hade inte så mycket kostnader så det gick bra. Vi fick inga barn när jag var gift. Jag hade inte så stora kostnader och grejer att ratta runt och jag hade jättemycket stöd. Jag var ju egentligen ute efter ett jobb, det fanns inte i sinnevärlden att man kunde göra själv. De däremot ansåg att vi skulle starta företag ihop och så blev det. Men efter ett par år insåg vi att vi nog inte hade så stor nytta av varandra och gick skilda vägar.

Gunillas period som egen företagare gav ett antal lärdomar och erbjöd Gunilla en frihet som hjälpte henne att hitta rätt.

- Jag hittade modellen för hur jag vill arbeta - hur jag kan använda mitt nätverk och mina relationer. Och numera tänker jag alltid; vad är det värsta som kan hända och hur löser jag det? Jag bygger upp olika scenarion, har olika reservutgångar. Genom att ha tänkt igenom innan, söka sig till rätt personer, ha rätt nätverk, och göra saker som känns bra har jag hittat rätt. Sedan gäller det att stå ut med att man är rädd och att det är läskigt.”

Under tiden hon var egen företagare, 1986, träffade Gunilla några som arbetade med Ruter Dam och blev erbjuden en plats i nätverkets styrelse. Vid det laget bestod nätverket till stor del av småföretagare, mentorprogrammet startades inte förrän elva år senare.

- I början var vi 23 styrelseledamöter och vi kom ingen vart. Jag började arbeta för att den skulle bantas till fem personer och fick så småningom igenom mitt förslag. Kvinnan som var ordförande tröttnade och jag fick ta över efter henne. Vid det här laget, när vi började arbeta med mentorsprogrammet, hade vi inga pengar och ett mycket löst nätverk.

Målet med programmet var fler kvinnor i ledningen på stora företag och Gunilla jobbade nära AnnaLena Sjölin med utvecklingen.

- Vi började titta på struktur, ordning och finansiering. Jag försörjde mig ju på annat sätt så 1997 kunde vi starta stiftelsen. Vi var noga med att jobba med rätt människor från början och sedan har vi lagt energi på att lära andra vad en mentor är och olika sätt att arbeta med mentorskap. Jag skrev också en bok om det.

Gunilla berättar att de jobbade enligt säljtekniken hon lärt sig under sin tid på Skandia.

- Sedan hade jag två dörröppnare, män i mitt eget nätverk med många bra kontakter som kunde hjälpa mig att få rätt människor att lyssna.

Visionen och att leverera resultat som för samhället i riktning mot den är väldigt viktigt för Gunilla.

- Det har verkligen hänt saker i näringslivet sedan vi startade. Skillnaden är total. Saker och ting förändras när fler kvinnor kommer högre upp i stora företag. Jag tror att det är viktigt med mångfald i besluten. De som har maktmonopol har alltid velat och vill fortfarande bevara det. Men makt och motmakt måste mötas. Men tyvärr ger även många kvinnor företrädevis ledarskap till män - det är ju så det brukar se ut!

Gunilla funderar en stund och vårt samtal tar en annan vändning.

- Många i Ruter Dam har män som tar huvudansvar för familjen. Det kan ju lika gärna vara männen men om man är två som har väldigt ont om tid så går oftast mannens karriär först, sådan är traditionen.

Gunilla pratar vidare och inriktar sig på att hitta lösningar för att ta hand om barnen och hemmet.

- Det kanske går att engagera mormor! Barn måste få tid och plats. Eller man kan också välja att anställa barnflicka, helst någon som inte slutar, så att man får kontinuitet. Det gäller att få hjälp och ta hjälp. Jag har aldrig städat eller dammat i mitt hus. Det gäller att göra val om man ska hinna med chefsjobbet. Dygnet har ju ett visst antal timmar.

Gunilla är upprörd när hon berättar om situationen många av hennes bekanta tvingas hantera.

- Vissa skolor kräver att föräldrarna är där och bakar bullar och så vidare. Våra ruterdamer ska vara på dagis på helgerna och städa när de är lediga för att det inte uppfattas som okej att köpa hjälp. Det är inte heller okej att köpa färdiga bullar. Den typen av värderingar kan sätta krokben för chefskarriärer. De gör att du måste orka stå ut med att bryta normen. Jag möter många som vrider sig i sär, det blir för mycket med alla de här kraven. Då går det inte. Då struntar de i karriären.

Innan vi lämnar Gunilla Arhén med en powerpointpresentation från hennes senaste föreläsning i händerna lägger hon ytterligare enfaz vid vikten av ett gott nätverk. Hon säger också att samhället inte är vant med att kvinnor sitter på maktpositioner och har inflytande. Hon säger att det blir bättre men att lågavlönat avund, det vill säga att de som är lågavlönade lätt känner avund mot dem som har det bättre, är mänskligt.

- Det gäller att fundera kring vilken typ av jobb du väljer att ha och hur kan du lösa din situation. Vill du göra karriär måste du förmodligen göra många timmar. Då gäller det att betala för hjälp och att välja man.

Bonnie Geijer

2004 startade Bonnie Geijer Red Tee - en golftidning för kvinnor. Red Tee såldes till Golf förbundet 2007.

Bonnie köpte sedan tillbaka tidningen och sålde den sedan igen under hösten 2009 till La Prensa. Vi träffar

henne på ett ganska bullrigt Café på Sveavägen. Vi är tidiga, men det är Bonnie också och vi hinner inte, som planerat, prata igenom intervjun innan den plötsligt satts igång.

Bonnie gjorde en rivstart, inte bara på vår intervju, utan också i karriären. Marknadsakademien på Stockholms Universitet gav Bonnie, som är uppvuxen i Stockholm, hennes första riktigt allvarliga jobb. Efter att ha genomfört ett projektarbete för Ericsson blev hon headhuntad av bolaget där hon började jobba samtidigt som hon avslutade studierna i trippel takt och fick, inte helt överraskande, magsår. Situationen var inte optimal och Bonnie gav sig vidare ut på marknaden.

- I samma veva som magsåret var det några som hoppade av Ericsson och skulle starta eget telecombolag. Jag hängde med och startade upp bolaget och fick ett optionsprogram. Sedan började jag arbeta på en managementkonsultfirma och allt var jättehäftigt. Firman hette Intelligence och helt plötsligt var jag strategikonsult! Då var jag 23-24 år. Jag gifte mig 1999 också... Men plötsligt gick Intelligence omkull och jag skilde mig. Och där stod jag. Arbetslös och frånskild. Och då kände jag att det kanske var på tiden att göra något annat.

Jag hade läst om en kille som höll på med arktisk segling och tog kontakt med honom. Alla sade till mig att jag ju inte kunde segla och att det aldrig skulle gå men seglaren tyckte inte likadant och jag fick följa med honom och hans team och segla till Svalbard. Sedan höll jag på med segling i ett och ett halvt år och varvade det med jobb på gruppboende för utvecklingsstörda och produktionsledare på en designbyrå.

Sedan kom idén att starta Red Tee. Som en frukt av kombinationen Mama och Sturehof.

Jag satt på Sturehof och pratade med en vän. Det var tidningen Mamas efterfest. Jag tycker att tidningen Mama är jättebra. Den ser kvinnan utifrån ett specialintresse - tittar på mamman som person, inte som funktion. Sedan tycker jag att det är kul att se mer nischad marknadsföring. Jag och min vän såg Sturehofs golfskylt, pratade om att det känns lite gubbigt med golf och började prata om att starta en golftidning.

Det gick en tid och Bonnie fortsatte att tänka på Red Tee och hur bra det skulle kunna bli. Så tillsammans med bland andra Johan Staël von Holstein gjorde hon slag i saken.

- Jag kunde inte släppa det. Jag tog reda på hur många damer som spelar golf och om de läser tidningar. Och så funderade jag på hur man gör en tidning - vad det kostar och vad man kan tjäna på det. Red Tee verkade som en bra idé så jag satte igång. Först tog vi in Iqube, så de ägde 3% av bolaget. Det var bra hjälp och stöd. Johan (Staël von Holstein) gav väldigt mycket stöd och fungerade som bollplank. Sedan gjorde vi nyemissioner och kom igång ordentligt."

Vi frågar hur det kändes att starta företag och Bonnie kommer att börja prata om hur det är att vara kvinna i näringslivet.

- Det var jobbigt och tungt med all byråkrati och administration, säger Bonnie. Jag tycker att det är frustrerande att det går så mycket tid och till administration; skatteunderlag, momsdeklarationer och anmälan till bolagsverket. Men det finns mycket hjälp för kvinnliga företagare, säger Bonnie med uppskattande klang i rösten.

Sedan kommer hon på sig själv med att låta alltför positiv och skiftar tonläge och berättar om egna erfarenheter.

- Då utgår i och för sig hjälpen ifrån att man är typ hårfrisörska, och man får lära sig saker som; så här gör du en likviditetsplan. Sedan har jag blivit frustrerad av hur man behandlas som kvinna och entreprenör i vissa sammanhang. På Almi frågade min handläggare mig vem som hjälpt mig att göra presentationen. Jag tänkte - kan du kolla mitt CV gubbstrutt.

Bemötandet från Almis handläggare för oss vidare in på liknande erfarenheter.

- Samhällets syn på kvinnor ibland, suckar Bonnie. Det var likadant när jag jobbade som konsult och stod inför en ledningsgrupp och presenterade ett case. De ställde bara frågor till min manliga kollega. Däremot tycker jag att unga killar har en annan inställning. Och jag blir nästan glad för varje rynka jag får, det ger mig mer pondus.

Vi ber om en jämförelse mellan en traditionell karriär och en entreprenöriell.

- Jag tycker att man som entreprenör har det lättare. Man slipper bevisa för någon att man kan något och det spelar ingen roll om folk tror att jag är korkad. Det handlar bara om att sköta mitt bolag bra.

Bonnie menar också att kvinnor generellt sett underskattar sig själva och underskattas av andra. Men för henne är entreprenörskap en lösning på det.

- När man har eget behöver man inte hantera politik på samma sätt eftersom man äger bolaget. Man får pondus automatiskt. Man behöver inte irritera sig på ett glastak, är inte med som maskot, har inte problem med att inte bli tillfrågad, eller inbjuden till möten. Om man äger ett bolag så bestämmer man.

Som en kontrast berättar Bonnie något som hände strax efter försäljningen av bolaget.

- Jag sålde Red Tee till svenska golfförbundet med villkor om att jag skulle jobba kvar i två år. Trots att jag startat Red tee och varit VD för företaget tillsatte de nya ägarna en ledningsgrupp med bara killar. Jag var

inte med. Detta uppmärksammandes som tur var snabbt av den dåvarande ordföranden och han reagerade efter fyra dagar och sa att jag naturligtvis skulle vara med i ledningen.

Bonnie fortsätter att berätta om tiden efter uppköpet.

- Sedan vi blev uppköpta fick jag erfarenheten av att jobba i en traditionell organisation, även om jag inte hade något administrativt ansvar, utan bara skulle skapa kreativa saker för tidningen var det svårt. Det var tur att jag blev gravid, annars hade jag nog inte överlevt, skrattar Bonnie.

Vi frågar hur Bonnie har orkat hålla på i ett så högt tempo och det visar sig att emellanåt har det inte varit så bra som annars.

Jag har haft alla stressåkommor man kan tänka sig: propp i huvudet, stressastma, och magsår. Jag har måst inse att livet inte fungerar så, det är inte bara att jobba, jobba, jobba och tjäna ihop pengar. Nu kan jag ta sundare beslut; minsta lilla det är mer än vad kroppen pallar så gäller det att tänka om. Jag är nog vad det gäller träning och sömn och när jag är i obalans tittar jag inte på tv. När man är ledsen, så är det bra att träffa folk. Det är någonting med tjejer som får oss att pressa oss så hårt. Vi gnäller inte som killar, till exempel en kille som är förkyld: skrattretande. Hade man lite mer av deras sätt skulle man inte få samma stressåkommor. Det går inte att inte ta hand om sig, lasta på sig för mycket och jobba ihjäl sig. Det är bra att anställa tjejer dock, de jobbar ju hårt...

Vi frågar vidare om oro, trygghet och säkerhet.

- Jag har tryggheten i mig själv. Jag är väldigt grundtrygg. Jag går runt och känner mig älskad. Jag har fått bra självkänsla av mina föräldrar, även om jag springer runt och flänger. Om jag haft ett problem har jag inte varit rädd att be om hjälp, be om råd. När Red Tee var i ekonomisk knipa fick jag höra om en annan kille, som varit i en liknande situation med en tidning. Jag ringde upp honom och sa att jag behövde råd. Det är viktigt att skaffa sig nya kompisar också; företagskontakter, att skapa den strukturen, det nätverket. I privatlivet finns ju inget glastak...

Bonnie köpte alltså tillbaka Red Tee från Golfförbundet och sålde sedan tidningen vidare till La Prensa. Sista numret i Bonnies regi kommer samma månad som den här intervjun är genomförd. Bonnie berättar om återköpet och omständigheterna det skedde under för henne tillbaka in på ämnet kvinna i näringslivet. Eller ska vi säga kvinna i livet?

Jag tyckte att det var köpläge, jag la ett skambud och fick igenom det. På infall så sms:ade jag mediechefen när jag var på semester på Marbella med ett bud. Jag var där med vänner, bland annat en kille som driver fem bolag och har familj. Han har ju dock en helt annan markservice. Killar behöver inte göra så mycket,

men som tjej vill man ha en balans i hemmet också. Man vill inte ha en bra relation med man och kompisar och barn. Hans fru är dock inte nöjd, han träffar ju inte sina barn så ofta. Sen har dom (killar) lite lättare med allting: banker, kontakter, kunder. Killar kanske överskattar sig mer, tänker större: jag behöver det, det och det. Tjejer tenderar nog att vara själva. Kopiera papper och bokföra, då kan man inte växa heller. Tjejer tar nog mindre risker.

Det är rationaliseringar naturligtvis. Och Bonnie är igång med nästa projekt - en webbcommunity för gravida i Kina.

- Jag fick idén när jag var gravid. Tanken var först att göra det i Sverige men det skulle bli likadant som med Red tee: man jobbar mot en extremt nischad målgrupp. Den blir så liten, att det bara blir småpengar. Det krävs så mycket att bygga upp en tidning. Tillväxtpotentialen är så otroligt mycket större i Kina även om det är sjukt mycket dyrare att sätta igång där. Förhoppningsvis får vi med oss Sida och Rädda barnen.

Men även om projekten rullar menar Bonnie att hennes liv är annorlunda men hur entreprenörskapet spelar en fortsatt viktig roll..

- Jag har utvecklats och tänker på ett annat sätt nu än jag gjorde tidigare. Sedan jag fick min dotter upplever jag att jag har en enorm alternativkostnad på min tid. Så nu värderar jag min tid mycket mer än vad jag gjorde när jag startade Red Tee. Då jobbade jag 16-17 timmar om dagen. Jag är en jobbknarkare i grund och botten. Jag tycker om att jobba mycket men det måste vara roligt också och det måste vara något som ger resultat. Det är tungt om det bara går plus minus noll efter extremt hårt jobb. Är det varken särskilt kul eller ger några pengar är det ingen idé. Jag har verkligen fått stålsätta mig för att stänga ner Red Tee. Men det är dumt att kämpa hur länge som helst och nu satsar jag hellre på Kina och på Jackie, min bebis. Min strategi nu är att jobba när Jackie sover, vilket ger mig ca 10 timmar om dagen. Jag försöker pussla ihop det där. Jag kan få ihop en heltid, men det är ju lättare att pussla när man styr sin egen tid eftersom det är svårt att styra en bebis tid. Hela mitt yrkesliv har jag blivit irriterad på kvinnor som drar in sitt privatliv, och pratar om dagis. Jag skiter i vad som dykt upp när någon behöver åka. De måste kunna göra sina grejer själva utan att prata om det hela tiden och dra in sin privatliv. Jag pratar därför inte så mycket om Jackie nu heller i arbetsrelaterade sammanhang. Jag ställer in och bokar om möten och grejer för bebis, men det talar jag ju inte om. Om jag hade en chef skulle det ju inte vara så enkelt, om man har en arbetstid, kan man ju inte göra vad som helst under den.

Vi frågar slutligen om man kan förändra något med att driva bolag och Bonnie svarar med stor övertygelse.

- Minsta pyttelilla grej man gör kan ge stora förändringar: varje gång man talar illa om en annan tjej, varje gång man visar att det går. Jag tror att det leder till mycket varje gång. Det är viktigt att belysa det positiva, men det är bara en bieffekt för mig, inte en drivkraft, att hjälpa kvinnor.

Monica Lindstedt

Tidningen Metro startades 1991 av Monica Lindstedt, Pelle Andersson och Robert Braunerhielm. Första numret kom ut 1995 och tidningen betraktas som en av de stora dagspressframgångarna under 1990-talet. Metro kom sedermera att distribueras i Prag, Göteborg, Budapest, Amsterdam, Helsingfors, Malmö, Santiago, Philadelphia, Zürich, Toronto, Rom och Buenos Aires. Ett år senare, 1996, var också året då Monica startade Hemfrid - ett företag som säljer hushållsnära tjänster. Hemfrid omsatte under 2008 cirka 120 Msek på 700 anställda som servade 5000 hushåll, i runda tal. Monica har lagt mycket energi på lobbyarbete för att åstadkomma det avdrag som privatpersoner numera får göra för hushållsnära tjänster. Införandet av avdrag et har givit stor effekt på Hemfrids omsättning.

Hemfrids lokaler ligger på Söder och efter en kortare promenad från tunnelbanan står vi i receptionen. Vi blir snart mottagna av Monica som efter att vi presenterat vårt ärende börjar med att berätta om sig själv och hur hon hamnat där hon är idag.

- Jag är en så kallad utlandssvensk. Mina föräldrar bodde inte i Sverige när jag var liten så jag gick på internat, på Sigtuna, innan jag började på Handels. Jag ville egentligen bli någonting som hade med djur att göra men insåg att det var svårt att försörja sig på. Organisationsteori låg ganska nära och var intressant, småler Monica. Jag var helt inställd på att doktorera så jag läste så småningom på doktorandprogrammet. Men jag tyckte efterhand att teorierna var för stela och hade låg förklaringsgrad. Jag ville skaffa mig praktisk erfarenhet. Det är roligare ute i näringslivet men jag har stor glädje av min forskarbakgrund. Jag sitter inte vid sidan av och tittar på. Jag vill påverka själv. Jag vill vara med. Jag har alltid undvikit att sitta ringside.

I rask takt och mycket effektivt och välformulerat berättar hon sedan om sina två främsta idéer.

- Mina största problem har blivit mina bästa affärsidéer. Under min tid som tidnings-VD blev jag varse hur distributionen tyngde hela verksamheten och förstod att detta var ett led man verkligen borde arbeta med. Vi gjorde en distributionsinnovation och började 1993 söka riskkapital till Metro men det fanns ingen som var intresserad. Inga VC-firmor och inga banker var villiga att satsa på tidningen. De sista investorerna vi kunde tänka oss var väl Kinnevik och Stenbeck men det var de som gav oss 10 miljoner. Vår analys av deras agerande var att de vill att vi skulle utmana Bonniersfären och att vi var svaret på deras problem.

Detta om detta och för att leda in på nästa problem som blivit en god affärsidé börjar Monica med att ge oss bakgrunden - sitt privatliv.

- Jag har fyra barn hemma. Och en mentalt jämställd man. Man kan tycka vad man vill om det men så är det med dem alla. Jämställdheten finns inte i det praktiska – vem ska hämta på dagis, vems karriär skall prioriteras? Det är likadant nästan överallt. Kvinnor har större ansvar för barnen. Man kan säga att de har barn i mycket högre utsträckning än männen. Men det är högst naturligt. Och antingen lägger man sig ned och dör eller gör man något åt det. Det har hänt mycket under min tid med Hemfrid. Det är fler som tar pappaledigt, det är annorlunda nu.”

Vi frågar Monica om hur det kommer sig att hon valt att köra eget och får, det något svårtydda, svaret:

- Jag gillar inte chefer som jag inte kan respektera. Chefer ska vara en förebild på alla plan – både som människor och yrkesmässigt. Jag tycker att man ska ha respekt för att människor är olika. Jag till exempel gillar att få tydliga mål och ett fritt spelfält men det finns många som inte alls vill ha sådana chefer och det får man respektera... 500 hemfridare behöver mycket handpåläggning så det är inte jag som är VD här. Vår VD är mycket mer av en *Country Club Manager*.

Monica berättar vidare på eget initiativ.

- Är man sin egen har man all frihet i världen. Men frihet kostar trygghet. Det måste man kunna leva med. Jag hittar trygghet hemma. Jag har en bra man. Sedan har jag inte ett särskilt stort behov av trygghet. Jag vill vara med och förändra världen. Det låter banalt men av inget kommer inget. Det gäller att hänge sig.

Det råder ingen tvekan om att Monica vet vad hon talar om och hon exemplifierar med sitt eget bolag.

- Hemfrid blev lönsamt först efter sex år. Nu är vi 13 år gamla. Jag har investerat mycket eget kapital, egen prestige och heder. När jag startade Hemfrid 1996 möttes jag av blandade reaktioner - starta städfirma efter man forskat och varit VD och gjort Metro - så osexigt! När det inte gick bra sade alla; vad var det jag sa? Men nu tycker alla att det är jättebra.

Vi frågar om det går att förändra något genom att driva ett eget bolag och Monica berättar utifrån egna erfarenheter.

- Det är lättare att bli sedd om man är utanför de etablerade systemen, säger Monica. Det är på gott och på ont, för det går att gömma nederlag i en stor organisation också. Samhället förändras hela tiden precis som våra värderingar. Tiden och det politiska systemet förändras - vad politiken beslutar likaså. Jag startade företag för att på ett anständigt sätt få hjälp hemma efter att ha kommit till en viktig insikt. Jag trodde att

partipolitik var att gå före men det är det inte, de går efter. De ratificerar det som hänt. Vill man förändra måste man ge politikerna något att reagera på. Nu har vi kommit dit med den här frågan - hushållsnära tjänster. Jag har lobbats för detta hela tiden. Jag är utrikesminister i den här frågan på vårt bolag.

Vi frågar om det har varit tufft och om erfarenheter av stress. Monica berättar gärna om vad som hjälper henne att hålla ihop.

- Jag har klarat mig jättebra. Jag har sett till att jag gör det genom att ha ett liv av sidan av. Jag föder upp hästar. Hästen bryr sig inte om hur jag presterar och så vidare. Jag brukar säga mock out istället för work out. Naturen går inte att påverka. Jag har 23 hästar och målet är att en ska vinna internationell grandprix, jag hade en som var med i OS i Aten 2004! Jag skulle aldrig komma på tanken att springa maraton eller hoppa bungy jump. Däremot vill jag gärna visa att saker går fast folk inte tror det.

Monica resonerar vidare och uttrycker att visst är män och kvinnor olika men det böra vara så jämlikt och rättvist som möjligt, både i arbetslivet och i hemmet om man ska orka.

- Det ska inte vara kvinnans lott att ensam dra runt en familj. Ingen människa kan tuta i mig att man kan vara fullblodsmamma och fullblodsföretagare samtidigt. Då går man in i väggen.

Vad som har drivit Monica i hennes entreprenörskap har vi vid det här laget fått en viss förståelse för men vi frågar ändå rakt ut för att få ett skarpt formulerat svar. Och det får vi. Men vi får också en liten anekdot från Hemfrids uppstartsfas.

- Frustration över att det inte fungerar bättre har drivit mig. Sedan är det en annan grej som är väldigt viktig: jag är ingen legosoldat. Att äga sitt bolag ger ytterligare en dimension i yrkeslivet och det finns en tillfredsställelse i det. Man ska inte underskatta ägandet. 1/3 av alla kvinnor får lön av offentlig sektor men de har inte sålt en pinal. De är rädda för siffror och det blir ett stort hinder. Det har varit jättebra med att gå på Handels - man känner sig ganska bekväm i den världen. Man kan prata det språket och de kan inte sätta sig på en, vilket de gärna gör annars. När jag kom till banken för att öppna konto för Hemfrid sade bankmannen "så du är inte någon vanlig liten hemmafru som ska starta eget företag". Jag bytte bank och nu skäms han som en hund.

Karin Pettersson

Karin har, tillsammans med Martin Ådahl och Martin Ahlqvist startat nyhetsmagasinet Fokus, med en ambition att vara Sveriges motsvarighet till Newsweek eller Time Magazine. Enligt Orvesto Konsument hade tidningen 2008 ett läsarantal som uppgick till 44 000.

Karin är uppvuxen i Enskede i Stockholm som hon själv beskriver som en medelklassens villaförort. Hon hade tidigt ett stort samhällsengagemang och var engagerad politiskt och i närområdet. Karin berättar att hon ofta i efterhand tänkt att hennes uppväxt i ett aktivt föreningsliv och en stark gemenskap i området där hon bodde nog har betytt ganska mycket för henne och hennes liv. Hon nämner också att hennes politiska engagemang gjorde att hon tidigt fick ansvarsposter.

Karin började studera vid Stockholms Universitet men saknade en gemenskap. Av den anledningen började hon på Handelshögskolan i Stockholm för att läsa ett program och på så sätt följas åt med sina studiekamrater på ett annat sätt. Hon trivdes bra och var framförallt mycket aktiv i kåren, i studentradion och s-föreningen. Men helt tillfredsställd blev inte Karin av sin skola.

- Handels var liksom en avpolitiserad borgerlig miljö, jag saknade samtalen om de stora frågorna, säger hon. Jag tyckte att projekten snarare än studierna var det roliga.

Under studietiden fick Karin sitt första mer kvalificerade jobb, på *Finanstidningen*.

- Jag tyckte om tidningsmiljön och hade jobbet löpande under hela Handelstiden. Jag jobbade som reporter och tyckte att det var jättekul! Det var en spännande miljö och det var väldigt viktiga erfarenheter för oss när vi drog igång Fokus. *Finanstidningen* var en nystartad tidning och en väldigt entreprenöriell miljö. De tog in folk utan journalistutbildning, de ville hellre ha ekonomer och göra saker på ett nytt sätt. De var en utmanare till *Dagens Industri* och det gick ganska bra. *Finanstidningen* hade gott renommé och det gav en känsla av att det faktiskt gick att starta något nytt. Att ta sig in i matchen.

Det var också på *Finanstidningen* Karin lärde känna Martin och Martin.

När Karin tog examen 2001 valde hon mellan att göra traineeprogram på Schibsted och att börja som politiskt sakkunnig på Finansdepartementet. Det är tydligt hur hon valde.

- Och då kände jag, säger Karin, politik är ju det roligaste! Det blev några år på Finansen och jag trivdes väldigt bra. Jag hade väldigt bra chefer och fick väldigt roliga uppgifter. Jag fick förhandla och sådär - det var jättespännande. Men parallellt med att jag jobbade på Finansen började vi ändå, jag och Martin och Martin, med Fokus.

Karin berättar hur Fokus kom till, samtidigt som hon var mitt uppe i en annan karriär.

- Vi började spåna på den här idén, säger hon, det var en sådan där idé som föds över en öl – fan, det är det här man borde göra - det där snacket som man har haft tusen gånger. Sedan arbetade vi vidare med projektet under ett par år parallellt med att vi jobbade, det gick långsamt framåt men vi släppte det aldrig.

Jag var inne i karriären, jag hade mitt jobb som jag trivdes väldigt bra med. Sedan plötsligt var den där affärsplanen klar och det var dags att gå ut och söka pengar. Det tog väl ungefär ett år och tillslut fick vi ja från Johan Björkman som stod bakom hela finansgänget.

Karin reflekterar över sig själv och sin egen kontext.

- Ja, det har varit - lite den osannolika entreprenören. Jag har alltid sett mig som den som skulle göra karriär inom förvaltning eller politiken eller sådär. Men nu känner jag mig väldigt formad av det här redan och jag kan tänka mig massa olika uppdrag. Jag känner mig väldigt öppen för vart livet tar mig.

Karin lämnade Finansdepartementet när Fokus fått finansiering.

- Det första året var fantastiskt och fruktansvärt. Det var väldigt hårt jobb. Tidningen skulle ju komma ut varje vecka. Vi skulle se till att organisationen höll för 43 nummer per år. Allting skulle fungera samtidigt och det var - en jäkla pers helt enkelt, men väldigt spännande.

Vi börjar prata om hur tankarna gick och om varför man blir entreprenör.

- Jag ser mig själv som en ganska öppen och nyfiken person, börjar Karin. Jag insåg där någonstans när vi spanade på idén och jag satt på Finansdepartementet att det inte kommer så många sådana här chanser i livet. Jag hade ingen familj, jag hade en bra utbildning och något att falla tillbaka på, jag trodde verkligen på idén så det fanns egentligen ingenting som satte stopp. Frågan jag ibland ställer mig är varför vi höll på med den här projektet så länge på sidan av, det tog ju oss tre år! Jag kan inte riktigt svara på det. Det byggde ju på lust till uppgiften. Vi hade ju kul i konstellationen. Visst var det slitigt någon gång men vi visste varför vi gjorde det. Det handlade om ett utlopp för kreativitet och om lust och arbetsglädje till något vi inte visste vad det skulle bli av. Det handlade mycket om att förverkliga sig själv, om att inte ha begränsningar satta av någon annan än en själv. Jag tror att det är det som driver mig, att få bestämma över min egen tillvaro.

Karin berättar vidare om sina drivkrafter, hur Fokus skiljer sig från hennes tidigare arbetsplats och hur hennes roll på tidningen förändrats.

- Nu är vi i ett annat skede med Fokus, nu handlar det om att utveckla och ta tidningen vidare men det är nog fortfarande samma drivkraft. Det som är häftigt med den här organisationen är att det är så nära mellan idé och allting annat. Jag kan ju jämföra med att vara på regeringskansliet, där är man en lite kugge i ett väldigt effektivt maskineri, smidigt och välsmort men det är så stort! Här har jag lyckats skapa mig en rolig och fri roll. Det är bara att komma på en idé och göra den. Jag är inte så bunden av produktionen längre. Jag sitter inte med tidningen och går igenom artiklar och jag gör inte veckorutor. Jag jobbar mycket mer med affärsutveckling, att ta Fokus vidare och bygga. Det är jätteroligt.

Vi frågar om Karin känner att företagandet löst eller skapat problem för henne och vi kommer in på hennes familj och skillnaden mellan att starta och driva företag.

- Innan jag skaffade barn sade en kollega till mig "om du vill kunna kombinera karriär med familj ska du se till att bli en hög chef för då bestämmer du över dina egna arbetstider. Då är det ingen som bestämmer över dina möten eller när du ska komma och gå, du bestämmer själv över din egen almanacka". Jag tror mycket på det, att se till att man inte hamnar i en pressad mellanchefsposition. Det är nog det tuffaste när det gäller att kombinera familj och jobb. Antingen gäller det att vara fri och då är entreprenörskap en väg, eller att hamna som högsta chef högst upp i näringskedjan så att ingen kan säga till en hur ens arbetstider ska se ut. I båda fallen måste man fortfarande jobba jävligt mycket men man kan i alla fall själv styra över tiden. Jag måste dock säga att jag är väldigt glad att uppstartsfasen av Fokus är över. Det hade inte gått att starta tidningen med det liv jag lever nu. Jag träffar min son flera timmar om dagen nu men under uppstartsfasen jobbade vi dygnet runt i ett och ett halvt år.

Karin fortsätter att prata och samtalet glider in på hur det är att starta företag.

- Jag tycker att det är väldigt tråkigt, när man försöker starta någonting, att man möts av så mycket negativa reaktioner - mycket rädsla, skepsis och "det där kommer aldrig gå". Det är klart att det spelar stor roll vad man möter för attityder från sin omgivning. Man måste verkligen vara stark och säker. Man får ta mycket skepsis om man ska göra något på egen hand eftersom det självklara fortfarande är att man ska göra traditionell karriär. Attityder, normer och idéer ligger djupt förankrade i folksjälen och blir till ett tråkigt hinder för folk som har idéer och vill göra saker. Jag har bestämt att jag bara ska plussa folk som vill starta eget. Jag ska aldrig ge sura kommentarer som "hur har ni tänkt med det" och "det där har de andra redan provat"!

- Man måste bara ösa på och tro på sig själv och umgås med folk som är positiva och stöttar en. Om någon är sur, undvik den personen. Skapa dina egna positiva cirklar och positiva sammanhang - vänner och nätverk och vad det nu kan vara. Man måste söka sig själv, om man orkar, till miljöer där man får kraft istället för att tryckas ned. Sök dig till en chef eller ett sammanhang där du blir lyft och når resultat istället för att bli nedtryckt.

Vi undrar om Fokus organisation ser annorlunda ut. Karin funderar lite innan hon svarar.

- Nja. Det viktigaste är hur den leds, vi har delat ledarskap. Det finns en del problem med det men styrkorna är verkligen övervägande. Vi har känt varandra så länge, vi har startat det här tillsammans. Det är inte lätt men, jag säger inte att det är en lätt modell för andra men för oss har det funkat väldigt bra. För mig har

det varit oerhört värdefullt. Nu har jag varit mammaledig och varit på resor till USA. Om vi inte hade haft den här modellen vet jag inte hur det hade gått.

- Sedan är vi ganska nya, det sitter inte så mycket i väggarna. Det är ganska lätt att förändra saker. Vi tar till vara den flexibla och lätttrörliga organisationen där man bejakar det som folk kommer upp med. Jag tror att folk trivs bra och tycker att det är ett roligt ställe att vara på. Vi har en anda av att vi förändrar och utvecklar och bejakar.

Vi styr samtalet till att handla om hur Karin upplever att det är att vara kvinna och göra karriär.

- Det finns en könsmaktsordning, säger Karin direkt. För mig är det uppenbart och jag är öppen feminist och pratar gärna om de där frågorna. Det är ju saker som drabbar en mer och mer ju äldre man blir som kvinna. Även om jag alltid har tänkt på det här så blir det mer personligt när man får familj och så. Men när jag pratar med många studiekamrater så märker jag att det är tuffare än jag har det i de omgivningar jag befinner mig i. Det är så att det är tuffare när man är kvinna, man blir bemött på ett annat sätt, man blir förminskad, man blir ifrågasatt på ett annat vis. Man får kämpa mer för sina framgångar. Med det finns alla förutsättningar idag. Inte för alla men om man har en bra utbildning i Sverige finns det förutsättningar för att leva ett jämställt och ett fantastiskt liv. Jag säger inte att man ska sluta gnälla, många blir orättvist behandlade och nedtryckta och det är inte så lätt att ändra en struktur som man är en del av. Men förutsättningar finns ändå på plats. Om man har en styrka och en drivkraft så tycker jag inte att man ska nöja mig med att sitta på en plats där man blir nedtryckt, där det man gör inte premieras och där man lever ett liv som man inte trivs med. Skapa då för guds skull ett positivt sammanhang - för det går! Jag skulle önska att fler faktiskt försökte skapa sig en tillvaro som de trivs med istället för att sitta och sura.

Vi pratar vidare om strukturella hinder och jämställdhet i näringslivet.

- Jag tror inte att det finns någon som på ett teoretiskt plan tycker att kvinnor ska ha sämre jobb eller att de har sämre förutsättningar för att bli framgångsrika men samtidigt ser det ju verkligen ut som det gör. Jag tror att det finns flera förklaringar till det. Det beror till en del på gamla föreställningar. I det svenska näringslivet är vi dåliga på att premiera kompetens, vi rekryterar på likhet snarare än vem som har bäst möjlighet att göra jobbet. Det ser man på hur det går för kvinnor och för folk som har spännande efternamn.

Karin ger ytterligare någon av sina många tankar kring orsakerna till en ojämlik arbetsmarknad.

- Sedan finns det viktiga strukturella hinder. Det handlar till exempel om föräldraförsäkringen, som jag tycker att det är konstigt att man inte kvoterar. Jag tror för det första att det skulle ge stora förbättringar

för barnen som får en relation till båda sina föräldrar. Men det skulle också påverka arbetsmarknaden jättemycket. Anställer man en tjej i 30-årsåldern, så är det väldigt stor sannolikhet att hon kommer vara borta i ett år eller mer när hon får barn. Anställer du en man är det inte så. Det påverkar naturligtvis. Om mammorna var hemma mindre och papporna var hemma mer så skulle i alla fall ett hinder försvinna. Lösningen är ett jämställt familjeliv så att inte kvinnor straffas av arbetsgivare för att de jobbar mer hemma.

Vi frågar Karin, innan vi skakar hand och lämnar tidningsredaktionen, hur hennes privata omgivning reagerat på hennes val av karriär och syn på arbete.

- Jag har en jättepositiv omgivning privat. Jag lever i ett förhållande där vi lyfter varandra och är jämlika på alla plan. Folk i marginalen kan ibland säga något, men aldrig de närmaste. Jag var hemma ganska länge med min son ändå, åtta månader, och så får man ändå höra "vad kort du var hemma", men det får man tugga i sig och bestämma sig för vad som är viktigt.

Louise Andersson och Louise Westerberg

Louise och Louise har startat Viktor Rydbergs skolkoncern. Det som först var ett gymnasium i Danderyd är nu tre gymnasier och en grundskola och Louise och Louise sitter i ledningen för stiftelsen som äger skolorna. Vi träffar dem på en av skolorna och känner oss till en början konfunderade av att vara på vad vi felaktigt antog var rektorsexpeditionen (det visade sig vara styrelsens huvudkontor) men kommer snart loss i och med att Louise och Louise visar sig formligen älska ansatsen för vår studie. Vi pustar ut och förklarar att vi funderar över om det är så att man använder entreprenörskapet för att kunna leva som man vill, vilket ger samtalet en rivstart.

- Så är det ju definitivt, det tror jag absolut! säger de i mun på varandra och Louise W fortsätter,

- Sedan har vi ju dessutom delat ledarskap vilket gör att man blir ännu mer flexibel. Louise har fyra barn och jag har tre barn.

Louise A tar vid.

- Nu har vi ju vuxna barn, när vi började var våra minsta åtta år men det här hade gått alldeles bra när de var mindre också, för att när man är entreprenör är det ju ingen som talar om för en när man ska jobba och hur man ska jobba. Man slipper ha en chef.

- Man har ingen chef, säger de glatt med en mun och slår ut med händerna.

- Det är jätte, jätte, jätteskönt! förtydligar Louise A och fortsätter,

- Sedan när man är två kan man alltid täcka in för varandra. Vi har egentligen samma områden som vi ansvarar för. Sedan har du, Louise, vissa arbetsuppgifter som du gör bättre och jag vissa som jag gör bättre men egentligen är det ingen som vet vem av oss som ansvarar mest för en fråga. Vi är utåt liksom Louisorna och det är väldigt skönt för då är det alltid någon av oss som finns om inte den andra gör det. Så man känner sig på det viset också väldigt stark. Det är aldrig jobbigt.

Louise W resonerar lite kring det delade ledarskapet och hur det fungerar. Det är tydligt att hon talar för dem båda.

- Det är viktigt att ha samma långsiktiga mål, så att man drar åt samma håll. Sedan sitter vi i samma rum så vi får samma information. Det gör att vi blir mycket mer samstämda i beslutsfattandet tror vi. Många gånger tycker vi likadant och det beror nog på att vi har samma background och väldigt mycket samma information. När vi tycker olika väntar vi lite med beslutet. Tycker vi lika blir vi enormt starka.”

Louise A fyller i.

- Men man behöver inte vänta länge heller. Det går väldigt fort att fundera. Man samtalar lite och sedan är det löst. Vi kommer alltid fram till någonting och det går oerhört fort att fatta beslut. Jag kan bara tänka mig att vara ensam chef! Så ensamt och så tråkigt! Och hur ska jag besluta mig? Men det är så lätt när man är två. Jaha? Tycker du som jag? Ja men då är det ju ingenting att snacka om! Det går så fort!

Louise W återgår till att prata om barn och entreprenörskap.

- Just det här att kombinera familj och entreprenörskap, det är ju jättejättebra. Vi kunde ju ha med våra barn och nu har vi mycket barn till dem som jobbar här som följer med. Det är ju inte så att de kan ha barnen här jämt men är de sjuka så är de här.

- Ja, det finns många bra saker med att vara entreprenör när du har familj – jag menar just det här att kan du inte jobba på fredagen för att du ska gå på avslutning eller gå till tandläkaren med barnen - jag menar, då gör du ju det på lördagen eller på söndagen. Man gör ju sin egen tid ändå!

Louise A flikar in och betonar att det inte är något vilohem precis.

- De första åren jobbade vi ju mycket mer än heltid...

Louise W håller med men är fortsatt mycket positiv.

- Men vi var ju ändå fria! Du kunde täcka för mig om det var någonting och jag för dig.

Louise A balanserar.

- Det är inte det att man jobbar mindre, absolut inte, men man är ju fri!

Tillsammans berättar Louisorna sedan entusiastiskt en spännande historia ur sin verksamhet som handlar om effektiva medarbetare som utan problem hanterat både graviditeter, barn och arbete utan några som helst problem.

- Vi mäter på vad våra medarbetare presterar. Vi gör regelbundet enkäter och kan mäta kvalitet. Det hjälper oss att se hur skolan fungerar och den fungerar alldeles utmärkt. Och rektorerna gör precis som de vill med sin tid. Alla våra rektorer har helt fritt när det gäller det men vi mäter dem på prestation.

- Vårt sätt att leda tillåter att man blandar familj med jobbet. Vi försöker ju hjälpa till. Vi vet ju hur det är.

Vi frågar Louise och Louise om de tror att deras sätt att leda kommer att sprida sig och de resonerar gemensamt fram ett svar.

Louise W reflekterar över VRG:s ledarskapskultur.

- Våra rektorer har varit väldigt fria. Vi är ju chefer för rektorerna men de är chefer för hela sina organisationer och även om de låter sin personal bestämma över sin tid ger det inte så stor effekt eftersom undervisningen ju ändå är schemalagd och barnen är i skolan mellan vissa tider.

- Vi har ett aktiebolag med en kvinnlig VD och hon är också väldigt fri. För hon är så resultatinriktad och det är ju det vi tittar på. Det är klart – hon talar om för oss var hon är, om hon är hemma en dag och hur hon har tänkt sig men hon gör som hon vill.

Louise A blir den som formulerar ett svar på frågan.

- Jag vet inte om det påverkar särskilt mycket. Det är väl i så fall när någon själv startar någonting. Man måste ju anpassa sig till den organisation och struktur man kommer till. Om det inte är man själv som skapar den. Det är väldigt svårt att förändra någonting som någon annan har byggt upp. Det är därför det är så bra att vara entreprenör.

Vi börjar prata om hur det kommer sig att Louisorna är där de är idag. Vi får veta att de båda har en entreprenöriell bakgrund och deras sätt att tala avslöjar att de har en förmåga att se möjligheter och att tänka fritt. De tror att det är förutsättningar för att lyckas.

VRG kom till i samband med att de var med i samma föräldraförening i Djursholm när de hade barn i samma ålder, deras yngsta barn var då sju år och det är tydligt att de delar synsätt på sin historia.

- Vi har ju sett skolan utifrån. Och visserligen inifrån under de 12 år vi har gått där själva. Vi är ju inte pedagoger och inte varit i verksamheten. Men man har ju en väldigt bestämd bild av hur en skola ska vara, säger Louise W.

- Det kändes bra att kunna se det utifrån eftersom vi då kunde vara fokuserade på vad skolan skulle leverera, tar Louise A vid. Om man själv är lärare så har man väldigt mycket begränsningar. Det hade ju inte vi. Vi ville utvärdera och mäta skolan. Sedan, eftersom vi läst ekonomi, var vi båda intresserade av skolan ur ett nationalekonomiskt perspektiv. Man kan verkligen förändra ett samhälle genom utbildning!

- Sedan var det absolut uttråkigt i skolan på den tiden, fortsätter Louise A. Det var ju ett monopol. Och monopol är aldrig bra för någon. Jag tror inte att ni kan föreställa er - det fanns ju inga skolor att välja på! Det fanns bara en skola och det var den där man bodde. De behövde ju inte lägga två strån i kors! Det var bara så uttråkigt. Jag hade gått i en jättebra skola med några av Sveriges bästa lärare och jag bara älskade det! Och sedan har jag då fyra barn varav tre gick i skolan och tyckte att det var bara så tråkigt. Och jag kunde helt hålla med om det. Vi ville ju skapa en skola som inspirerade. Jag höll på att krevera när jag fick gå in i de här skolorna och se hur eleverna hade sina skåp och allt klotter och jag tänkte – vilken arbetsmiljö för lärarna! Hur är det möjligt att kunna göra ett jobb i den här miljön?

Louise och Louise fortsätter att avlösa varandra när de ödmjukt berättar om hur det blev så att de startade VRG.

- Friskolereformen har gjort väldigt mycket, säger Louise A. Det har blivit så mycket bättre än vad det var när vi satte igång i början på 90-talet. Det var ju väldigt lätt för oss att göra någonting som var bättre för allting var så dåligt. Idag hade det varit mycket svårare. Det blev liksom en god cirkel. Det blev inte klokt vad bra det blev! Det var så rätt i tiden! Louise och jag hade ju inte tänkt att det var vi som skulle starta en skola. De hade ju infört skolpengen på den här tiden – det var Per Unckel som gjorde det och det var precis nytt. Och så hörde vi alla våra kompisar som sade att det var så dåligt i gymnasierna. Vi tyckte att det måste gå att göra någonting åt detta. Det måste ju gå att någon startar en skola – det finns ju hur mycket plats som helst där i samskolans lokaler. Så vi startade någonting som hette samskolans vänner, bara för att se vad vi kunde göra. Och sedan, eftersom det var ett sådant behov skulle jag vilja säga så – allting bara ordnade sig! Och vi ville ju – men vi ville inte göra det själva från början men allting bara ordnade sig. Vi trodde ju inte att vi... Vi trodde ju att någon rektor... Men naturligtvis ligger det otroligt mycket målmedvetet jobb bakom våra skolor.

- Från början var tanken att vi bara skulle hjälpa till lite, utbrister Louise W. Sedan skulle ju någon annan ta över. Vi skickade in ansökning och anställde en rektor och det var ju så kul och då blev det ju allvar sedan.

Så vi har lärt oss väldigt mycket på vägen. Vi tyckte ju inte att vi kunde någonting. Vad vi kunde var väl entreprenörskapet. Och vi visste vad vi ville ha ut av skolan.

Vi frågar hur de resonerar kring det faktum att det är så få kvinnor som har ledande positioner i näringslivet, hur uppfattar de att man ser på fenomenet? Stämmer vår upplevelse av att man som kvinna i tankevärlden är välkommen i vilka sammanhang och rum som helst i näringslivet men att det är svårt att faktiskt ta sig dit i verkligheten?

- Vi tror mycket på ett delat ledarskap för att underlätta, säger Louise W. Alla våra rektorer har vars två biträdande rektorer. De undervisar lite också – annars skulle vi inte ha råd att ha det här ledargarnityret. Men de är också ett gäng! Det gör det mycket roligare. De kan täcka för varandra och fatta beslut tillsammans. Det är inte så ensamt och det blir roligare. Sedan har vi befriat rektorerna från administration för att ge dem så mycket tid som möjligt för pedagogik. Vi tar så mycket som möjligt av den administrativa tråkigheten. Plus att de är tre på varje skola. Då kan man vara mammaledig och pappaledig och det fungerar ändå. Det tror jag är lite kvinnligt. Att vi jobbar i team. Vi har delat ledarskap och det är inte så många män som har tänkt i de banorna, det tror jag inte.

- Problemet när det gäller delat ledarskap, konstaterar Louise A, är att de juridiska strukturerna inte fungerar för det eftersom det bara finns en VD. Många tycker inte om delat ledarskap, fortsätter hon. De säger att vi är unika och att vi har råkat få lätt för det. Vi har ofta funderat på vad det är som gör att det funkar. Vi tror att det handlar om att ha en totalt lika målbild. Varför man gör det och vad det ska bli av det. Att man är totalt övertygad om att den bilden är samstämmig. Finns det minsta lilla tendens till att man kör åt olika håll - då blir det schism direkt.

Amelia Adamo

Vi träffar Amelia Adamo i solen som skiner in på hennes redaktion på Kungsgatan i Stockholm. Hon känner sig på något sätt lite obekvämt när hon precis satt sig för hon springer snabbt upp från sin pinnstol och börjar leta efter en alternativ tröja. Delar av redaktionen kommer på benen och någon hittar en t-shirt med en svensk flagga på.

- Det blir ju roligt om ni ska ta bilder också, utbrister Amelia och klär ogenerat men kvickt både av och på sig mitt i det öppna kontorslandskapet. Sedan sätter hon sig igen. Och hon lägger faktiskt upp sina jeansklädda ben - avrundade med ett par röda cowboyboots, på soffbordet. Vi önskade verkligen att vi haft en kamera.

- Varför jag startade en egen tidning, frågar Amelia med ögonbrynen strävandes mot hårfästet. Av frustration! Annars hade jag blivit tvungen att ta hand om *Året Runt*! Så då tänkte jag - jag hittar på något eget! Jag är där jag är idag på grund av frustration, slump och målinriktning, konstaterar hon framt.

- Jag vet inte riktigt hur det kom sig men jag tänkte en del på varför kvinnotidningar såg ut som de gjorde i Sverige. Det fanns ingen tidning för kvinnor som innehöll vanligt liv. Var fanns vardagen, karlarna, diskbänken och identifikationen? Det fanns en viss grupp kvinnor som helt enkelt inte hade någon tidning. På kontinenten hade man tidningar som pratade om att pensionsspara vid 30 och varför man har det trist i sängen men som också innehöll mode och skönhet. Det var som var nytt och unikt för tidningen *Amelia* när den kom var att den var full av identifikation för tjejer i er ålder [25 och 28, författarnas anm.]. Men i par skulle man vara, och helst med funderingar på familj.

- Jag var anställd då. Och jag är ju ingen riktig entreprenör. Jag är ju intraprenör eller vad man ska kalla det för. Jag hade precis vänt utvecklingen för *Veckorevyn* och ville verkligen inte göra *Året runt* som man tyckte uppifrån att jag skulle göra, det var inte min påse. Absolut inte! Jag kunde inte identifiera mig med dem som läser tidningen, jag kan inte tända på att läsa om hur någon hittat sin förlorade syster eller hur man rätar ut åderbrock. Jag var ju yngre också. Jag var 46 år när jag gjorde *Amelia*. Men det var ganska hårda tider för att starta en ny tidning. Det var på den tiden det fortfarande var väldigt dyrt och dessutom hade Bonniers precis haft ett smärre fiasko.

Amelia berättar vidare om sin resa i tidningsvärlden.

- Jag hade mitt första chefsjobb när jag var 32-33 år, på *Veckorevyn*. När jag var 37 år kom jag till *Aftonbladet*. Jag gjorde en helt ny söndagsbilaga där som jag fick stora journalistpriset för och som ökade upplagan med 100 000 ex. Det var början till att jag vågade göra en tidning som *Amelia*.

- När jag ville börja med *Amelia* gjorde jag en stor marknadsundersökning och det var den första i sitt slag. Det visade sig att mina hypoteser kring målgruppen var nästan identiska med de verkliga förhållanden och då har man ju verkligen argument att föra fram inför styrelsen. Sedan var det ju massa saker vi fick diskutera. Bland annat var det stora diskussioner om att ha en tidning som kom ut var fjortonde dag och om att lansera i april. Det är så mycket som tas för givet - så är det ofta i mogna branscher - så jag fick slåss för att ta nya grepp.

- För mig var det snarast en fördel att branschen var så konservativ och gammaldags. Jag kunde vända det till min fördel, att vara mycket mer påhittig, mycket mer drivande, mycket mer orädd.

Amelia gör stora ögon och återger vad hon hört så många gånger.

- Döpa en tidning till Amelia? I Jante-Sverige? Jag menar, hur mallig får man vara?

Sedan fortsätter hon rationellt och med perspektiv.

- Det var ju hur bra som helst, vi fick en väldig massa marknadsföringspoäng.

Det är så mycket man kan göra när man dels, har en stor organisation bakom sig och sen har man någon man kan förankra det hos, massa människor som gör de andra sakerna, som distributionen och så.

Vi frågar Amelia om hur det är att vara kvinna i en stor organisation och hon ger oss till en början sin generella syn på frågan men blir så småningom personlig.

- Jag tror att saker kommer förändras i takt med att kvinnor tar för sig, för det är ju så att det här är ett patriarkat som inte släpps hur som helst. Män väljer män och kvinnor väljer kvinnor också. Det är slentrian. Vi har haft en lista här som visar att män väljer kvinnor bara de får en lista på dugliga sådana. Jag tror att det är tradition och rädsla. Särskilt äldre män gillar inte att anställa 50-åringar, de är för bitchiga. De vill anställa kvinnor runt 30 som ser upp till dem litegrand. Det är någonting i maskuliniteten som gör att det är svårt att hantera jämnåriga kvinnor.

- Kvinnor gör också medvetna val som gör att de inte får en chefspost. Kvinnor måste ha chefsposter och VD-roller för att det ska finnas några att rekrytera till styrelser. Man kan ju inte skutta in i styrelser sådär. Så, varför väljer kvinnor bort chefsposterna, frågar Amelia retoriskt och fortsätter att prata.

- Vi har en mycket kortare omloppsbanan än män. Det är något jag jobbar med här på *M*, vi ska duga även efter 50. Om en kvinna har mellan 30 och 60 att vara attraktiv på arbetsmarknaden behöver hon ju inte göra allt mellan 30 och 40. Som det är idag jobbar kvinnor mellan 30 och 40 så att de nästan bryter nacken av sig. Om vi kan ändra det där så att man kan göra karriär efter 40, om man kan få människor att se att kvinnor är dugliga mycket längre upp i åldrarna kommer det att bli bättre. Då kan man ta de där barnåren! Nu pratar jag inte om att männen bör ta dem, nu pratar jag bara om oss kvinnor. Man kan ta de där åren som man vill och veta att man kan ta ett chefsjobb sen, när man är 40 eller 42!

- Det kan vara svårt att kombinera småbarnsår med vissa jobb, men det beror på. Så som jag har jobbat nu de senaste åren när barnen är stora, kunde jag inte ha jobbat när de var små. Jag hade bra arbetsgivare, som förstod att det de kunde få ut av mig var värt någonting ändå. Jag har alltid haft stor kapacitet, mycket energi och så. Men jag höll mig ganska mycket inom 40 timmar. På den tiden skulle man hämta vid fyra på dagis, sedan kunde jag förstås jobba när barnen hade somnat.

- Bonnier är en väldigt bra arbetsgivare om man vill ha individuella lösningar. Det finns ju struktur såklart, jag måste gå på möten och har en väldig massa struktur som jag måste hantera men jämför man med bank eller så så har man stor frihet. Bonniers har också lång tradition av knasbollar och vet att kreativa människor inte går att stoppa i ett normalfack. I och med att de har en lång erfarenhet av knasbollar har de också en vana att lyssna på konstiga idéer, vilket är en fördel. Även om det också finns ett väldigt hierarkiskt system.

Vi resonerar kring det faktum att väldigt många tror att Amelia Adamo är entreprenör och egen företagare. Hennes framtoning gör att man kan tro det. Har det aldrig fallit henne in att lämna allt och starta eget?

- Jo, skrattar Amelia, men jag har inte orkat. Det är så bekvämt här och jag tycker om att vara i ett kollektiv. Sedan har jag ju allting här. Efter *Amelia* startade jag ju *Tara*, då hade jag verkligen tankar på att lämna. Jag såg hur mycket pengar jag drog in och hur lite som kom till mig. Visst har jag en jättebra lön, men som entreprenör skulle jag naturligtvis tjäna oändligt mycket mer. Men jag tyckte inte att det var avgörande för mig. Sedan har jag verkligen blivit bortskämd med att allt finns. Vi har analysgrupper och annonssälj och sådant som jag inte orkar hålla på med. Herregud, om jag var egen skulle jag ju behöva anställa dem och hålla på med personalfrågor. Jag tillhör ju dom här cheferna som tycker att det är jättekul att vara chef bara man slapp personalen. Alltså, jag menar inte att vara taskig! Jag älskar min personal men det är bara det att det är en himla massa man måste som egenföretagare och det slipper jag. Jag är hellre en intraprenör - tjänar mindre men har mer service.

Vi är nyfikna på vilka Amelia ser som sina drivkrafter och frågar henne om dem rakt på sak. Hon berättar om ett antal olika drivkrafter som har varierat mellan olika situationer och som hon anser sig ha till följd av olika omständigheter.

- Det är konstigt, säger hon, man tänker aldrig på dem själv. Men från början handlade det om att jag ville göra någonting som var roligt. Sedan blir man vald, man blir smickrad och man vill leva upp till vad man blir vald till. För mig blev det tydligt när jag gick in på Veckorevyn som chef för första gången, som redaktionschef. Den tidigare redaktionschefen ville ha mig men redaktionen ville det inte. Då blev drivkraften att vara så jävla bra att de sa "varför har du inte kommit förut". Och till slut sade de det!

- På Aftonbladet var det i alla fall inte pengar. Jag sänkte min lön när jag gick dit men jag fick ett område att utveckla mig på, jag fick lära mig dagstidning och jag var totalt skräckslagen. Där var det ännu värre än på Veckorevyn för jag blev stämd i arbetsdomstol av facket eftersom de inte ville ha mig. Där började jag verkligen med ett riktigt motstånd. Men de som hade anställt mig ville ju ha mig och jag hade dem som ett

handtag när jag skulle göra allt det där förändringsarbetet. Men sedan när det blev så bra allting och alla plötsligt var för mig, då kan jag säga, blev plötsligt pengar en drivkraft för mig.

- Jag kommer från en invandrarfamilj, det finns inga pengar. Vi är arbetarklass och jag har alltid vetat att om det ska bli några pengar så får jag jobba ihop dem själv. Vi var ganska fattiga och hade inte ens ett sommarställe. Jag kunde inte gå och vänta på något arv, allt skulle jag bygga själv - och det ville jag. Jag ville bygga en bättre tillvaro.

- Sedan finns det ju en annan grej, när det har gått bra och man har varit duktig och man är på toppen. Då är drivkraften för mig att hålla mig kvar på den lilla topp jag befinner mig på. Att inte vilja misslyckas, så någon terapeut till mig en gång när jag låg på soffan och mådde dåligt, det är nog den starkaste driften du har. Han tyckte att jag skulle göra lite mer misstag, att det skulle vara nyttigare för mig. Jag drivs av att le och leverera och att fortsätta med det. Och av ära. Men stolar har lite oväntat blivit viktigare och viktigare.

- Ja, jag tänkte att när barnen blev större skulle jag inte behöva så mycket pengar, men herregud, jag behöver mer pengar! Jag har blivit lyxtillvännjd, utbrister Amelia men försäkrar sig snabbt om att vi förstår vilken typ av lyx hon menar.

- Jag är inte någon diamantflicka, jag köper inte så mycket kläder, säger hon omsorgsfullt och nästan förmanande. Men jag har ett fantastiskt sommarställe med utsikt. Och jag vill bo bra och resa mycket. Nu när jag reser tar jag med alla de fattiga barnen också och åker man åtta stycken på safari i Afrika, då blir det dyrt kan jag säga.

Amelia reflekterar över sina drivkrafter och vad de har hjälpt henne att skapa såhär långt.

- Idag är jag 62 år och jag tror att drivkrafterna ändras lite under resans gång. Nu vill jag visa att jag duger. Jag har gjort tre tidningar, varav en är en jätteraket och då vill man ju att den ska fortsätta vara det. Det är roligt att *Amelia* fortfarande är etta på kvinnotoppslistan. Det här ett maraton, det är inte något man hittar på och sedan är det klart, det här är något som ska hålla som drar in en jäkla massa pengar.

- Det som hela tiden har varit motorn är att detta är ett otroligt roligt jobb. Sedan kan det ibland kännas betydelsefullt. Till exempel drog jag igång hela Rosa bandet. Och så kan man titta sig omkring här, säger Amelia och låter blicken vandra över skrivborden, nu är vi hela Kungsgatan och det beror på mig. Det är klart att alla har jobbat själva, men jag har satt igång det, jag har skapat arbetstillfällen.

Jag vet inte drivkrafter, växlar. Det är väldigt roligt att föda en idé och följa den och casha in. Det är roligt att det blev bra, det man gjorde. Men om det inte är kul så måste man ändå byta så att man inte tröttnar.

Det är att det är roligt som gör att det känns bra att gå till jobbet varje dag. Inte att nu får jag en krona till, till min utsikt.

Jag piskas också av prestige, säger Amelia och ler och rycker lite på axlarna. Jag är känd. Jag är på varje omslag av *M*. Jag måste ju lyckas.

Eva Redhe Ridderstad

Eva Redhe Ridderstad är uppvuxen i en företagarfamilj i Falun. Evas pappa var bland annat tandläkare, fotograf och jazzmusiker - en kreativ man som så småningom kom att utveckla en egen ergonomisk dentalserie. Kring dessa produkter skapade familjen ett företag som framgångsrikt drevs av Evas mamma under hela Evas uppväxt.

Jag är uppvuxen i ett hem där man alltid har pratat väldigt mycket affärer och kreativitet.

Eva berättar energiskt. Hennes citat avlöser varandra utan att vi behöver ställa särskilt många frågor.

- Mamma har alltid sagt att jag skulle gilla en ekonomutbildning men jag läste fyra år teknisk linje och sedan flyttade jag till Uppsala och läste biokemi. Men lite senare hamnade jag av en slump, som gast, på en båt i Västindien, som några killar som gått på Handels ägde och de sa att det var en mycket bra generalistutbildning. Jag tyckte att det verkade väldigt ovetenskapligt. I Falun hade vi liksom inte hört om Handels. Det var ingen stor grej om man var naturvetare. Men jag var lite inspirerad av mamma och tänkte att det kanske ligger något i det där med en ekonomutbildning. Så jag skickade in en ansökan. Man kan väl säga att det var lite av en slump som gjorde att jag började på Handels också men visst hade jag redan ifrågasatt vad jag gjorde. Jag hade jobbat en kort stund på Pharmacia och träffade där en kemist som doktorerade på sockermolekylen. I sex år hade han hållit på och då tänkte jag: is this my life liksom!?

- Så jag flyttade till Stockholm och det var så himla kul - en sådan skillnad mot att stå och pipettera molekyler!

- Jag kände att här kan man verkligen påverka ett samhälle. Jag har verkligen alltid brunnit för demokratifrågor; mänskliga rättigheter och alla människors lika värde är en jätteviktig grund i min uppfostran. Finns det finns orättvisor vill jag bidra med att försöka hjälpa till att lösa dem efter min förmåga. I det ingår också kvinnors möjligheter och rättigheter. Att vara född i Sverige 1962 som jag är, det är så fantastiskt lyckosamt om man tittar på så många kvinnor runt om i världen idag men också i ett historiskt perspektiv. Vi har rösträtt, yttrandefrihet, fri utbildning, demokrati, och jag kan försörja mig själv om jag väljer att leva själv och det finns ingen stigmatisering kring det. Det är helt fantastiskt sett ur ett historiskt perspektiv. När jag började på Handels förstod jag allt det här - jag kände att det handlar om

samhällsstrukturen, byggnationen och hela systemet. Sedan är jag ju matte- och statistikorienterad och det var kul med siffror, så det var naturligt för mig att studera finans.

- Jag har alltid upplevt finansmarknaden som en mötesplats för bra idéer. Idéer som kan leda till nya produkter, företag, arbetstillfällen, och skatteintäkter som i sin tur är grunden för vårt samhälle och för demokratin. Utan en vettig ekonomi går det inte att upprätthålla demokratin.

- Det finns de som har ett överskott på pengar, ofta institutioner, som behöver få träffa alla smarta idéer för att göra affärer som kan ge avkastning på deras kapital. Vi som jobbar inom finans - vi ska underlätta detta och vara som ett slags facilitator

- Jag blev rekryterad av Investor ett år innan jag slutade Handels och tackade ja eftersom det kändes som ett vettigt ställe att komma till givet mina önskemål. Men jag hade inte så bra koll på vad de gjorde så jag hade nog inte riktigt fattat hur mycket Investor betydde utifrån ett ägarperspektiv.

Eva började sin karriär på Investors avdelning för Corporate Finance och arbetade med företagstransaktioner och som aktieanalytiker. Hon beskriver sina första år med en entusiasm som tydligt blossade då men lika tydligt svalnat nu.

- Det var en väldigt brant inlärningskurva, jag hade kul i ett mycket högt tempo och på en hög tankehöjd. Jag hade förmånen att jobba med extremt kompetenta människor. Men det var väldigt mycket jobb och jag hade nog lite problem med prestationsångest. När jag förstod att jag fått ett fantastiskt jobb, att jag verkligen fått en möjlighet, då ville jag gärna leverera. Men när man levererar får man mer jobb, så fungerar det ju. Till slut blev jag väldigt trött och tyckte inte att det var lika kul längre och jag kom till en punkt när jag kände att jag fick lov att fundera kring hur jag skulle förhålla mig till de här förväntningarna.

- Det blev en stor omställning att gå från plugg till jobb och det var ganska ansträngande för min dåvarande relation. Jag jobbade nästan alltid och var ständigt belastad av arbetsbördan. Jag kände att jag pluggat så många år och funderade över om det här var livet, resten av livet, bara jobb. Det var så tungt, det fanns ingen escape, först pluggar man 18 år sedan ska man bara jobba jobba jobba. Jag fick en liten kris, jag tänkte; vad är meningen med det här? Samtidigt gick det jättebra på jobbet och det var ju väldigt roligt! Men för mycket eller för lite av något blir aldrig så kul.

- Jag började gå i terapi för att få lite distans till mig och mina egna och omgivningens krav på mig - för att ta reda på vem jag ville vara i min yrkesroll. Det var en bra investering då och jag har fortsatt att gå i terapi från och till under åren. Det är en stor och viktig investering att ta reda på sina egna drivkrafter så att man

inte leds av andras förväntningar eller bara av att vara en duktig flicka som det är så lätt att få med sig hemifrån eller ta till sig från omvärlden.

- Det är en stor utmaning att vara i minoritet, som man ofta är som kvinna i det svenska näringslivet. På gott och ont blir man mer uppmärksam och tvingas ofta leverera lite extra eftersom det är omöjligt att glida in i en grupp.

- Efter tre år på Investor tyckte jag att jag hade jobbat så mycket och kände ett starkt behov av att ta ett break. Det var delvis terapin som hjälpte mig att komma fram till det. Jag tog tjänstledigt i ett halvår och frilansade som fotograf, jag har det intresset efter min pappa.

Eva funderar en stund och tänker kanske på de vackra fotografier hon tagit under sina resor i Indien och som hänger i hallen.

- Det kändes som ett stort steg att ta efter hela den långa skolgången och det fina jobbet. Att ta ett break var ju inte riktigt, hur ska jag säga, karriärmässigt. Jag var nog rädd att få sparken, men jag hade bestämt mig för att jag gör det här oavsett och kanske bidrog det till att det gick så bra ändå.

- Under den här perioden, när jag var i Spanien, köpte Investor Saab Scania, en affär som gav kommunikation en viktig betydelse för bolaget. Så när jag var i Spanien blev jag tillfrågad om jag kunde bygga upp något som var relativt nytt i Sverige vid den tiden, en organisation för investor relations. Jag är väldigt road av kommunikation så jag tyckte att det verkade spännande men krävde att få göra det fullt ut. Jag ville ha fullt ansvar och rapportera till VD, jag ville ha fria tyglar att göra det så att vi blev bäst i klassen och åka till USA och kolla state of the art inom finansiell kommunikation. Det blev så och jag byggde upp organisationen under tre år. Det var jätteskoj och väldigt spännande. Vi var väldigt offensiva och jag lyckades få med mig allihop. Vi var ett stort team som jobbade men det var liksom jag som drev det.

- Men sedan kände jag att det blev lite more of the same, jag hade varit på Investor i sex år. Och då kom tanken igen, att jag ville driva eget företag. Jag har ju vuxit upp i en företagarfamilj så det har alltid funnits där. Jag hade en dröm om att ha ett eget företag, att det var mitt och att jag styrde. Jag tänkte att då är det jag som bestämmer, jag skulle bestämma över min tid, det var väldigt viktigt för mig. Men det var också en yrkesmässig utmaning. Jag hade provat på finansiell kommunikation och jag tyckte att det var väldigt roligt men om jag skulle fortsätta prata om ett och samma företag så skulle det bli tröttsamt för mig. Men kanske kunde jag göra det för många olika?

- Jag såg att det fanns en marknad, en efterfrågan rent strukturellt i Sverige. En ganska låg kunskap hos många företag kombinerat med ett ökat utländskt ägande, högre krav på bättre kommunikation och högre

krav från börsen via börskontraktet. Jag tänkte: här finns det utrymme för någon som kan både kommunikation och finans. Så 1994 startade jag eget och två år senare tog jag in en kompanjon som då tog halva firman. Hon var kurskompis till mig från Handels. Vi döpte företaget till Mercurius.

- Vi var nischade på djup kunskap inom finans och hade en generalistkompetens när det gällde kommunikation. Och det visade sig vara en lycklig kombination för vi fick väldigt mycket kunder. När jag hoppade av Investor så fick jag med mig dem som kund. Det var ju en lyckosam start men det var en start som jag inte visste att jag skulle få när jag sa upp mig. Då bestämde jag mig för att köra på med det här, no matter what. Jag ville prova helt enkelt, det var en dröm jag hade haft sedan länge och jag kände att om jag inte gör det nu så blir det bara svårare med åren, jag var fortfarande ganska ung och kände att jag kunde ta de stegen. Det var så tryggt att ha en sådan stor och trygg arbetsgivare. Och när jag lämnade den hade jag inte en enda kund och visste inte hur det skulle gå. Men Investor bad mig avsluta vårens projekt och följde med mig som kund efter det. Sedan blev jag ganska snabbt uppringd av Proventus som sa; vi har hört att du är på marknaden, kan vi ses, vi vill ha din rådgivning. Så hade jag plötsligt två kunder och sedan rullade det bara på.

- Mamma sade; välkommen till full frihet att jobba dygnet runt. Det var den frihet hon kände och det hade jag ju sett, mamma jobbade jättemycket. Hon hade kontoret hemma så att hon kunde sköta både familjen och jobbet. Hon var nog lite orolig för hur det skulle gå, att jag skulle jobba för mycket och för vad som skulle hända om det inte fungerade. Pappa hade bara ett enda råd, och det här är så typiskt pappa. Han sade; jag har bara ett enda råd och det är att inte ta på dig för mycket jobb. Och då skrattade jag och sa det är inget jätteproblem i nuläget, jag har inte en enda kund.

- Det var ett svårt beslut, jag trivdes väldigt bra och Investor var en mycket bra arbetsplats. Men jag är väldigt nöjd med det efteråt, att jag provade det här. Min kompanjon kom in 1996 och vi började anställa och blev väl ungefär 10 pers. Vi hade mycket god lönsamhet och jättefina kunder. Vi fick uppdrag av princip alla banker och fondkommissionärer inför kapitalanskaffningar och börsintroduktioner. Vi jobbade alltid mot VD och finanschef. Det var som en kombination mellan att vara psykoterapeut och finansiell rådgivare. Ofta blev vi så himla tigha, när en entreprenör, eller en tjänsteman, det finns ju båda sorter, ska ta sitt bolag till börsen och bli publikt så har de för det mesta ingen aning om vad som väntar dem, och så blir det ofta en kalldusch för man lovar ofta mer än man kan leverera och då hamnar man ju i bakvattnet och det blir personligt. Sedan är det de löpande krishanteringarna och då blir man ju så tigt med dessa människor, man blir nästan som en förlängd del av deras ledning. Jag tyckte verkligen mycket om det här gränslandet mellan finans och kommunikation. Jag tyckte att det var så viktig del för att marknaden skulle fungera bra.

- Nästan alla kunder var män, och jag vet inte om man kan ta något genusperspektiv kanske, men i kritiska situationer tror jag att det är mindre risk för prestigekonflikt i en sådan situation, med en kvinnlig rådgivare, den här psykoterapidimensionen. Jag upplevde i alla fall att det var väldigt lätt att skapa förtroende och att det blev väldigt roliga och tigha relationer. Vi hade långa relationer, flera kunder hade jag med mig ända från första året ändå tills dess att vi valde att trycka på paus.

- Jag hade egentligen gjort valet att hoppa av mitt jobb för att jag ville styra min tid. Det var någon sorts livsstils-kvalitets-aspekt i det hela. Jag ville inte avstå från ett kvalitativt och intellektuellt utmanande jobb, jag ville inte avstå från en god lönsamhet men jag ville vara fri att styra mitt liv, jag ville känna att det var jag som bestämde och jag ville känna att jag byggde värde för mig själv i firman.

- Vi var på toppen av vår förmåga, vi höll på med tre börsintroduktioner och allt rullade på more than ever och vi hade uppköpserbjudande. Vi hade så pass god lönsamhet att vi var värda ganska mycket, den här lilla firman, vi hade ett starkt varumärke och vi hade hållit på då i sex eller sju år. Vi jobbade jämt. Det blev så för att jag och min kompanjon var mest seniora. Vi hade massor med duktigt folk men det blev ändå så att när det blev bränder var det vi som ryckte ut. Det blir så när man är grundare. Jag var ju nästan äldst på marknaden när det gällde finansiell kommunikation i Sverige och hade varit med och format hela tjänsten.

- Jag kommer ihåg att det var en artikel i Svenskan som hade rubriken "det goda livet - svårt att fånga" med en jättefin bild på mig och min kompanjon. Vi var en success story, det var väldigt roligt. Och Mercurius var vår baby men samtidigt höll firman på att kväva oss.

- Det föll sig så att jag blev först ut av oss två med barn, med Adrian. Och det var när jag satt i taxin till BB, sex veckor för tidigt som jag förstod hur långt jag hade låtit det gå. Jag var så mentalt oförberedd, så uppe i mitt jobb, att jag inte fattade vad som hände. Jag hade tyckt att det var oceaner av tid kvar innan det här barnet skulle komma. Och så plötsligt kom det vatten och jag sade; vad är det som händer nu!? Där satt jag i taxin och tänkte; anta att det händer barnet någonting, jag kan inte leva så här, jag kan inte köra så här hårt och jag kan inte ta sådana risker. Jag var så arg på mig själv och att jag hade låtit det bli så här.

Eva vänder sig mot sin son, Adrian, som under hela intervjun suttit bredvid henne i soffan och lyssnat intresserat. Hon stryker honom över håret medan hon fortsätter.

- Gudskelov så gick det ganska bra för du var ganska stor när du föddes. Du fick ligga på neonatal med syrgas i ett dygn Adrian, men det kommer du inte ihåg. De lyckades punktera min ryggmärg när de skulle sätta epiduralen så jag var mer eller mindre förlamad i två veckor medan Adrian var på neonatal och det var så otroligt traumatiskt.

- Allt detta och så stressen. Man fick inte ha mobiltelefon utan det fanns en sådan där apparat som man rullade in på rummet. Så där låg jag och ringde och hanterade mina projekt. Det gick väl ok. Jag hade ju en väldigt bra relation med mina kunder och allt jag egentligen kunde säga var ju att jag var på BB.

- Det kändes som ett missmanagement of life. Och det var det. Det hade ju säkert bidragit till situationen att jag stressade så mycket.

Eva vänder sig till Adrian igen.

- Och allt det drabbade ju dig Adrian. Och jag är verkligen ledsen för det. Jag är verkligen ledsen för att jag inte förstod att det skulle bli så. Jag förstod inte för jag tyckte att jag mådde jättebra.

Evas blick möter åter våra.

- Två veckor senare kom jag hem och då var det fullt kaos på firman. Adrian kom i september och jag började jobba igen i början på december. Och då kände jag, Eva tar en lång paus och säger till slut, det är så stressigt och det är så fel. Och ändå, jag älskade den firman så mycket och jag hade lagt ner sju år av mitt liv på den, jag tyckte att det var så roligt. Men jag kom till en punkt där jag kände att det inte var värt det. Det var en god vän till mig som sade; jag tycker att du ska släppa Eva, släpp det här nu. Det är ingen bra timing. Jag sade att jag inte förstod vad han menade. Jag hade ju kämpat så hårt för att bygga ett starkt varumärke - skulle jag bara kasta bort det? Hur skulle jag försörja mig? Han sade att jag kunde starta en ny firma en dag, men inte just nu. - Just nu ska du inte hålla på med det här, sade han.

- Då förstod jag att jag hade det valet. Jag hade inte sett det innan. Det var som att jag var fången i en situation trots att det var jag som valt att köra eget. Trots att jag gjorde det valet för att själv kunna bestämma!

- Jag gick ned till Strandvägen och bad min kompanjon att föreställa sig att Mercurius inte fanns. Jag frågade hur det kändes och hon sade; vad skönt. Bra sa jag, vi äger den här firman - hälften var - mitt förslag är att vi trycker på paus och att vi gör det nu. Vi säljer inte, vi gör inget mer utan vi trycker på paus, för om vi säljer så måste vi gå in och garantera kunder, intäkter, lönsamhet och de anställda och då hamnar vi ur askan i elden. Jag vill inte sitta med det här en enda sekund till just nu, en annan gång kanske men inte just nu. Vi tjänar jättemycket pengar, det går jättebra för oss men jag vill inte ha med det här att göra. Det står mig upp i halsen.

- Det var mitt andra svåra karriärbeslut, det första var att lämna den trygga arbetsplatsen jag hade och det andra att bara skippa något som var väldigt mycket värt. Hade vi sålt så hade vi fått in rätt mycket pengar.

Det är också de två besluten jag är mest nöjd med i min karriär. De svåraste besluten och de som jag känner mig mest nöjd med.

- Innan Adrian, alltså om vi hade planerat det här bättre tror jag säkert att jag hade kunnat kombinera att köra eget med familj. Det var dålig planering, vi var för få seniora personer och vi hade kört på för hårt för länge. Jag hade drivkraften att ha eget företag för att det var kul, och lönsamt naturligtvis - men med fokus på kul och det goda livet, och ett liv i balans, för jag är intresserad av det här holistiska perspektivet och tänker på vad det innebär att leva ett vettigt liv. Ett liv i någon sorts harmoni med sina behov. Det var aldrig det primära att göra karriär och tjäna massor med pengar. Det var så fruktansvärt kul att jobba med de här företagen och se dem utvecklas och vi fick massa priser för bästa kommunikation år efter år och journalisterna sa; vem är det som är rådgivare till alla de här bolagen? Och de fick svaret att det är Mercurius, det är de där tjejerna. Vi fick jättemycket media och uppmärksamhet, det var en kul story. Men i slutet tror jag liksom, ja det blev en överdos helt enkelt.

- Sedan Mercurius har jag gjort olika saker, jag har jobbat med Erik Penser, haft olika styrelseuppdrag men jag har också hållit på med två stämningsprocesser, en mot staten i Europadomstolen, jag var projektledare för det och så var jag initiativtagare till grupp-tal mot Skandia som slutade med att Skandia fick betala cirka 1,5 miljarder till spararna i Skandia liv. Det har ju med det här rättspatoset att göra, båda processerna handlade om kränkning av äganderätten, en rätt som är central i en fungerande demokrati. Via rättsprocessen lärde jag känna Erik och via det bad han mig bli VD för sin bank, Erik Penser Fondkommission som behövde göra en turn around, så jag gick in som VD där och blev därefter arbetande styrelseordförande och sedan ett och ett halvt år nu så är jag senior advisor i ägarbolaget som heter Yggdrasil på deltid. Sedan har jag ett gäng styrelseuppdrag och så gör jag egna investeringar där jag också går in i styrelsen ibland. Och så jobbar jag ideellt ganska stor del av min tid, bland annat med en tankesmedja som håller på med demokrati och hållbarhet och lite sådana projekt. Sedan försöker jag vara ganska öppen om ungdomar behöver, eller vill ventileras, tar mig lite tid för den yngre generationen.

- Så nu har jag ungefär tio projekt som jag bollar med, inklusive deltiden på Yggdrasil där jag är anställd av Erik. Jag har en jättebra relation med honom och tycker väldigt bra om honom. Man kan dela upp min karriär i tre delar, sju år Investor, sju år egen och sju år Erik.

- Nu är jag egentligen mer flexibel än någonsin. Mitt yrkesliv är som en palett! Jag styr min tid, men den stora skillnaden är att nu är jag inte lika operativ. Efter 20 års hårt slit, är jag för första gången i mitt liv inte lika operativ. I vissa projekt, när man ska fixa finansiering till någon investering eller sådär, kanske jag i viss mån är operativ men det är aldrig på samma sätt. Jag är inte operativ för en hel verksamhet med dess

bemannning och lönsamhet och personalutveckling som det innebär att leda en organisation - vilket ju är en never ending story för det finns ju alltid saker att förbättra!

- Det är otroligt skönt, jag har aldrig haft det så bra i hela mitt liv. Jag uppskattar efter de här åren med så hårt slit att ha mer flexibilitet i mitt liv, att inte vara lika hårt pressad av de operativa dagliga frågorna som är allt från smått till stort. Också för Adrian, för att vi ska ha lite tid. Så nu sitter jag här mitt på eftermiddagen och tittar på film med 3d-glasögon tillsammans med min son, det hade jag inte kunna göra för några år sedan...

- Livskvalitet är för mig väldigt intimt förknippat med tid. Livet är ett antal tidsenheter som vi har här på jorden och någonstans tradar man tidsenheter. Man gör saker för att man ska få andra saker tillbaka, någon ekonomisk vinning, ofta en karriär, prestige eller positiv feed back och bekräftelse. Men för mig är tiden ganska värdefull så jag är noggrann med att inte trada bort den alltför slarvigt. Nu efter 20 års hårt slit så har jag också en möjlighet att vara lite mer sparsmakad.

- När jag gick ut Handels hade jag bara studieskulder och var tvungen att försörja mig. Men det är ju en väldigt lycklig omständighet om man har ett jobb som man trivs med, många är ju arbetslösa, jag menar, det är ju inte det att jobb per se är av ondo. Men jag tror att när man kommer in i en takt som i längden är för hög för ens eget välbefinnande kan det bli problem. Man är ju olika funtade men jag har ett ganska stort behov av tid för eftertanke och reflektion, tystnad, stillhet och egen tid. Jag mår inte bra när jag kommer in i för högt tempo men samtidigt klarar jag av att hålla ett högt tempo väldigt länge.

Vi styr över samtalet till jämställdhetsfrågor i näringslivet och börjar prata om hur det kommer sig att män fortfarande dominerar så starkt på ledande poster och i maktens lokaler.

- Det där är jätteintressant och jag har funderat mycket på det, säger Eva, sedan pratar hon på för egen maskin.

- Jag tror att det kan vara mycket mer banalt än vad man kan ana. Vi har ett mansdominerat näringsliv, delvis av historiska skäl - kvinnan är ganska ny på arbetsmarknaden, bara några generationer - och så blir det så att man letar i sina egna nätverk därför att det är någon sorts riskreduktion. Man har gjort lumpen med någon, man har pluggat med en annan eller känner en tredje. Det är oftast killar som sitter på de här besluten om vem som ska rekryteras. Det blir ett slags by default-resultat. Man kanske är mer bekväm att ta någon likeminded, någon som ser ungefär likadan ut, någon som tycker om jakt, segling, har gått på Lundsberg eller vad det nu kan vara för bakgrund, man känner igen varandra från tidigare. Man kan känna att man vet ungefär hur den personen fungerar. Man riskminimerar kanske på så sätt, man vet att man är ganska lika.

- Sen tror jag också att det är så att den som har makt vill inte släppa makten frivilligt, man gör varandra tjänster och gentjänster, vilket är rätt vanligt. Okej, du rekommenderar mig hit, jag rekommenderar dig dit. Man använder sitt nätverk och skjutsar in varandra på olika poster. Det är inte korruption eller mutor, det är bara en sorts omedveten eller medveten, hmm, lobbying, kanske man kan kalla det.
- Egentligen tycker jag att man borde ha en viss omsättning av princip, precis som med revisorer nu, man får bara sitta ett visst antal år, för att man annars riskerar att bli korrumperad. Maktstrukturer blir ju små enklaver i slutna rum i styrelsesammanhangen. Där samlas mycket makt eftersom det enligt lag är en maktroll. Där sitter ägarnas representanter och de styr över vem som ska vara i ledning för bolaget. I en sådan struktur kan det upplevas som ett osäkerhetsmoment med stora förändringar i sammansättningen av gruppen. Det är väldigt svårt när någon i den här lilla gruppen ska bytas ut. Det skulle vara bättre med en inbyggd rotation, men då kan man säga tvärtom, att det är ju först efter en tid man lärt sig någonting och gör nytta och har lärt sig branschen och företaget. Så det finns naturligtvis ytterligare en sida av det myntet.
- Ibland pratar vi i Sverige om kvotering men det klingar ju så illa om man tror på meritokrati. Tyvärr är det så att vi redan har en kvotering. En som är osynlig - eller det är ju bara att titta på statistiken - den är ju egentligen högst synlig. Det är klart att vi har en kvotering fast det kallas inte för kvotering och jag vet inte hur man ska lösa det. Man hävdar ofta att vi har ju inte haft tillräckligt med kvinnor på ledande befattningsposter, och då kan man inte kvala in exempelvis styrelserummen. Och det är klart att det skulle vara bra av flera skäl, den riktiga makten sitter ju i ledningen, så visst skulle det vara väldigt bra om vi kunder få fram fler kvinnliga, operativa ledare.
- Samtidigt ska man tänka på att eftersom det är ett mansdominerat ledarskap vi har är det ju manliga strukturer, och manliga ledarstilar som är normbildande och vad vet jag vi är kanske lite olika. Det finns hypoteser om män och kvinnor och deras likheter och olikheter och det där kan man ju tvista om. Men anta då att vi kanske är lite olika. Det kanske är så att vi vill ha en annan style, vi kanske vill ha ett delat eller gemensamt ledarskap, vi kanske inte vill bära hela bördan själva, vi kanske inte prioriterar prestige och pengar lika hårt för det är historiskt sett inte kvinnliga attribut. Men vi kanske gärna vill ha inflytande för vi har en vision och ett patos men vi vill inte betala med vårt privatliv, att de ska gå i krasch. Och det här tror jag att vi ska tänka mycket mer dynamiskt på framöver för jag tror att det skulle vara till nytta för ägarna och för samhället. Det finns ju mycket stereotyp tänkande här tycker jag, vi har den här affärsmannen som reser 250 dagar om året, har stålmage och tål hur mycket som helst av sena nätter och så där. Det kanske inte är det perfekta ledarskapet i det långa loppet, det kanske är att springa men att vila i steget, och ibland kanske vi kör stafett.

- Jag har alltid varit emot kvotering för jag är för meritokrati, men jag börjar känna att det kanske är dags, jag börjar härska. Det hände mycket när det fanns ett tydligt uttalat hot om kvotering men nu händer det inte ett smack.

- Jag tror att som kvinnlig entreprenör och företagare kan du bygga förbi vilken struktur som helst. Du bygger ditt eget kapital och eftersom pengar är makt så går du förbi. Du behöver inte gå igenom hela den här hackordningen vid en anställning eller i ett företag. Du behöver inte bry dig om löneskillnader för du har din egen business. Du tar inte order från någon och du bestämmer själv.

Vi frågar Eva om hennes drivkrafter och hon svarar lika rakt på sak som vi frågat.

- Jag vill ha allt. Jag vill ha pengarna, jag vill ha inflytandet, jag vill kunna påverka saker till det bättre men jag vill inte offra mitt privatliv. Jag vill ha familjen och tiden och göra min yoga och meditera och sporta och resa. Jag vill ha rubbet. Och jag känner så här - om jag har fått de möjligheterna ska jag väl inte sumpa allt genom att jobba ihjäl mig som en duktig flicka? Det tycker jag verkar lite dumt.

- Det är så många duktiga kvinnor som har gjort valet att lämna en organisation som varit skapad för män. Jag tror att en stor del av lösningen på könsobalansen finns i själva formen för arbetets utförande. Många kvinnor vill nog i alla fall tillbringa någon vaken timma med barnen. Då kanske man vill jobba deltid, ja men låt oss göra det då, big deal!

Analys

Vår forskningsfråga är formulerad för att hjälpa oss att studera varför kvinnor väljer att bli företagare och hur de sedan använder rollen som egen företagare. För att underlätta både för oss själva och för läsare av denna uppsats har vi i analyskedet, utifrån teori och empiri, formulerat ett antal under-, eller om man så vill, delområden. Dessa områden; institutioner, roller och förväntningar, företagande som strategi och självförverkligande, har varsitt avsnitt i analysen och överlappar varandra endast marginellt och på ett förtydligande sätt.

Under rubriken **Institutioner** behandlas förhållanden och villkor som i en organisation och i organisationens kontext uppfattas som allom givna och inte möjliga för en individ att vare sig ifrågasätta eller förändra. Här resoneras kring arbetstekniska och sociala institutioner, positioner och hierarkier och hur det är att som entreprenöriell medarbetare förhålla sig till dessa.

Området **Roller och förväntningar** rör sig kring vad som i folkmun kallas fördomar och förutfattade meningar när det kommer till en ledares fysiska och intellektuella egenskaper. Vi analyserar utifrån empiri och teori hur kvinnan förväntas röra sig i den offentliga sfären och vilka effekter det har på karriären men lägger också ett socialkonstruktionistiskt raster på roller i den privata sfären.

Kvinnorna vi intervjuat har använt sig av rollen som företagare på varierande vis för att hantera eller åstadkomma olika saker. Detta redogörs för och analyseras i avsnittet **Företagande som strategi**.

Att vara entreprenör är en viktig komponent i många av våra intervjuade företagares liv och vi analyserar under denna rubrik hur det påverkar förutsättningarna för ett **Självförverkligande** för individerna vi intervjuat.

Institutioner

Rebell i tre aspekter

Många av de entreprenörer vi intervjuat har vid något tillfälle befunnit sig i en större organisation som de inte själva varit med och byggt upp. I de flesta fall har detta lett till frustration, inte sällan för att man ansett att förändringsviljan varit låg. Christina Wahlström är tydlig i sitt budskap när hon berättar om Landstinget som en plats på vilken nytänkande helt saknar grogrund och där förslag på förändring/förbättring bara ses som jobbiga. Vårt samtal med Christina visar att det faktum att hon blev entreprenör har en betydande del av sin förklaring i att hon inte fick gehör för sina idéer i den organisation hon befann sig när hon fick dem

och att hennes arbetskamrater inte gillade att hon stack ut hakan och krånglade. Institutionen att följa reglerna, att göra som man alltid gjort, var väldigt stark, vilket var frustrerande för en person som Christina.

Christina Wahlströms erfarenheter förklaras av institutionell teori med att organisationen under en lång tid har skapat institutioner genom handlanden, tolkningar och skapande av en objektifierad verklighet, en verklighet som vi inte kan påverka men som vi internaliserar och gör till vår egen. Inom Landstinget har, över tid, byggts upp en tydlig objektifierad verklighet, det vill säga institutioner kring hur saker och ting skall göras och inte göras.

Det isomorfistiska trycket är starkt då all mödravård tidigare skett genom Landstinget och inflödet av nya idéer varit litet. Ingen utomstående organisation har egentligen påverkat Landstingets organisering och likformigheten har därför varit stor. Mama Mias verksamhet har i stor utsträckning skiljt sig från de förgivettagna sätten att arbeta inom mödravården, vilket till stor del förklarar det hårda motstånd Christina mött.

Arbets tekniska och sociala institutioner

Christinas berättelse i kombination med Meyer och Rowans teoribildning kring institutionalisering av sociala processer visar dessutom att ifrågasättandet har dubbla bottnar. Inte bara har Christina utmanat institutioner på ett arbetstekniskt plan genom att vilja göra mödravården mer kundfokuserad och därmed ändra både öppettider och processer, hon har också, genom att sticka ut hakan, utmanat institutioner kring sociala handlingsmönster och därmed ifrågasatt den verklighet vars giltighet ses som oberoende av individens egen livsåskådning eller handling och tas för given som regel för hur saker och ting är och hur saker och ting ska göras och hanteras.

Liknande erfarenheter uttrycks tydligt av, framför andra, Alexandra Charles som efter sin tid med Alexandras arbetade en period på Sveriges Television. Hon konstaterar ödmjukt att det naturligtvis är "jättebra att man arbetar på särskilda sätt i stora bolag och verk" men att hon som egen företagare var van vid ett annat mönster och en annan hastighet. Institutionerna på SVT blev för mycket för Alexandra, inte minst de sociala kraven på att man skulle fika stup i kvarten som inte alls stämde överens med vad Alexandra ansåg att man borde göra när man var på jobbet.

Kontextuella institutioner och omvärldsförhållanden

Christina och Alexandra nämner båda de långa beslutsvägarna som ett problem för dem i sitt arbete. Dessa har sitt ursprung i vad Meyer och Rowan kallar isomorfism vilket resulterar i att organisationer antar strukturer, exempelvis hierarkier eller andra maktstrukturer, för att likna och därmed underlätta mellanhavanden med andra organisationer i sin omgivning. Strukturen speglar ett gemensamt accepterat värderingssystem och är därmed svår för en individ att ifrågasätta vilket i någon utsträckning förklarar

oviljan hos exempelvis Landstinget att låta Christina få gehör för sina idéer. Denna allom givna världsuppfattning ses, enligt Meyer och Rowan, inte som skapad eller genererad av organisationens invånare utan i större utsträckning som en produkt av organisationens kontext, inte individens. Idéer på stora förändringar ska inte förekomma i etablerade organisationer och om de ska förekomma ska de ha sin källa högre upp i organisationens maktstrukturer. De ska inte komma från en barnmorska utan från en klinikchef eller ett landstingsråd, sådan är maktstrukturen.

I fallet Landstinget är det särskilt intressant att fundera över omvärldstryck. Motståndet mot Christinas förslag till förändring tycks vara närmast politiskt och i allra högsta grad en verklighetsuppfattning som är en produkt av organisationers institutionella kontext. Christina beskriver en kontext eller norm, som tidigare var oemotsagd, där kvinnor skulle vara glada att få komma till mödravården, och att de skulle komma den tid de blev kallade och där relationen präglades av att patienten inte kunde ställa några krav eller ha förväntningar på "service". Med Mama Mia utmanar Christina många av de normer som funnits.

Genom att bli mer kundorienterad och exempelvis utöka sina öppettider anser Landstinget att man skapar vård vilket är ett politiskt påstående som står oprövat. Med sin egen organisation kan Christina undgå att foga sig i den politiska kontexten och istället skapa nya normer och institutioner. I viss utsträckning verkar hon även kunna påverka de andra organisationernas strukturer, det vill säga Landstingets. Isomorfismen fortsätter med andra ord. Landstinget härmar nu Mama Mia och en ny sorts likriktning skapas.

Även Monica Lindstedt tvangs arbeta mycket hårt för sin affärsidé av politiska skäl. I hennes fall gällde det inte bara hennes organisations utformning utan hela Hemfrids väsen. Både Monicas och Christinas verksamheter är intressanta exempel på hur företag förhåller sig till sin kontext genom att på samma gång anpassa sig till den och förändra den. I båda fallen har det funnits en stigande efterfrågan men en reglerad marknad och ett politiskt motstånd som organisationerna under en längre tid slagits mot och tillslut besegrat. Monica Lindstedt uttrycker sig konstaterande kring detta när hon låter meddela att hon alltid trott att politiken gått före men att hon nu insett att så inte är fallet. Hon menar att om man vill förändra måste man skapa något som finns som politikerna sedan kan fatta sina beslut kring. Detta, ett slags praktiskt lobbyarbete, är vad såväl Monica som Christina, parallellt med mer klassisk lobbying har drivit med sina företag.

Jobbet kontra livet - hur institutioner i organisationen inkräktar på den privata sfären

Christina Wahlström uttrycker i vårt samtal att man i Landstinget saknar frihet och hon låter det första exemplet på detta vara arbetstiderna. Institutioner, menar hon, gör att det inte finns någon flexibilitet på den punkten, du kan inte komma senare och du kan inte heller gå hem tidigare om du skulle vara klar med dina uppgifter eller ta igen en missad fredagseftermiddag på helgen. Detta är ett strukturellt problem som

alla individer vi intervjuat nämnt med att verka i en redan etablerad organisation där man inte själv bestämmer över sina arbetstider. Problemet är institutionellt i den meningen att det i organisationer finns kollektivt skapade beteendemönster, exempelvis när man bör vara på jobbet på morgonen och när det uppfattas som acceptabelt att gå hem, för invånare att rätta in sig i. Detta förklarar institutionell teori men det är också enligt många av de entreprenörer vi intervjuat värt att uppmärksamma som ett problem som ger effekter även i den privata sfären. Det kan vara svårt att hantera institutioner på ett institutionaliserat vis utan att tumma på sina privata prioriteringar.

Den som tydligast formulerat en förklaring av sina tankar kring detta är Anna Omstedt Lindgren som pratar om att göra en livstilskarriär. Annas definition av termen är en karriär som tillåter henne att kombinera jobb och familj, ha en delägarposition och vara VD samtidigt som hon har tid att umgås med sina vänner och ha roligt. För många kan det låta som en utopi men för flera av våra intervjuade entreprenörer är det verkligheten.

Amelia Adamo, intraprenören, tycker sig också "have it all". Hon har strukturer, resurser och personal omkring sig som hjälper henne förverkliga sina idéer. Hon har stor flexibilitet och uttrycker att Bonnier är verkligt duktiga på att låta människor utvecklas och driva nya projekt.

Entreprenörskapet är inte den enda vägen att lösa Eva Redhe Ridderstads önskan "jag vill ha rubbet" där frihet är en viktig beståndsdel i "rubbet", det är hon själv och Amelia levande bevis för. Dock finns i flera av intervjuerna uttalanden om fördelarna med att äga sitt eget bolag. Detta tycks vara den yttersta garantin för makt och frihet. Det finns en tillfredsställelse i att äga, vilken också Amelia säger sig sakna ibland.

Positioner och hierarkier

Kontroll över den egna almanackan - en karriärfråga

Karin Pettersson berättar att hon en gång, för att slippa problemet med att inte ha kontroll över sin egen tid, fått rådet att undvika rollen som pressad mellanchefer. Precis som Christina och övriga entreprenörer vi intervjuat värderar Karin makten över sin egen almanacka mycket högt. Hon menar att en position som väldigt hög chef ger en möjlighet att styra sin egen tid, precis som entreprenörskap. Hon är mycket noga med att understryka att man i båda fallen måste jobba extremt mycket men att man åtminstone äger privilegiet att fritt planera sitt eget liv. Ett sätt att skaffa sig kontroll över den egna tiden skulle således, enligt Karin, vara att bli hög chef i en befintlig organisation. Hon möter på den punkten ett visst motstånd av Alexandra Charles som menar att även som "aldrig så hög chef i ett stort bolag" är du styrd av ägarna. Hon menar att verklig makt över den egna tiden har man inte förrän man äger sin egen verksamhet. Alla vi

intervjuat är överens om att frihetsgraderna gällande arbetstider ökar i takt med att positionen i organisationen blir högre.

Att bli chef i en befintlig organisation

Några av entreprenörerna vi intervjuat har innehaft höga chefsposter i organisationer de inte själva startat, andra har valt att inte ens försöka få dem. De har istället lämnat organisationen för entreprenörskapet eller helt enkelt, som Louise Westerberg, aldrig någonsin haft en chef. Våra samtal visar att det finns olika orsaker till detta, en av dem är den tidigare nämnda förändringströgheten i befintliga organisationer, en annan är en stark idé, för svår att låta bli att genomföra. Också en tredje anledning visar sig, som inte direkt eller med tydlighet drabbat någon av entreprenörerna men som de är medvetna om, inser vikten av och gärna pratar om, nämligen den traditionella bilden av en karriär. Den bild som bygger på befordran.

Svårare att bo än att bygga

De individer vi samtalat med är både idérika, viljestarka och handlingskraftiga vilket enligt Jackall kan ha negativ inverkan vid beslut om befordran eller leda till att en befordran inte ens kommer på tal.

Entreprenörerna vi träffat är trevliga, smarta och karismatiska vilket borde göra dem till drömkryter.

Jackall menar dock att några av många viktiga kriterier för kontinuerlig befordran i en organisation är att hålla sig till sina uppgifter och inte sticka ut genom att driva på, ifrågasätta eller framhålla sig själv. Att vända kappan efter vinden premieras. Det gäller att följa företagets normer och följa de ideologiska strömningarna i organisationen. Dessa punkter har erbjudit flera av våra intervjuobjekt, exempelvis Christina Wahlström, klara frustrationsmoment i organisationer där de tidigare varit aktiva och de har fått andra, så som Anna Omstedt Lindgren, att helt välja bort den karriär i konsultbolag och storföretag som ofta väntar efter Handelshögskolan.

Bonnie Geijer, som tidigare arbetat bland annat som strategikonsult, beskriver sin situation som entreprenör som lättare av de enkla skälen att man slipper bevisa för någon att man kan något och att det inte spelar någon roll vad folk tycker om en eller för den delen ens idéer. Det handlar, konstaterar Bonnie med all önskvärd enkelhet, bara om att sköta sitt bolag bra.

Bonnie Geijer visar sig, som flera av våra andra intervjuade entreprenörer, vara en obotlig meritokrat. Det finns hos dem närmast en allergi mot omotiverade institutioner och irrationella beteenden. De förstår och accepterar den bild som finns av hur en organisation ska fungera och hur dess invånare ska agera. Bristen på flexibilitet, påverkansmöjlighet och frihet blir dock både lätt och ofta en dealbreaker. Gehör och acceptens för idéer, makt över genomförande av förändring och makt över den egna tiden ökar enligt våra intervjuade individer med att man stiger i position i företagen. Av dessa skäl har de traditionella

organisationsstrukturerna med institutionaliserade hierarkier och karriärvägar varit mindre gynnsamma för de personer vi intervjuat att bebo.

Våra intervjuobjekt har inte sällan hanterat sin frustration över den traditionella organisationen genom att lämna organisationen och starta eget. Därigenom placerar man sig på toppen, bygger en organisation under sig och behöver inte bekymra sig om att göra klättra, passa in eller bevisa att man kan något.

Roller och förväntningar

Vi har i Sverige ett väsentligt lägre antal kvinnliga chefer än manliga och även om den allmänna uppfattningen tycks vara att kvinnor lika gärna kan vara chefer som män, är det svårare för kvinnor än män att klättra i befintliga strukturer, att göra karriär. Detta uttrycker flera av de kvinnor vi intervjuat och genusforskningen ger en tydlig bild; kvinnor diskrimineras när det kommer till befordringar och så vidare.

Några av de kvinnor vi har träffat beskriver det som ett tydligt val att välja företagande istället för en traditionell karriär. Bonnie Geijer frågar oss retoriskt vem som hade givit henne ett jobb som VD eller chefsredaktör när hon var 24 år. Anna Omstedt Lindgren har liknande tankar och menar att entreprenörskapet är en tydlig väg att gå om man vill få tidig erfarenhet av att vara VD, besitta makt och åtnjuta flexibilitet. Ung och högt uppsatt ledare går traditionellt sett inte ihop vilket är en försvårande faktor för att snabbt klättra och skaffa sig ökad makt i organisationen.

Problematiken med att roller står i motsats till varandra förklaras av det socialkonstruktionistiska fältet och genusforskningen med att vi attribuerar vissa saker till vissa roller. Det förklaras också av hierarkieringsprincipen och segregeringsprincipen som redogörs för i teoriavsnittet och som, eftersom vi har ett ledarskap som är mansdominerat, båda skapar ytterligare svårigheter för kvinnor att klättra högt upp i befintliga organisationer. Att bli företagsledare genom att utses av någon som har makt kan hypotetiskt sett vara svårare än att för egen maskin bli företagsledare genom att bygga en organisation under sig. Särskilt om man är kvinna.

Konstruktioner i den offentliga sfären

Gunilla Arhén berättar att hennes erfarenhet är att även kvinnor företrädevis ger ledarskap till män med den tysta motiveringen att det "brukar se ut så". Bonnie Geijer beskriver hur hon under sin tid som strategikonsult upplevde att kunder under presentationer bara vände sig till hennes manliga kollegor och hur hennes första kontakt på ALMI frågade henne vem som hjälpt henne att skriva affärsplanen hon visade honom. Nästan alla kvinnor vi intervjuat har spontant belyst liknande exempel på situationer ur deras egen karriär vilket säger mycket om föreställningar kring ledarskap och kompetens i näringslivet. Karin Pettersson menar att det är tuffare att göra karriär när man är kvinna eftersom man blir bemött på ett

annat sätt och ofta förminskad. Hon menar att det beror på gamla föreställningar och det är en uppfattning hon delar med både Gunilla Arhén och Bonnie Geijer. Eva Redhe Ridderstad målar, på samma linje, ut sin betraktelse genom att tala om en sedan länge existerande och pågående kvotering, nämligen den av män till ledande poster i näringslivet.

Dessa är exempel på uppfattningar och erfarenheter som av Kallifatides förklaras med att ordet och rollen företagsledare är manligt könsmärkt. Höök lägger till att kvinnor, av män men också av andra kvinnor, anses höra hemma i den privata sfären eftersom de konstrueras som mannens motsats; känsllosamma, passiva, vårdande och reproduktiva. Mannen, som konstrueras som intellektuell, rationell och konkurrensinriktad anses vara den offentliga sfärens naturliga invånare.

Kallifatides konstaterar att den manliga dominansen inom näringslivet gör att vi får manliga strukturer och manliga ledarstilar som norm. Om vi kombinerar detta med Holgerssons forskningsresultat kring rekrytering som konstaterar att en kvinna som anpassar sig till manliga sociala mönster och antar dem ogillas, förstår vi att en karriär i en befintlig organisation kan vara svår för en kvinna.

Enligt Holgerssons studier är särskilt rekryteringar till chefsposter, såsom VD, föremål för kooptation - det handlar om att välja in en gruppmedlem som passar in i en befintlig ordning eller form, någon som liknar en själv. Holgersson menar också att chefers relationer präglas av homosocialitet eftersom likhet erbjuder en känsla av trygghet.

Kvinnor konstrueras enligt Kallifatides som fruar och sekreterare. Holgerssons dikotomiseringar produktion/reproduktion, förnuft/känsla, rationalitet/emotionalitet där kvinnan tilldelas reproduktion, känsla och emotionalitet gör kvinnan till den tveksamma ledaren men den självklara föräldern och hushållsansvariga. Denna bild ligger i många sammanhang kvinnan till last i karriären då bedömningen blir att arbetet blir lidande - barn, hus och hem går alltid först.

Bilden av kvinnan, som fokuserad på hem och familj, snarare än karriär och företag stämmer inte överens med den verklighet vi mött i våra samtal med entreprenörerna. Monica Lindstedts hela verksamhet bygger på att lösgöra tid från kvinnor genom att lyfta en del av de traditionellt kvinnliga arbetsbördorna från deras axlar. Gunilla Arhén pratar om att engagera morföräldrar att ta hand om barnen eller att anställa en barnflicka och berättar att en del av hennes Ruter Damer har män som tar huvudansvaret för hem och barn. Hon säger också att man ska fundera på vilken typ av arbete man vill ha och. "Om du vill göra karriär" säger hon "måste du antagligen göra många timmar. Då gäller det att betala för hjälp och att välja man." Detta är ett uttryck för hur kvinnan sätter jobbet i främsta rummet och formar resten av sitt liv därefter. Den samlade bilden vi får under våra intervjuer är att det finns många kvinnor som gärna jobbar mycket

och lämnar ansvaret för eventuella barn till sina män eller pusslar ihop privatlivet på ett annat sätt. Inkongruensen mellan konstruktion och verklighet är för många kvinnor i detta fall, såsom i många andra, en källa till frustration.

Dessa socialkonstruktionistiska och genusvetenskapliga forskningsresultat samt insikter från våra intervjuade entreprenörer blottlägger en del av anledningarna att det fortfarande är svårare för en kvinna att göra karriär i en befintlig organisation än för en man. Konstruktioner om roller, generaliseringarna av kvinnan och hennes inställning till arbete har gjort livet för våra intervjuade entreprenörer och många andra kvinnor komplicerat, både i arbetssammanhang, men även i privata sådana.

Den privata sfären

Genom att använda samma socialkonstruktionistiska angreppssätt men applicera det på privata förhållanden och roller istället för professionella kan vi förklara och hantera ytterligare ett område som medfört bekymmer för de kvinnor vi intervjuat och många andra kvinnor i deras närhet. Att företagsledare och mamma inte går ihop i den offentliga sfären har vi konstaterat och samma samband återfinns i den privata vad det gäller förhållandet mellan karriär och moderskap. Kvinnan förväntas ta hand om barn, hus och hem - inte bara av sin chef och sina arbetskamrater utan också ofta av människor i sin privata kontext. Kvinnan konstrueras som i första hand förälder, inte som karriärkvinna och den kvinnliga beteckningen på förälder - mamma - konstrueras i sin tur som 100 procent omhändertagande av sina barn och sitt hem. Detta tar sig konkreta uttryck i förväntade handlingar där symbolen framför alla andra tycks vara bullbak, en symbol som är, intill komik, nationellt och kulturellt betingad. Att inte hinna, inte prioritera eller kanske ens vara intresserad av att baka bullar till, eller allra helst med, sina barn är inte accepterat. För en mamma att komma till dagis eller skola utan de förväntade hembakta bullarna medför att bilden av kvinnan i fråga blir, just det, en dålig mor. Detta har under våra intervjuer visat sig vara en stressfaktor av grov kaliber.

Gunilla Arhén, som själv är egenföretagare, berättar om de erfarenheter hon tillgodogjort sig genom sina Ruter Damer som befinner sig i karriärer i etablerade organisationer. Hon berättar att de förväntas städa på dagis på helgen för att det inte betraktas som moderligt att köpa sig fri från den typen av uppgift och om kraven på att ett hem skall erbjuda hembakta bullar. Hon konstaterar att den typen av förväntningar och värderingar ofta sätter krokben för chefskarriärer och betonar vikten av att orka bryta normen. Hennes vidarebefordrade iakttagelser säger att många kvinnor anstränger sig för att fylla alla förväntade roller samtidigt och att de därigenom vrider sig isär. Oftast leder det till att de struntar i karriären. Monica Lindstedt konstaterar att man inte kan vara fullblodsmamma, det vill säga konstruktionen av modern, och fullblodsföretagare på samma gång utan att gå in i väggen.

I organisationen slåss den karriärinriktade kvinnan mot konstruktionen att hon enbart bryr sig om sina barn. I privatlivet slåss samma kvinna mot konstruktionen av karriärkvinnan; hon som fullkomligt ger katten i familjen.

Att starta företag har för många av de kvinnor vi intervjuat varit ett sätt att frigöra sig från betydelsen av konstruktionerna i den offentliga sfären. Genom att äga sitt eget bolag finns det ingen risk att, som Bonnie Geijer uttrycker sig, inte bli inbjuden till möten, få komma med men i egenskap av maskot eller behöva irritera sig på ett glastak. Genom att driva sitt eget bolag frigör man även tid som i en etablerad organisation skulle ha gått åt att handla i syfte att bevisa sig eller att omdefiniera konstruktionen av kvinnans roll i den offentliga sfären.

Genom att ägande och/eller ledarskap finns på pränt verkar kvinnorna ha lättare att överkomma dikotomin i den offentliga sfären. Den som har sitt namn på Bolagsverkets papper och tituleras VD på sitt visitkort är svårare att ifrågasätta i sin roll, även om hon råkar vara kvinna.

Mammarollen är en mindre explicit institution. Det finns många förväntningar och uppfattningar om hur en riktig mamma ska vara men få uttalade regler eller objektiva parametrar som kan guida en bedömning. Bevisligen är vissa kvinnor både företagsledare och mammor, då de har barn, men den roll de förväntas fylla i den privata sfären är fortfarande lätt att ifrågasätta. Är man verkligen en god mor? Kanske är dessa funderingar grunden till varför bullbak och föräldraledighetens längd är så heta potatisar. Våra genomförda intervjuer indikerar att entreprenörerna har lättare att försvara sina dubbla, dikotomiserade roller i näringslivet än på den privata arenan.

Socialkonstruktionismens raster på den privata sfären är särskilt viktigt i detta sammanhang eftersom de kvinnor vi intervjuat lämnat organisationer som kontrolleras av andra än de själva och inte längre slåss för att klättra. Däremot är konstruktionerna av karriärkvinnan och av modern fortfarande i allra högsta grad relevanta och har skapat rollkonflikter för de företagare vi intervjuat även utanför befintliga organisationer. På så sätt är detta en problematik som följer såväl de intervjuade kvinnorna i livet som denna uppsats vidare i analysen kring identitet.

Mjuka toner om krafttag

Ytterligare ett uttryck för förväntningar i den privata sfären hittar vi genom att studera språkbruket i samtalen kring hur det gick till när våra intervjuade företagares verksamheter kom till. I flera av fallen uttrycker entreprenörerna att det aldrig var meningen att de skulle starta bolag utan menar att det var någonting som bara hände. Mot bakgrund av Nilssons teori finns det anledning att fundera över om det inte bara är gängse sätt att uttrycka sig. Man ska ju inte förhäva sig! Nilssons forskning förklarar diskursen

som skymtar i företagarnas historier; de skulle bara ordna lite, jag ville bara att andra skulle få se nycirkus och jag ville bara att vi skulle fokusera på kunden och inte på oss själva och så vidare.

Kvinnor förväntas inte uttrycka drömmar om att förändra världen och ge sig ut på orealistiska äventyr och hjältesagor förbehålls männen. Det kan vara så att kvinnor som är entreprenörer har precis lika stora drömmar och visioner som män som är entreprenörer men väljer att uttrycka det på subtilare vis. Förväntningar om saklighet, omvårdnad och så vidare styr och resultatet blir att kvinnorna uttrycker att de ska ordna lite, istället för att i stora ordalag med höga röster berätta om sina visioner och framgångar.

Företagande som strategi

Det finns många anledningar att starta företag och en tematisk analys av våra intervjuer visar att en individ, precis som i de flesta andra fall, har ett flertal anledningar till sitt handlande. Vi presenterar i detta avsnitt de faktorer som kommit att dominera våra samtal med entreprenörerna av det enkla skälet att dessa faktorer är de som legat närmast kvinnorna själva, som de funderat mycket över och som därmed sannolikt är de viktigaste. Avsnittet syftar till att analysera vad våra intervjuade entreprenörer åstadkommit genom att starta och fortsätta att driva bolag.

Avsnittet företagande som strategi behandlar dessa åstadkommanden i två huvudområden som vi kallar den hanterande respektive den kreativa funktionen.

Den hanterande funktionen av entreprenörskapet har ett antal aspekter som visat sig i en tematisk analys av de transkriberade intervjuerna. Med den hanterande funktionen menar vi de möjligheter företagandet erbjuder att förhålla sig någorlunda fritt till befintligheter i näringsliv och privatliv såsom exempelvis hierarkieringsprincipen, konstruktionen av kvinnan i näringslivet, maktstrukturer och konstruktionen av modern. I den hanterande funktionen ingår alltså också den privata situationen och de privata prioriteringarna.

Den kreativa funktionen definierar vi som vad de intervjuade entreprenörerna skapat genom sitt entreprenörskap. Dessa ting är för många av företagarna av teknisk karaktär, det vill säga en affärsidé som är en lösning på ett tydligt problem men det är också i många fall ett ideologiskt arbete eller en strukturell förändring.

Den hanterande och den kreativa funktionen har en viss överlappning av skälet att hantering ofta kräver ett kreativt handlande. Den kreativa funktionen skiljer sig dock från den hanterande genom att den skapar någonting nytt. Den driver ett område, en affär, ett sätt att handla eller en fråga framåt.

Den hanterande funktionen

Företagarna vi har intervjuat beskriver inte det faktum att de startat bolag som ett aktivt beslut. Tydligast är detta i fallet Viktor Rydbergs Gymnasierna där Louise Andersson och Louise Westerberg beskriver uppstartsprocessen som ett skeende som, även om det innefattade hårt arbete, bara hände efter det att de "bara skulle hjälpa till lite". Liknande var upplevelsen för Anna Omstedt Lindgren som upplevde Tasteline lite som ett kårprojekt som så småningom, med mycket slit, växte sig stort under henne. De beskriver dock sina företag, eller sitt liv på ett sätt som tydliggör att företagandet kan ses som ett sätt att få ihop det berömda pusslet.

Att hantera etablerade organisationers förväntningar - eller brist på sådana

I tidigare analysavsnitt har vi behandlat problematiken kring att göra karriär i en traditionell och etablerad organisation. Vi har sett att konstruktioner och institutioner skapar problem för individer som önskar ta sig framåt och uppåt snabbare än institutionerna vill tillåta och som dessutom inte motsvarar konstruktionen av en ledare. Vi har antytt att många individer lämnar eller ignorerar etablerade organisationer i frustration men inte vidare tolkat våra empiriska resultat kring hur dessa människor bygger sina organisationer och sin vardag för att bättre passa deras önskemål. Låt oss nu bli konstruktiva.

Genom att driva sin egen verksamhet upplever de kvinnor vi intervjuat att de i hög grad har sluppit att hantera de förväntningar, eller brist på förväntningar som funnits på deras kompetens, ageranden eller vilja att göra karriär. I en egen organisation, där man själv befinner sig på toppen och som man själv initierat och faktiskt äger finns ingen risk att bli ifrågasatt eller marginaliserad. Detta är tydligt i till exempel Bonnie Geijers tidigare nämnda uttalande om att inte riskera att inte bli inbjuden till möten eller att bli medtagen men i egenskap av maskot.

Christina Wahlström hanterar samma institutionella problematik genom att lämna en befintlig organisation för att genomföra en ideologisk förändring i synen på patienten/kunden i mödravården. Genom att driva och kontrollera sin egen verksamhet och därigenom bli den tongivande kulturbäraren åstadkommer Christina en förändring som Landstingets strukturer och politiska omgivning inte ville medge.

Entreprenörskapet innebär för många av kvinnorna ett sätt att snabbt ta sig uppåt i näringslivets hierarkier, att placera sig själva på toppen istället för att långsamt låta andra lyfta dem dit. Detta enligt en liknande logik som den som entreprenörskapsforskning på minoriteter presenterar. Entreprenörskap används av de studerade minoriteterna som metod för att ta sig högre upp på den samhällsliga statusstegen. Samhällets maktstruktur, bland annat kapitalets och beslutanderättens fördelar, ger att man, genom att själv starta och framgångsrikt driva ett företag, kan undkomma ett antal svårigheter. Exempelvis blir vikten av att

framgångsrikt hantera komplexa sociala processer i syfte att bli befordringsbar i en organisationskultur man inte själv har skapat överflödiga.

Att hantera övriga förväntningar i näringslivet

Inom den egna organisationen alltså allt gott men inte alla näringslivsförväntningar och konstruktioner hanteras lika enkelt med entreprenörskapet. Entreprenörer stöter naturligtvis även på hinder i sin organisationskontext. De flesta, antyder empirin, är inte könsrelaterade men några av de hinder som nämnts i våra intervjuer har en del av sin förklaring i genusforskningen.

Tydligast är exemplet kapitalisering av bolagen, ett område på vilket kvinnor enligt Brush ofta stöter på problem. Kapitalisering är inget genomgående problem för våra intervjuade entreprenörer och det är svårt att göra väl underbyggda analyser av deras bolags lätthet eller svårighet att kapitaliseras eftersom inte alla använt sig av extern finansiering. Några av de vi träffat har dock erfarenhet av att bli tilldelad en roll som inte känts direkt attraktiv när de sökt kapital. Ett exempel är Monica Lindstedts erfarenhet av en bankman som givit luft åt sina förutfattade meningar kring kvinnor och företagande genom att yttra orden "så du är ingen vanlig liten hemmafru som ska starta företag" och Bonnie Geijers bemötande av ALMI i form av handläggarens kommentar "vem har hjälpt dig med den här presentationen".

Den skepsis kvinnorna mött kan förklaras med den av Nilsson formulerade teorin om föreställningen av entreprenören som en ensam man och av Kallifatides konstaterande av företagsledare som manligt könsmärkt - män är företagsledare och kvinnor är stödfunktioner som tar hand om hemmet och diverse emotionella ting. En del av förklaringen kan också finnas i en spegling av vad Kanter pratar om som individens självuppfattning. En placering högt upp i en organisation, såsom ägare, förhindras enligt denna av Kanter konstruerade självuppfattning av maktstrukturer, möjlighetsstrukturer och representation av den egna gruppen. Detta är i våra intervjuade entreprenörers fall inte den rådande självuppfattningen men deras motparter i kapitaliseringsprocessen tycks anse att denna uppfattning av kvinnans egna situation vore riktig.

Det finns en mängd positiva upplevelser i interaktion med andra spelare i näringslivet. Detta uttrycks mest i våra genomförda intervjuer som negationer, det vill säga uttalanden om att inte bli särbehandlad för att man är kvinna, oftast tack vare att man äger bolaget och på så vis inte kan få sitt mandat ifrågasatt. Det är viktigt att understryka att den genomgående uppfattningen av hur man som företagare, oaktat om man är man eller kvinna, blir bemött i näringslivet är mycket god.

Att hantera stress och hög arbetsbelastning

Flera av våra intervjuade entreprenörer har berättat om extremt arbetsintensiva perioder i den entreprenöriella karriären. Exempelvis Bonnie Geijer berättar om en rad stresssymptom och allvarliga

hälsotillstånd och flera entreprenörer, såsom Tilde Björfors och Eva Redhe Ridderstad, berättar mycket explicit om hur de bär sig åt för att hantera att ha mycket att göra, och att arbeta under press.

Den teori som behandlar stress har fogats in i uppsatsen för att förklara att det finns perspektiv som kontrasterar bilden av att entreprenörer löper stor risk att bränna ut sig, vilket ibland är utgångsläget i samtal om stress och entreprenörskap.

Den första modellen som presenteras i teoriavsnittet förklarar att när man har stort beslutsutrymme och stort stöd är inte den negativa effekten av hårda krav lika stor, vi blir inte lika stressade. Kombinationen hårda krav och stort beslutsutrymme är en bra beskrivning av våra intervjuade entreprenörers vardag, även om de ofta ställer kraven själva. Flera av dem upplever entreprenörskapet som lösningen på frustrationens gordiska knut och frustration får sägas vara ett ord till bristningsgränsen laddat med stress.

Flera av de entreprenörer vi träffat betonar också vikten av att ha stöd, att ha människor runt omkring sig, både på jobbet och hemma, som stöttar och avlastar. Det delade ledarskap som till exempel Louise Andersson och Louise Westerberg praktiserar är ett tydligt uttryck för hur entreprenörskapet s frihetsgrader hjälper dem att hantera krav och hög belastning.

Kvinnorna beskriver och betonar också vikten av stöd av ytterligare en typ, nämligen nätverk. En god social förmåga och en förståelse för att lieringar med rätt personer kan innebära ökad chans till framgång är viktigt även för en entreprenör vars drivkraft för nätverkande inte, som för den anställda, är befordran eller rekrytering men istället nya affärsmöjligheter och strategiska eller taktiska råd. Särskilt viktigt upplever våra intervjuade företagare att nätverk är när man som entreprenör känner sig ensam i sitt yrkesliv och inte kan vända sig uppåt för att få stöd och ledning. Lösningen står då ofta att finna i nätverket som innehåller människor som förstår och är eller har varit i en liknande situation.

Den andra modellen som Theorell presenterar visar att hög arbetsbelastning som kompenseras med stor ersättning inte är särskilt sjukdomsalstrande. Det indikerar att entreprenörer emellanåt utsätts för svår stress; det är inte alltid som det hårda arbetet lönar sig. Den situation Anna Omstedt Lindgren beskriver gällande Tasteline efter kraschen är ett tydligt exempel på detta. Det är tydligt att den som äger och driver ett bolag belönas väldigt mycket med såväl pengar som uppskattning och berömmelse när det går bra men intervjuerna visar också att när det går dåligt för bolaget går det också ofta riktigt illa för människan bakom.

Det är vanskligt att jämföra och generalisera stresspåverkan, kanske handlar det till stor del också om personlighet och driv och de mångfacetterade krav som samhället stipulerar idag för både kvinnor och män. Dimensionerna i modellerna som förutsäger sjukdomsalstrande stress går att påverka, och de varierar med sammanhang. Christina Wahlström verkar utgöra ett exempel på att höga leveranskrav under väldigt

många år, tillsammans med hög arbetsbelastning kompenseras av de framgångar hon rönt och den uppskattning hon fått från alla kunder, inte minst Landstinget.

Att hantera förväntningar i den privata sfären

De kvinnor vi har samtalat med är trygga i sin roll som aktiv eller före detta entreprenör, för de flesta av dem verkar ett annat alternativ, ett liv som anställd, inte existera. De talar mycket om frihet och om att helt och hållet styra sitt eget liv. Våra intervjuade entreprenörer har sällan stött på negativa kommentarer från människor i deras privata närhet och vad övriga samhället anser verkar de inte överhuvudtaget vara intresserade av, åtminstone nämner de det inte. Dock finns exempel på hur deras yrkesliv emellanåt ifrågasatts av deras omgivning. Karin Pettersson nämner att hon fått gliringar för att hon inte varit hemma tillräckligt länge med sitt barn men menar att det bara är att tugga i sig den typen av kommentarer och bestämma sig för vad som är viktigt. Exemplet Eva Redhe Ridderstad som av en av sina närmaste vänner fick rådet att lägga ned sitt bolag bör inte förväxlas med en negativ kommentar. Omständigheterna för Eva var relativt dramatiska och rådet från vännen snarast konstruktivt. Eva säger själv att hon verkligen behövde trappa ned.

Antalet exempel på negativa kommentarer kring kvinnornas arbetssituation är mycket få och det är intressant att lyfta fram det faktum att det aldrig är just det egna företagandet som ifrågasatts utan snarare den myckna tid kvinnorna valt att lägga på sina arbeten. Dessa ifrågasättanden kommer ofta från människor utanför kvinnornas umgänge men som de ändå står i kontakt med genom institutioner såsom skolor eller dagis. Kvinnorna betraktas i dessa sammanhang, återigen, som karriärkvinnor - de som konstrueras som icke intresserade av familj, hus eller hem vilket borde kunna reta gallfeber på våra intervjuade entreprenörer eftersom en vanligt förekommande anledning att driva företag är just möjligheten att kombinera det med privatliv såsom till exempel familj och barn. Värt att notera är att snarare än att bli förbannade på ifrågasättandet av deras mammaroller, eller utmålandet av deras onormala karriärorientering uttrycker företagen sig i försvarande termer. De förklarar hur bra det går att vara mamma och företagare, hur de pusslar och får ihop schemat på ett bättre sätt och i högre grad kan bejaka sina privata prioriteringar.

Att förhålla sig till egna värderingar och prioriteringar

Omvärldens förväntningar är givetvis ett område att förhålla sig till men våra intervjuade entreprenörer är människor som är relativt vana att bryta normer och handla i strid med förväntningar andra har på dem. Deras egna identiteter är starka, inte bara på det professionella planet och intervjuerna visar att de är noga med att försöka bli de personer de vill vara. De förhåller sig mycket medvetet till privata prioriteringar och värderingar som ofta handlar om dem själva och den egna gruppen, då främst definierad som kvinnor eller familjen.

Forskning, såsom Goffee och Scases teorier, visar att kvinnor i högre grad än män, åtminstone på ett uttalat sätt, bygger sina företag så att de inte konflikterar med utan främjar familjelivet. Även de intervjuer vi genomfört pekar i riktning mot detta och kvinnorna talar ofta och självmant om möjligheten att anpassa arbetet efter privatlivet som en fördel med entreprenörskapet. Vi kan också se att många av våra intervjuade kvinnor ser entreprenörskapet som ett sätt att arbeta för ett jämställt näringsliv vilket vi återkommer till under rubriken *Den kreativa funktionen*.

Anna Omstedt Lindgrens term livsstilskarriär inbegriper i en vid tolkning inte nödvändigtvis ett entreprenörskap men i hennes eget fall är entreprenörskapet ett viktigt verktyg för att skapa en livssituation där arbetsliv och privatliv går hand i hand istället för i handgemäng. Detta är också någonting vi återfinner hos Louise Andersson och Louise Westerberg som talar om vikten av flexibilitet i arbetslivet för att ha goda möjligheter att ta hand om barn och familj. De nämner möjligheten och acceptansen för att ta med sina barn till jobbet som en viktig komponent och de har, så långt det nu är möjligt i en skolorganisation, en frisinnad inställning till hur mycket tid deras kolleger spenderar på jobbet.

Entreprenörerna upplever för egen del vad Cannon och Carter beskriver att de kvinnor han kallar för returners förväntar sig av entreprenörskapet, nämligen en högre avkastning på investerad tid. Till stor del har detta att göra med makten över den egna agendan. De upplever att de genom entreprenörskapet i högre grad kan bejaka sina egna värderingar och prioriteringar utan att det påverkar deras karriär i meningen position på jobbet. De behöver inte spendera timmar på jobbet bara för syns skull utan kan använda sin tid effektivt. Anna Omstedt Lindgren ger ett tydligt exempel på detta när hon berättar att Meduniverse aldrig tar ett möte före klockan 9.30 så att hon och hennes bolagsparter ska slippa komma till jobbet med andan i halsen utan hinna med alla morgonbestyr deras privatliv och deras barn behöver. Hon förtydligar vidare genom att resonera kring hur sådana som hon själv, kvinnor med barn, familj och företag, ofta är extremt effektiva. De vill lyckas på jobbet men samtidigt har de oerhört starka drivkrafter att komma från jobbet i tid för att kunna vara goda väninnor eller goda mödrar och hämta på dagis eller vad de nu har på schemat.

För de företagsledare vi träffat är det relativt enkelt att styra sin egen tid i och med den ovillkorliga makt som kommer av ett ägande men det är också någonting de, eftersom de själva mår bra av det, så långt det går försöker att implementera i sina organisationer. Denna inställning spåras tillbaka till många av entreprenörernas obotliga meritokratiska hållning och deras upplevelse av hur de får energi av såväl arbete som privatliv om mixen av tiden de spenderar på de båda kan justeras efter det aktuella behovet.

En av de största möjligheterna ett entreprenörskap ger att bejaka sina egna värderingar är således makten över den egna almanackan men detta är inte enkom fallet på dagsbasis, som hittills har belysts, utan också i

större sammanhang. Vi ser i många av våra intervjuer att förändringar i företagandets intensitet ofta hänger tätt samman med stora förändringar i privatlivet. Till exempel nämner Tilde Björfors att hon, när hon fick Laban, började jobba mindre och faktiskt ta semester och Bonnie Geijer fokuserar i nuläget hellre på sin dotter, Jackie, än på jobbet men har under sin mammaledighet börjat fila på sitt nästa bolag eftersom hon ju, som hon själv uttrycker det, kan samla ihop till en heltid när Jackie sover. Ett annat exempel på hur entreprenörskapet och att vara sin egen chef kan vara en hjälp att bejaka sina egna värderingar är Alexandra Charles vars båda verksamheter på ett eller annat sätt är resultatet av en stark kärlek. Alexandras startade hon tillsammans med sin engelske man för att de skulle kunna vara tillsammans i Sverige och 1,6 miljonersklubben är ett resultat av att hon behövde vara fri och jobba mindre för att kunna få ihop livet med sin kärlek. Därtill kan nämnas Louise Andersson och Louise Westerberg som startade sitt företag för att ge sina barn, som just lämnat högstadiet, ett givande gymnasium.

Flera av våra entreprenörer har startat och vuxit sina företag i perioder när deras privata roller varit mindre krävande. Exempelvis nämner Karin Pettersson att hon nu spenderar flera timmar om dagen med sin son vilket aldrig hade varit möjligt i uppstartsfasen då hon jobbade praktiskt taget hela dygnet under ett och ett halvt år. Det är också tydligt att Bonnie Geijer tänker sig att företaget på allvar ska komma igång när Jackie inte behöver lika många av hennes timmar. Tillsammans är dessa exempel samt Monica Lindstedts konstaterande att man inte kan vara fullblodsmamma och fullblodsföretagare på samma gång, ett tydligt uttryck för hur företagandet, såsom Cannon och Carter skriver, erbjuder såväl ett kortsiktigt oberoende, det vill säga en möjlighet att hantera sitt privatliv, som en långsiktig karriärstrategi på en och samma gång.

Många av entreprenörerna har en hög medvetenhet kring vad som får dem att orka och att må bra och för många av dem hamnar barnen och familjen högt på den listan men de är också noga med att skapa sig utrymme för egen tid. Tilde Björfors berättar om en coach och andlig ledare hon besöker sju helger om året, Monica Lindstedt lägger mycket tid på sina hästar och Eva Redhe Ridderstad gör yoga, sportar och reser. Eva formulerar i sitt uttalande om att "livet är ett antal tidsenheter som vi har här på jorden" och att hon är "noggrann med att inte trada bort dem allt för slarvigt" en sammanfattning av vilka möjligheter entreprenörskapet, som ett alternativ till en traditionell karriär, erbjuder samtliga kvinnor vi intervjuat, ironiskt nog med undantag av henne själv som lade ned sin firma eftersom hon kände att den höll på att kväva henne. Hon har funnit sin balans i sin nuvarande arbetssituation men är medveten om att hennes entreprenörskap varit en del av vad som tagit henne till de frihetsgrader som hon har idag.

Eva Redhe Ridderstad uttrycker också kärnfullt vad flera av våra intervjuade entreprenörer är eniga om, nämligen att "en stor del av lösningen på könsobalansen finns i själva formen för arbetets utförande. Många kvinnor vill nog i alla fall tillbringa någon vaken timma med barnen. Då kanske man vill jobba deltid,

ja men låt oss göra det då, big deal!” Denna syn, att låta arbete och privatliv växeldra och ta olika många av dygnets timmar beroende på var i livet man befinner sig, förenar våra intervjuade företagare. Det gör också tillförsikten att ens egna förväntningar inte alla, åtminstone inte till max, behöver infrias på en och samma gång.

Den kreativa funktionen

Om den hanterande funktionen handlar om att få ihop det befintliga handlar den kreativa om att skapa nytt. Att få utlopp för sin kreativitet är en drivkraft som enbart Karin Pettersson specifikt nämner som anledning till att vara entreprenör men som kan anas hos flera andra av våra intervjuade företagare.

Kreativiteten, det skapande och påverkande, tar sig olika uttryck. Den resulterar i strukturella förändringar i hur man driver företag, den resulterar i teknisk och praktisk problemlösning och den driver, i flera av fallen vi studerat, jämställdhetsarbete.

Kreativ företagsledning

I gränslandet mellan den hanterande funktionen och den kreativa finns det delade ledarskapet. Vi har tidigare i uppsatsen konstaterat att flexibilitet är viktigt för samtliga av våra intervjuade entreprenörer och analyserat hur entreprenörskapet i sig är ett sätt att öka graden av flexibilitet i livet. Våra intervjuer har antytt att befintliga organisationer ofta styrs av institutioner som är mindre gynnsamma för en meritokratisk och förändringsinriktad individ, i synnerhet en sådan kvinna, än för många andra. Kallifatides forskning om företagsledarskap som ett manligt ideal konstaterar att ett näringsliv som länge dominerats av män och manliga strukturer har givit att manliga ledarstilar varit normbildande. Eva Redhe Ridderstad resonerar kring eventuella olikheter mellan män och kvinnor som kan göra att befintliga organisationer är mindre gynnsamma för kvinnor som vill vara ledare eller göra karriär. Eva ställer sig frågan om det är så att kvinnor inte prioriterar prestige och pengar lika kraftigt som män eftersom det inte varit historiskt kvinnliga attribut och antyder att kvinnor kanske missgynnas av det rekryterings- och befordransförfarande som är norm. Hon nämner ett delat ledarskap som en lösning som skulle kunna vara positiv för många kvinnor som inte är intresserade av äran av att vara ensam på toppen utan gärna vill dela den bördan. Detta är ett resonemang som flera av de företagare vi träffat, inklusive Eva själv, har gjort till verklighet.

Louise Andersson och Louise Westerberg talar sig varma om det delade ledarskap de själva praktiserar och är de av våra intervjuade entreprenörer som tagit den nya formen av företagsledarskap längst, eller åtminstone de som använder det med högst medvetenhet. Louise och Louise sticker inte under stol med att deras delade ledarskap hjälper dem att täcka upp för varandra men så ger de inte heller denna term den negativa klang som det normalt, i vårt lutheranska land, har. För dem handlar ett delat ledarskap om att kunna göra ett bättre jobb - det går inte ut på att halvera arbetsbördan, tvärtom vill de orka mer och

använder sitt delade ledarskap för att ytterligare öka flexibiliteten. De anser, i likhet med övriga individer vi intervjuat att högre flexibilitet ger större ork.

Att etablera ett delat ledarskap är ett sätt att anpassa organisationsstrukturer efter de egna preferenserna. Det ifrågasätter och kullkastar i någon mån flera av de institutioner och konstruktioner som under många år regerat i våra etablerade organisationer men också några av de som härskat i entreprenörssverige. Det delade ledarskapet och dess uttalade existens och fördelar sätter hela konstruktionen av en ledare eller entreprenör i svaj. Företagsledaren och entreprenören konstrueras idag som ensamma män och hjältar, män som, enligt Eva Redhe Ridderstads upplevelse av konstruktionen, kan resa 250 dagar om året, har stålimage och tål hur mycket som helst av sena nätter. Nilssons diskursanalys av bilden av entreprenören, säger oss att han byggs som hjälte och äventyrare som sätter allt på spel för att förverkliga sin idé, stämmer inte särskilt väl in på de flesta av våra intervjuade entreprenörer även om det naturligtvis finns exempel på kraftigt risktagande såsom Christina Wahlströms personliga skuldsättning och total hängivenhet samt Eva Redhe Ridderstads och Anna Omstedt Lindgrens snuddande med näsan vid väggen.

Dessa extrema arbetsinsatser ligger ofta i början av den entreprenöriella karriären, på så sätt liknar den en traditionell karriär, men med tiden tycks kvinnorna ta kontroll över situationen och börja uppleva den som behaglig. Det delade ledarskapet är en produkt av pragmatiskt handlande i syfte att må bättre. Louisorna berättar att ingen i deras organisation vet vem som har det yttersta ansvaret för vad och att de upplever en stor styrka och trygghet i att alltid stå enade mot omvärlden. Eva Redhe Ridderstad ifrågasätter dagens allenarådande hierarkiska stereotyp med ansvar och beslutandekraft vilande tungt på ensamma individers axlar. Hon lägger spekulerande fram att det i det långa loppet kan vara sunt att springa stafett och får bifall från bland andra Karin Pettersson som menar att utan ett delat ledarskap hade hon aldrig kunnat vara mammaledig så länge. Underförstått i intervjun ligger det faktum att hon då hade mått sämre.

Även om det ideologiskt och för teoribildningen på detta område viktigaste med ett delat ledarskap är den omformning av roller som sker i och med att det etableras, det vill säga omdefinieringen av företagsledaren samt det sätt på vilket det låter entreprenörer överkomma dikotomin mamma och företagsledare, finns också praktiska aspekter. Flera av entreprenörerna tillämpar delat ledarskap och trivs väldigt väl med det. I detta sammanhang vill vi belysa det strukturella hinder av juridisk karaktär som entreprenörer med delat ledarskap har att förhålla sig till. Enligt aktiebolagslagen måste det i publika bolag finnas en ensam VD. Vi ser i de företag vi mött genom våra intervjuade entreprenörer en rad exempel ett kreativt organisationsbygge som bygger på tillit och prestation snarare än position och juridik. En översyn av kravet på en VD i aktiebolagslagen kanske skulle kunna omprövas. Entreprenörerna har med sin kreativa och organisatoriska förmåga utformat en rad olika modeller för delat ledarskap som möter såväl personliga som

juridiska krav, därför är det delade ledarskapet såväl en hanterande som en kreativ funktion av entreprenörskapet.

Affärsutveckling

Den för många entreprenörer genomgående beståndsdel i den kreativa funktionen är naturligtvis själva affären. För många entreprenörer handlar företagandet, föga förvånande med tanke på ordet entreprenörs betydelser, om att hitta lösningar på hittills olösta problem eller om innovation. Särskilt Monica Lindstedt uttrycker hur hennes största problem har blivit hennes bästa affärsidéer och syftar då på ett professionellt problem, nämligen distributionskostnaden för tidningar som hon brottades med som tidnings-VD och ett privat problem; att hinna med att sköta om sitt hem. Lösningarna på dessa båda problem resulterade för Monica i hennes två bolag.

Ytterligare flera av våra intervjuade företagare representerar innovatören. Bonnie Geijer tar tillvara existerande marknadsförhållanden och skapar magasinet Red Tee och utvecklar senare en nättjänst för gravida kinesiskor. Anna Omstedt Lindgren bygger en receptportal på nätet och skapar senare en digital informationsbank för ännu febrilt uppslagsverksbläddrande läkare.

Andra företagare har byggt sina företag på förbättring av befintliga idéer. För Christina Wahlström var en kalibrering av synsättet på patienten/kunden samt organisationen kring denna en möjlighet men också en anledning att starta Mama Mia. Hennes företag är ett exempel på kreativitet som av traditionella skäl hämmats i den befintliga organisationen men blomstrat i den nya hon skapat.

Affären är, som ovan belysts, inte alltid ny och den har inte alltid fötts utanför befintliga organisationer. Många företag är avknoppningar av verksamheter som initialt drivits i andra bolag. Exemplet på detta är i vårt urval få men Eva Redhe Ridderstads, ända tills det under dramatiska omständigheter avvecklades, framgångsrika företag Mercurius affärsupplägg hade vuxit fram under hennes tid på Investor och byggde på modeller hon skapat då. Kreativiteten fanns dock, som alltid, i individen och inte i entreprenörskapet som ju endast är ett medel för genomförande, utveckling och kalibrering.

På varandra liknande sätt har Tilde Björfors och Karin Pettersson hämtat inspiration från främmande marknader och tagit hem fungerande koncept till Sverige. Karin tycks, i sitt skapande av Fokus, driven av lust till journalistik och politik och Tilde av lust till nycirkus samt viljan att dela positiva upplevelser med andra.

Tilde Björfors vilja att väcka intresse och uppskattning för nycirkus i Sverige, att ändra inställningen till ett fenomen, har likheter med ofta sekundära men viktiga drivkrafter för entreprenörskapet. Vi finner dem hos flera av våra intervjuade företagare och de har i slående utsträckning sin grund i jämställdhetsarbete.

Entreprenörskap som kreativ opinionsbildning

Efter att ha spenderat någon timma samtalande med respektive entreprenör i vårt urval står det klart att samtliga har en uppfattning om jämställdheten i näringsliv såväl som i privatliv. Flera av dem har erfarit jämställdhetsrelaterade bekymmer i karriär eller privatliv och Karin uttrycker att obalansen mellan könen är något som blir mer uppenbart när man blir äldre. Kvinnorna har själva hittat sätt att hantera rådande förhållanden och är alla mycket tillfredsställda med sin situation, de har inställningen att livet blir vad man gör det till men är medvetna om att de är privilegierade med en ork och en möjlighetsstruktur som inte är allom given. Det faktum att de själva mår bra och inte upplever sig vara nämnvärt hindrade av maktstrukturer, förväntade beteenden eller hierarkieringsprinciper har dock inte resulterat i ignorans av dessa frågor, tvärtom är det flera av företagen som i och med sin verksamhet mer eller mindre aktivt bedriver ett jämställdhetsarbete.

Flera av våra intervjuade företagare har uttryckt att de anstränger sig för att vara förebilder för andra kvinnor och att uppmuntra fler att starta företag. I Anna Omstedt Lindgrens fall är det så medvetet att hon uttrycker att hon försöker driva en liten rörelse för att uppmuntra och underlätta för kvinnor som driver, eller vill driva företag. Karin Pettersson talar om det viktiga i att inte nöja sig och berättar om sitt beslut att alltid vara positiv och uppmuntrande när människor hon möter berättar om företag de tänker starta och Bonnie Geijer menar att minsta lilla sak man som kvinnlig förebild gör kan ge stora effekter och nämner vikten av att visa att det går. Detta är helt i enlighet med Brush teorier om varför somliga grupper tenderar att starta företag i högre utsträckning än andra där han nämner förekomsten av förebilder i den egna gruppen som en viktig komponent.

De företagare vi samtalat med ser sig själva som förebilder för andra kvinnor som vill starta företag eller göra karriär och tror att deras företagande har en inverkan på jämställdheten i näringslivet. Bland annat talar Anna Omstedt Lindgren om entreprenörskapet som ett sätt att snabba på utvecklingen mot fler kvinnor på ledande poster i näringslivet och Louise och Louise och Eva Redhe Ridderstad uttrycker explicit att kvinnors sätt att leda kan ha positiv inverkan på kvinnors karriärbana.

Ett granskande av kvinnornas val av affärsområden kan också, av två skäl, vara av intresse ur jämställdhetshänsyn. Skälen är av å ena sidan/å andra sidan-karaktär och båda kopplade till segregationsprincipen som innebär att kvinnor är aktiva i vissa branscher, sådana som traditionellt sett, enligt SOU 1990:44, attribuerats till dem. Vi kan genom en översyn av företagen i vårt, förvisso i sammanhanget magra, urval se en antydning till att segregationsprincipen är giltig. En klart övervägande del av företagen kan sägas vara verksamma inom dessa branscher. Fälten skola, omsorg och kommunikation finns representerade, även om flera av kommunikationsföretagen med en något förvillande twist kan sägas

vara IT-företag. Detta vore dock inte rimligt eftersom företagens IT-anknytning snarast kan härledas till en förändring i mediekonsumtionen än till själva valet av interface för affären. Vissa av företagen utgör naturligtvis undantag. Till exempel är tidningsvärlden traditionellt mansdominerad; Harry Hjärne, Lars Johan Hierta, Axel Wenner Gren - senare Bo Strömstedt och Mats Swegfors är tidningsmän som i tyngd än så länge endast har sällskap av Christina Jutterström vilket inte hindrat vare sig Monica Lindstedt eller Bonnie Geijer från att starta tidning.

Segregationsprincipen saknar inte giltighet, däremot finner vi det viktigt att i denna uppsats ha dubbla perspektiv på principens idag något negativa klang. Segregation är negativt betingat.

Å ena sidan är segregationsprincipen naturligtvis negativ för entreprenören som individ om den innebär en inskränkning i entreprenörens möjlighet att starta bolag på det område denna önskar, så har dock inte varit fallet för någon av våra intervjuade entreprenörer. Den kan också vara negativ för samhället i ett antal fall, exempelvis om den innebär en underrepresentation av meritokratiska kvinnliga makthavare i branscher som har nyckelfunktioner i andra människors liv och detta i sin tur innebär att kvinnor, på grund av brist på förståelse från de makthavare de möter, dessa må vara män eller kvinnor, på grund av konstruktioner eller traditioner inte får samma behandling som sina manliga gelikar. Sådant är enligt Alexandra Charles ofta fallet inom det medicinska området där forskning ibland genomförs enbart på män men resultaten, ibland med allvarliga konsekvenser, tillämpas även på kvinnor.

Å den andra sidan kan segregationsprincipen ha positiva effekter. Detta eftersom det faktum att områden som anses, och ofta är, mer relevanta för kvinnor än män får en utveckling som ges skjuts av marknadsmekanismer. Områden som tidigare varit offentliga blir efterfrågestyrda genom till exempel Christina Wahlströms arbete och kvinnans köpkraft spelar därmed plötsligt roll. Verksamheter som tidigare varit så privata att de inte ens varit möjliga att köpa utan varit tvungna att utföras av kvinnan kommersialiseras och en oerhörd tid frigörs för många kvinnor i och med Monica Lindstedts Hemfrid.

Affärer, tjänster och produkter som utvecklas av kvinnor, för andra kvinnor blir i vissa fall ett jämställdhetsarbete. Det menar både Christina Wahlström som uttrycker att det inte bara går att förutsätta att en kvinna ska kunna komma ifrån jobbet mitt på dagen flera gånger i halvåret bara för att mödravården inte finns tillgänglig på kvällstid. Liknande resonemang kan vi se hos Monica Lindstedt och Gunilla Arhén som menar att det inte är rimligt att tro att man kan vara superföretagare eller superchef och samtidigt uppfylla hela konstruktionen av ett mödraskap utan att på något sätt skaffa hjälp att sköta hus och hem. På dessa sätt ser vi att segregationsprincipen och de enskilda individernas problem har resulterat i att erbjudanden som underlättar för den kvinna som vill göra en livsstilskarriär finns på marknaden.

Monica Lindstedts och Christina Wahlströms bolag är båda exempel på hur entreprenörens kamp att förbättra sin egen och andras situation resulterar i ett jämställdhetsarbete. Opinionsbildningen och lobbyarbetet de drivit, de nämner båda bearbetning av politiken som kritisk för deras verksamheter, visar hur de som entreprenörer agerar, inte som ytterligare en röst i folkhavet, utan i kraft av sina ämbeten som företagsledare och affärskvinnor.

För Monicas Lindstedt och Christina Wahlström är jämställdhetsarbetet en bieffekt av en kreativ affärsverksamhet, för Alexandra Charles är det själva syftet. Alexandra driver en stiftelse, inte ett företag men hennes verk är utan tvekan ett entreprenörskap som samlat en stor grupp människor i en organisation som Alexandra leder. Med organisationen som plattform bedriver Alexandra ett påverkansarbete vars syfte är att öka jämställdheten i forskningen och även Alexandra använder sitt ämbete för att förstärka styrkan i sin egen och många andras röster.

Vi ser tydligt genom våra intervjuer att entreprenörskapets kreativa funktion i samspel med kraften i ämbetet erbjuder företagarna möjligheter att skapa nya strukturer, nya marknadserbudanden och ett kraftfullt, kreativt jämställdhetsarbete.

Självförverkligande

Entreprenörer blir entreprenörer delvis på grund av sin befintliga omgivning. De söker metoder att hantera rådande förhållanden i samhället och möjligheter att förverkliga sina idéer och skapa nya strukturer, affärer eller samhälleliga samtal. De njuter i fulla drag över att ha makten över sin egen agenda - både privat och på jobbet, över att stärka sin röst genom sitt entreprenörskap och över att inte vara begränsad av någon annans omdöme. Det kunde kanske räcka att presentera dessa analyser, vi vet ju härvidlag såväl varför som hur våra intervjuade kvinnor använder sig av entreprenörskapet. Men vi har också funderat över entreprenörskapet utifrån socialpsykologisk teori och vill gärna lägga ytterligare ett perspektiv till vår analys, särskilt som vi anser det vara ett område av intresse för vidare forskning och som det knyter ihop och förklarar flera av de analyser som tidigare gjorts i uppsatsen.

Sådan jag är och sådan jag ville vara

Svaret på frågan varför kvinnor väljer att använda sig av entreprenörskap kan man besvara på flera vis. Vi har tidigare visat att entreprenörskapet har såväl en hanterande funktion som en kreativ - de kvinnor vi intervjuat använder entreprenörskapet för att hantera befintliga förhållanden och för att åstadkomma och uppnå saker de ännu inte har eller är. En förlängning av den kreativa funktionen, den skapande eller åstadkommande är socialpsykologins identitetsskapande eller identitetserövande.

Socialpsykologin menar att identiteter driver beteenden eftersom varje individ jagar den självbeträffelse som kommer av en stabil och konsistent självbild, det vill säga en tydlig identitet eller en uppsättning av sådana. Socialpsykologin beskriver också att en uppfylld självbild ger självbeträffelse som i sin tur resulterar i tillfredsställelse och välmåga men att en inkonsekvent självbild, det vill säga en självbild som inte bekräftas av omvärlden och reflekteras i verkligheten resulterar i ångest. Varför kvinnor använder sig av entreprenörskap studerar vi ur en socialpsykologisk synvinkel genom att söka de intentioner med vilka handlingar utförts. Analysen genomför vi på en generell nivå av skälet att informationen i de enskilda fallen är begränsad och vi inte vill dra felaktiga slutsatser om våra intervjuade entreprenörers personliga psykologi.

Våra intervjuade kvinnors företagande kan enligt Swahn tolkas som en del i jakten på det välbefinnande som självbeträffelse, det vill säga trygghet i identiteter genom den egna och andras upplevelse av självet. Vilka identiteter kvinnorna velat skapa, i högre grad uppfylla eller behålla genom sitt entreprenörskap är olika men en genomläsning av genomförda intervjuer ger några tydliga huvudspår. Väl värt att notera är att motiven att bli och motiven att vara entreprenör skiljer sig något åt.

Att välja företagande

Anledningarna att bli entreprenör har ofta handlat om frihet i yrkesrollen, önskan om ett större inflytande eller förverkligande av idéer. I etablerade organisationer har flera av våra intervjuade företagare känt sig hämmade eller mal place vilket lett till att de lämnat, eller i ett par fall aldrig givit sig in i dessa. Istället har de startat egna verksamheter. Detta kan med hjälp av bland andra Burkes teori förklaras av att den existerande självbilden inte reflekterats i omgivningen, det vill säga man upplever att man varit, eller skulle varit, fel person på fel plats vilket givit upphov till ångest..

Att de intervjuade företagarnas självbilder inte reflekterats av omgivningen har ofta berott på traditioner i organisationerna såsom hierarkier, maktstrukturer eller, i vissa fall när entreprenören varit starkt idédriven, helt enkelt den tradition som utgörs av verksamhetens art. Dessa skäl har resulterat i entreprenöriella handlingar som tillåtit kvinnornas professionella självbild att sammanfalla med omgivningens bild av deras professionella roll. De har blivit ledare med mandat och beslutsfrihet och har på detta sätt skapat professionella identiteter de trivs med och som är tydliga och svåra för omvärlden att ifrågasätta. På detta sätt minimerar entreprenörerna risken för inkongruens mellan önskad och av omvärlden upplevd identitet vilket leder till minskad frustration.

Att vara företagare

Om vi istället funderar över vilka anledningar som under våra intervjuer presenterats för att vara, inte bli, entreprenör finner vi att de i mycket hög utsträckning också har med den privata identiteten att göra.

Entreprenörskapets har här en mycket stor betydelse och flertalet av kvinnorna använder den frihet och flexibilitet som det egna företagandet tillåter till att vårda och kultivera identiteter de åtrår som privatpersoner - det blir ett livsstils- och personlighetsprojekt.

Flera av våra intervjuade entreprenörer förmedlar bilden av sig själva som balanserade och hälsosamma individer som årligen spenderar veckovis med tid på hälsoresor, såväl mentala som fysiska. De flesta talar också om att vara en god mor som spenderar mycket tid med sina barn och berättar om hur entreprenörskapet gjort detta möjligt.

Epitetens innebörd

För kvinnorna vi träffat har entreprenörskapet varit ett sätt att i större utsträckning bli den man vill och anser att man bör vara. De har skaffat sig identiteter såväl på det professionella planet som på det privata som, i högre grad än tidigare, är konsistenta med deras självbild.

Visserligen, så långt allt gott, men naturligtvis finns förbryllande iakttagelser, värda att fundera vidare över. Under en genomläsning av de genomförda intervjuerna blir man snabbt varse att kvinnorna i lägre grad upplever inkongruens mellan den av omvärlden upplevda identiteten och den egna självbilden när det gäller företagsledarskapet/entreprenörskapet än när det gäller moderskapet. Detta tycks ha en semantisk och socialkonstruktionistisk förklaring. I socialkonstruktionistisk teori betraktas språket som en representation av verkligheten - ord får därmed stor betydelse. Kvinnorna är företagsledare men de är också entreprenörer vilket är ett ord som innehåller ett stort antal frihetsgrader. Ingen förväntar sig att den ena entreprenören skall göra som den andra och, oaktat genusperspektivet, ger detta ett stort svängrum.

När det gäller moderskapet finns inget motsvarande ord.

Slutsats

Naturligtvis finns lika många svar på frågan varför kvinnor startar och driver företag som antal kvinnor som har en egen verksamhet. Men om vi rör oss på en högre abstraktionsnivå kan vi tydligt se ett antal anledningar som går igen hos flera av de företagare vi träffat.

Få ihop livet

Många kvinnor som driver företag har tidigare arbetat i befintliga organisationer. För dessa är entreprenörskapet ofta ett sätt att slippa hantera de förväntningar, eller brist på förväntningar som etablerade organisationer haft på deras kompetens, agerande och vilja att göra karriär.

Entreprenörskapet är ett sätt att slippa kompromissa och spela spel för gallerier i organisationer vars institutioner man inte vill skriva under på.

Företagandet är, även för kvinnor som aldrig haft en chef, ett sätt att maximera avkastningen på sin egen tid genom att skapa omständigheter som tillåter att man spenderar tid på sitt arbete enbart för att leverera värde, inte för att visa att man är lojal eller befordringsbar.

Det egna företagandet innebär också en makt över den egna almanackan i ett större perspektiv. I perioder kan verksamheten till exempel ligga helt på is om andra dimensioner av livet kräver det. Detta är möjligt endast om man har absolut makt över sin egen agenda vilket man endast har när man befinner sig på den absoluta toppen i företaget, allra helst som ägare.

Vägen till toppen är lång och individer med en entreprenöriell ande har ofta svårare än andra att göra en traditionell karriär då deras initiativ och ifrågasättande ofta ogillas av såväl chefer som kollegor. Är den initiativrika till på köpet kvinna blir de negativa reaktionerna ibland starkare eftersom kvinnan i ännu högre grad än initiativrika manliga kollegor upplevs göra uppror mot institutionerna. Entreprenörskapet erbjuder ofta de möjlighetsstrukturer som saknas i den etablerade organisationen.

Kvinnor blir ofta entreprenörer i frustration och av längtan efter en livsstilskarriär, en karriär vars form gör det möjligt att vara framgångsrik i den offentliga sfären och samtidigt kunna bejaka sina privata prioriteringar utan att vrida sig isär i stress. I de nya organisationerna finner vi inte sällan strukturella nymodigheter såsom delat ledarskap och barn på jobbet.

Affären

Men det handlar inte bara om frihet. Det handlar också om svängrum, makt, effekt och om att göra saker efter eget huvud. Längtan efter en livsstilskarriär går hand i hand med åtrå efter makt och beslutanderätt och en möjlighet att göra verklighet av sina idéer - längtan efter att få utlopp för sin kreativitet.

Oavsett om det handlar om att skapa en bättre skola, se patienten som kund eller visa andra människor cirkus ska ett skapande eller en förändring ske och i många fall sker det med fördel utanför det befintligas väggar. Istället för att kompromissa, vänta på sin tur och kämpa halvt ihjäl sig för förändring placerar man sig på toppen av en organisation i vardande och bygger sedan under sig.

På detta sätt erövrar man makt och kan ägna sig åt att driva den verksamhet man tror på precis som man vill utan att behöva fundera på om man sticker ut hakan för lite eller för mycket.

Självförverkligande

Entreprenörskapet blir också en möjlighet att förinta den frustration, stress och ångest det innebär att uppleva att man är en ledare och en enastående strateg eller affärsman men inte få sin självbild speglad i verklighetens epitet. Det blir ett sätt att skapa kongruens mellan den man är och den man vill vara.

Detta är inte bara fallet i den offentliga sfären utan i hög utsträckning även i den privata. Med hjälp av de frihetsgrader entreprenörskapet erbjuder kan företagaren i högre grad bejaka sina privata prioriteringar, exempelvis moderskapet. Kvinnor eftersträvar sällan hjältestatus som den allt uppoffrande ensamman entreprenören. Genom att representera en annan typ av entreprenör, vilket är möjligt på grund av ordets obestämda karaktär, skriver kvinnorna om rollen entreprenör/företagsledare så att den lättare går att kombinera med mammarollen. Även mammarollen skrivs i någon mån om. Barn får följa med till jobbet och bullar bakas när det finns tid. På så sätt blir dikotomin mindre giltig men förhållandet företagsledare och mamma är inte okomplicerat ens för en fri entreprenör.

I den offentliga sfären slåss den karriärintresserade kvinnan fortfarande mot konstruktionen att hon bara bryr sig om familjen. I den privata sfären slåss samma kvinna mot konstruktionen att hon fullständigt ger katten i familjen. Hon är därför mycket mån om en balanserad framställning av sin person.

En av entreprenörerna vi intervjuade för denna uppsats avslutade intervjun med att säga att det för henne handlar om doing good, having fun and making money, vilket också är titeln på en bok av Joline Godfrey som handlar om kvinnor som är entreprenörer. Vi tycker att de orden sammanfattar de intryck vi fått om varför och hur rollen som företagare används.

Slutdiskussion

Här vill vi lufta några av de tankar som vi fått under arbetets gång. Nästan alla kvinnor vi intervjuat trivs bra i sina roller och talar sig varma för entreprenörskapet. De bidrar till att omforma bilden av entreprenören och utgör goda exempel och förebilder för andra kvinnor som driver eller vill starta företag. De är bevis på att det går och de inspirerar.

Kanske skiner det igenom att vi finner det kittlande att tänka sig en värld med fler kvinnor som äger och leder företag, det är i alla fall tydligt att många av våra intervjuade företagare gör det. Låt oss förmedla de tankar arbetet med uppsatsen har givit oss kring vilka effekter ett större antal kvinnor som driver företag skulle kunna ha för vårt samhälle.

Den mest sannolika och uppenbara effekten av ett ökande företagande bland kvinnor är en accelererande jämställdhet i näringslivet, i meningen fler kvinnor på ledande poster som tycks vara det mått som för tillfället är det mest aktuella i samhällsdebatten. Fler kvinnor kommer snabbare att hamna på ledande poster eftersom de inte behöver vänta på att bli tilldelade makt av någon överordnad utan istället, helt sonika, ger sig själva makt och bygger den starkare genom att växa sina organisationer och uppfylla visioner. Fler kvinnor som äger och leder kommer förmodligen också leda till att fler kvinnor utses till ledande positioner då kooptation och homosocialitet bidrar till att kvinnor väljer kvinnor än män i större utsträckning. Detta tycker vi skulle vara intressant att studera vidare.

Ytterligare en effekt vi kan tänka oss är att fler kvinnor på ledande poster kommer sannolikt att få inverkan på affärskultur och därigenom företagskulturer. Företagsledare bygger sina organisationer i former som passar dem och det finns anledning att fundera över isomorfistiska effekter. Ett ökat antal företag som leds av kvinnor ökar sannolikheten att de strukturella nymodigheter dessa företag erbjuder skall sprida sig till andra organisationer. Intressant att fundera vidare kring är vad som sker om det delade ledarskapet får fäste i den svenska organisationsfloran. Naturligtvis kan vi inte frångå det personliga ansvaret men det kan finnas anledning att se över den juridiska struktur som reglerar aktiebolag och får anses vara en av de strukturer i organisationens kontext som utsätter den för starkast tryck. Enligt aktiebolagslagen måste publika aktiebolag ha en VD vilket resulterar i en mall för hierarkier i stora organisationer som flera av de företagare vi intervjuat och sannolikt väldigt många andra, inte trivs med. En studie som undersöker hur organisationer som leds av kvinnor skiljer sig från organisationer som leds av män skulle vara mycket intressant. Vidare skulle forskning kring nya organisationsformer och entreprenörskapets betydelse för dessas framväxt vore spännande att ta del av precis som en organisationsforskning med en socialantropologisk problematisering och förklaringsdimension.

Ett framgångsrikt eget företag resulterar ofta i kapitalansamling och det är möjligt att ett ökat entreprenörskap bland kvinnor kan innebära en omfördelning av förmögenheter. Kvinnor skulle i så fall bli allt mer köpstarka och marknads- och samhällsekonomiskt relevanta. Denna utveckling är också, oaktat kapitalomfördelningen, något som påverkas bara av det faktum att fler kvinnor driver företag. När vi får fler kvinnor i ledande och erbjudandeutvecklande befattning är det troligt att utbudet av produkter och tjänster blir mer kvinnotillvänt och att kvinnans vardag, genom marknadsekonomins mekanismer, blir bättre. Makt kommer med kapital och är det så, som det ofta påstås, att kvinnor och män är biologiskt olika och tänker olika, så kan kvinnors utökade kapital och ägande leda till att en annan sorts organisationer och verksamheter byggs upp. Det måhända att kvinnor investerar och äger på ett sätt som generellt skiljer sig från mäns.

Med tanke på att kvinnor generellt har svårare att klättra i etablerade organisationer än sina manliga kolleger erbjuder entreprenörskapet en viktig alternativ karriär. Genom att placera sig själv på toppen och bygga en organisation under sig eliminerar man många av de strukturella och traditionella hinder som bjuds i etablerade organisationer. Vi ser också att det finns en tendens att de som byggt en egenstartad verksamhet ses som ledartyper och på så sätt lättare kan utses till ledarpositioner i andra organisationer. Omgivningen tycks se entreprenören som en ledartyp – en som hör hemma på toppen. Forskning på detta område skulle vara av hög relevans för etablerade organisationer som vill ta vara på sina medarbetares kreativitet. Det skulle också erbjuda ytterligare en infallsvinkel till forskningen kring företagsledare och hur dessa identifieras.

Uppsatsen utgår från kvinnor som är entreprenörer och något som kan utforskas närmare är huruvida entreprenörer i lika stor utsträckning som anställda behöver spegla normen som Jackall beskriver vad gäller befordringsbarhet. En entreprenör är i stor utsträckning beroende av en rad intressenter, som kunder, leverantörer, finansiärer och inte minst sin sociala omgivning. Dessa intressenter kanske inte kan sätta agendan och spelplanen i lika stor utsträckning som en chef, eller en organisation kan göra. Detta område upplever vi som intressant att forska vidare på. Det vill säga; måste entreprenörer spegla normer i lika stor utsträckning som anställda för att nå framgång?

En aspekt av ovan beskrivna karriärkontrast är upplevelsen flera av våra intervjuade företagare har av att entreprenörskapet innebär bättre möjligheter att kombinera familjeliv med jobb än vad som är fallet med en traditionell karriär. Kring detta skulle behövas en större, kanske jämförande studie.

Slutligen vill vi öppna för funderingar kring om inte de flesta av slutsatserna kring hur kvinnor väljer och använder företagandet också är applicerbara på män. Det finns anledning att utreda i vilken utsträckning entreprenörskapsforskningen när det gäller drivkrafter är styrd av diskurser och jargonger. Entreprenöriella

män löper också risk att slå i tak i befintliga organisationer och frihet och kärlek är universella värden som de flesta människor söker. Vi anser att socialpsykologin och den kritiska diskursanalysen ännu har mycket att ge entreprenörskapsforskningen och skulle gärna se vidare forskning som bryter igenom de språkliga barriärer som kan finnas för att komma åt entreprenörens egentliga drivkrafter.

Självkritik

Under tiden för uppsatsens framväxt har vi brottats med ett flertal problem och bekymmer. Ofta har dessa rört vårt eget förhållningssätt till vårt material och de frågeställningar uppsatsen behandlar. Eftersom vi själva är kvinnor som drivit och antagligen igen kommer att driva företag har vi en mycket nära relation till de flesta av uppsatsens områden.

Vi har i perioder, som individer, befunnit oss i mer eller mindre lyriska eller upprörda tillstånd. Det har emellanåt varit svårt att inte låta ilskan bryta igenom och färga texten.

Vi har skrivit denna uppsats på lust och känsla vilket i vissa passager säkert påverkat ordval och formuleringar, ibland till det bättre vad gäller läsoplevelsen men å andra sidan sannolikt till det sämre när det gäller objektiviteten.

Uppsatsen har många infallsvinklar och en bred teoribas. Vi har ansträngt oss för att vara tydliga men inser att vi kunde ha vunnit i djup och precision på ett mindre omfattande teoriavsnitt.

Det är självklart så att empiridelen i denna uppsats kunde kortats väsentligt till en väldigt liten kostnad i förståelse hos läsaren. Vår lust och entusiasm har igen resulterat i ett material som av läsaren kan uppfattas som alltför omfattande. Vi kunde inte låta bli att låta intervjuerna breda ut sig.

Källförteckning

Intervjuer

Amelia Adamo, Bonniers kontor på Kungsgatan, 2:a oktober 2009

Anna Omstedt Lindgren, på Meduniverse kontor på Östermalm, 26:e augusti 2009

Alexandra Charles, 1,6 miljonerklubbens kontor på Östermalm, 17:e september 2009

Bonnie Geijer, Waynes Coffee i Vasastan, 11:e juni 2009

Christina Wahlström, Mama Mias lokaler på Östermalm, 10:e september 2009

Eva Redhe Ridderstad, Evas hem på Östermalm, 29:e september 2009

Gunilla Arhén, Ruter dams kontor på Östermalm, 17:e juni 2009

Karin Pettersson, Fokus kontor, 23:e juni

Tilde Björfors, Danshögskolan, 28:e augusti 2009

Monica Lindstedt, Hemfrids kontor på Södermalm, 16:e juni 2009

Louise Westerberg och Louise Andersson, Viktor Rydbergs gymnasier Vasastan, 18:e augusti 2009

Litteratur

Alvesson, M., Sköldberg, K., (2008), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, I., (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Berger, P., och Luckmann, T., (1966). *The Social Construction of Reality*. Penguin, London

Björkegren, D., 1989, *Hur organisationer lär*, Studentlitteratur, Lund

Blumer, H., (1969) *Symbolic Interactionism*. Engelwood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey

Brush, C. G. (2006), *Women Entrepreneurs: A research overview*, the Oxford Handbook of Entrepreneurship. Oxford University Press Inc, New York

Burke, P.J. (2004) Identities, Events and Moods, Theory and research on Human Emotions, red. J.H. Turner, vol 21: 25-49. Elsevier Ltd, New York

- Carter, S. and T. Cannon, (1992), *Women as Entrepreneurs*. Academic Press, London
- Chaganti, R., 1986, *Management in Women-Owned Enterprises*, Journal of Small Business Management 24(4), 18–29
- Du Rietz, A., Henrekson, M. (2000) *Testing the Female Underperformance Hypothesis*, Working Paper Series 521, Research Institute of Industrial Economics
- Du Rietz, A., (2009) *Svenskornas företagsamma historia*. Timbro, Stockholm.
- Erez, M., Earley, P.C. (1993) *Culture, Self-Identity and Work*, Oxford University Press, New York
- Goffee R., Scase, R., (1985), *Women in charge, The Experiences of Female Entrepreneurs*, Allen & Unwin, London
- Holgersson, C., (1999) *Rekrytering som konstruktion av företagsledare*, i Sjöstrand et al. (red.), *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur, Lund
- Holmquist, C., Sundin E., (2002). *Företagskan: Om kvinnor och entreprenörskap*, SNS förlag, Stockholm
- Holmquist, C. and Sundin E., (1988) *Women as Entrepreneurs in Sweden – Conclusions from a Survey*, Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College.
- Höök, P., (1999) *Ledarskap som okontrollerbar sexualitet*, i Sjöstrand et al. (red.), *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur, Lund
- Kallifatides, M., (2002), *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*, EFI, Stockholm
- Kanter, R., M., (1977), *Men and women of the Corporation*, Basic Books, New York
- Linghag, S. (2003) *Unga ledare* SOU 2003:16 Mansdominans i förändring
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Psychology, 83(2), s 340-363.
- Mosakowski, E.M., Murnieks, C.Y. (2007) *Who am I? Looking inside the entrepreneurial identity*, Paper presented at Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)

NE Nationalencyklopedin AB. Sverige. 200310

Nilson, P. (2002) *Reflektioner kring IT-entreprenörens hjältespegel*, i Holmquist, C. och Sundin, E. Företagskan: Om kvinnor och entreprenörskap, SNS förlag, Stockholm

Parker, S., (2004), *The economics of self-employed and entrepreneurship*, Cambridge University Press

Sandberg, J., (1999). *Konstruktioner av socialkonstruktionism*, i Sjöstrand et al (red.) Osynlig företagsledning. Studentlitteratur, Lund

Scott, C. E., (1986), *Why More Women are Becoming Entrepreneurs*, Journal of Small Business Management 24(1), 37–44

Scott, R. (1987). *The Adulthood of Institutional Theory*, Administrative Science Quarterly, Vol 32, No 4 pp 493-511

Selye, H. (1936) *A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents*. The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences 10, 230-231

Sexton, D. L., (1989), *Research on Women's Business Owners*, i Hagen, O., Rivchun, C. och Sexton, D. L. (red.), Women Owned Businesses, Praeger, New York

Sieber, S. D. (1974) *Toward a Theory of Role Accumulation*. American Sociological Review 39(4): 567-578

Stevenson, HH., Jarillo, JC., (1990). *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, Summer Special Issue 11:17–27

Swahn, W.B., Pelham, B.W. & D.S. Krull (1989) *Agreeable fancy or disagreeable truth? Reconciling self-enhancement and self-verification*. Journal of Personality and Social Psychology 57(5): 782-791

Theorell, T. et al (2004) *Den höga sjukfrånvaron – sanning och konsekvens*. R 2004:15. Statens folkhälsoinstitut, Stockholm

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

Townley, B., (1994) *Writing in Friendship*, Organization, Vol 1(1), s 24 28

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

Zucker, L. G. (1977). *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. American Sociological Review, 42: 726-743

Wuthnow, R., et al (1984) *Cultural Analysis*, Routledge och Kegan Paul, Boston

Elektroniskt material

Beautiful Business Awards,

http://www.beautifulbusinessaward.se/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=4 ,
2010-01-23

Tillväxtverket,

<http://tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/framjakvinnorsforetagande.4.21099e4211fdb8c87b800016837.html>, 2010-01-23

Timbro, <http://www.timbro.se/innehall/?ev=svenskornas-foretagsamma-historia> 2010-01-23

Veckans affärer, <http://www.va.se/asikter/bloggar/kvinnormakt/2009/08/19/svenskornas-foretagsamma-h/index.xml>, 2010-01-25

WOMBRI Women's Business Research Institute, <http://www.wombri.se/>, 2009-09-26

Bilaga 1

Hej xxx,

Vi är två handelsstudenter som hoppas kunna väcka ditt intresse kring vår examensuppsats som vi skriver under sommaren för Emma Stenström.

Uppsatsen, som sedermera ska bli en reportagebok, handlar om kvinnor som drivit eller driver egna företag och på så sätt säkerställer att de får arbeta för saker de tror på och på ett sätt som passar dem.

Vår förhoppning är att du vill samtala om ämnet med oss och hjälpa oss att hamna rätt i våra resonemang om entreprenörskap som en möjlighet att snabbt förändra strukturer i näringslivet och hantera sitt privatliv. Vi är också väldigt nyfikna på din egen vandring i karriären och vad som drivit dig och gjort det möjligt för dig att komma dit där du är idag.

Vi har båda drivit egna företag och arbetat i större organisationer och har stor lust att samtala kring entreprenörskap som ett sätt för kreativa och konstruktiva personer att skapa strukturer och förhållanden som är optimala för dem och deras affär.

Vi skriver specifikt om kvinnor eftersom entreprenörskapet förefaller vara ett sätt för många kvinnor att få livet att gå ihop och ett sätt att slippa klättra i redan uppslagna karriärstegar som kanske inte är konstruerade för dem. Vi har en föreställning om att många kvinnor tar sig an strukturproblem med en positiv och konstruktiv attityd – de slår sig inte blodiga för att riva de strukturer som finns, de bygger helt sonika nya organisationer.

Vi skriver också specifikt om kvinnor eftersom vi gärna vill förmedla den positiva syn på sina möjligheter som så många kvinnor har.

Det vore väldigt värdefullt för oss och för vidare forskning om vi kunde få ditt perspektiv på dessa frågor.

Återkom gärna med reaktioner när du läst mailet. Skulle det vara så att du har svårt att läsa eller svara på mail hör vi av oss till dig per telefon i veckan.

Bästa hälsningar,

Frida Nordström Nilsson och Josefin Landgård

Bilaga 2

- Varför har din karriär sett ut som den gjort?
- Hur kom det sig att du valde att köra eget?
- Har det löst några problem? Har det skapat andra problem? Hur kommer det sig att du tycker att det är värt det? Att det är bättre att köra eget? Tycker du ens att det är bättre?
- Vad tror du är de vanligaste drivkrafterna att köra eget? Tror du att dessa drivkrafter är bra/riktiga? Vilka tycker du är de rätta drivkrafterna?
- Tror du att man kan förändra något genom att köra eget bolag? Vaddå?
- I vilken utsträckning har du skapat nya strukturer? Hur har du utformat dem? Varför har du skapat nya strukturer? (relatera till anställda också)
- Hur upplever du att samhället ser på kvinnor i näringslivet? Har din upplevelse av synen något med att göra att du kört eget?

Bilaga 3

År 2000 var 13% av männen och 5% av kvinnorna egna företagare i procent av hela arbetskraften i Sverige. Kvinnor var till större del sysselsatta inom tjänstesektorn, framförallt inom detaljhandeln och det gällde både för företagare och anställda.

År 2007 var 26% av cheferna i privata aktiebolag i Sverige kvinnor. Siffran kan jämföras med motsvarande siffra år 1990 som var 9%. Andelen kvinnor i börsbolagens ledningar var 12,4% 2006 och motsvarande siffra år 1990 var 2,7%.⁶⁹

År 2000 startades 40 000 nya företag och 30% av dem startades av kvinnor. Ytterligare 5% av dem startades av män och kvinnor gemensamt.

Av de kvinnor som är företagare har ca 30% anställda och resterande försörjer bara sig själva med sitt företag.

De branscher som kvinnor och män startade företag inom 1999 fördelade sig enligt följande:

Bransch	Kvinnor	Män
Personliga tjänster, inkl hälsovård	38	11
Detaljhandel, hotell och restauranger	21	21
Finansiella tjänster och företagartjänster	31	40
Kommunikation och transporter	2	5
Tillverkning	7	9
Byggverksamhet	1	14

⁶⁹ WOMBRI Women's Business Research Institute <http://www.wombri.se/> 2009-09-26