JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Education and Communication

Unga ledande kvinnor

En kvalitativ studie som beskriver unga kvinnors perspektiv på sin ledande roll

KURS: *Examensarbete i företagsekonomi, 15hp*

PROGRAM: *HR-programmet med inriktning företagsekonomi*

FÖRFATTARE: *Viktoria Alcayaga, Hanna Furugård*

EXAMINATOR: *Tomas Müllern*

Förord

Vi vill börja med att stort tacka alla respondenter som har ställt upp och bidragit till den här studien. Utan ert engagemang och vilja att dela era erfarenheter hade studiens syfte inte kunnat uppnås. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Fredrika Askenmalm som genom sin tillgänglighet har väglett oss och kommit med värdefulla insikter under hela studiens arbetsprocess. Till sist vill vi tacka våra klasskamrater som har gett oss stöd och värdefull feedback under arbetets gång.

Hanna Furugård & Viktoria Alcayaga

Jönköping University, Vårterminen 2025

SAMMANFATTNING

Viktoria Alcayaga, Hanna Furugård

Unga ledande Kvinnor

En kvalitativ studie som beskriver unga kvinnors perspektiv på sin ledande roll

Antal sidor: 50

Bakgrund: Trots ett ökat fokus på jämställdhet inom arbetslivet är kvinnor fortfarande underrepresenterade i ledande positioner. Framför allt kan unga kvinnor i ledarpositioner möta utmaningar, där både kön och ålder som en samverkande faktor kan vara en bidragande orsak. Forskning visar att deras kompetens ofta ifrågasätts och att de behöver anstränga sig mer för att bli accepterade. Samtidigt finns det begränsat med studier som lyfter hur unga kvinnor själva ser på sin ledarposition, vilket skapar ett behov av en djupare förståelse för vad de värdesätter och upplever för utmaningar i sin roll.

Syfte: Syftet med den här studien är att beskriva unga kvinnors perspektiv på sin ledande roll.

Metod: Studien bygger på en kvalitativ forskningsstrategi med en deduktiv ansats. Sex semistrukturerade intervjuer har genomförts med unga kvinnor i ledande positioner i Jönköpings Län. Det empiriska materialet har analyserats med en tematisk analys och identifierade teman har därefter tolkats utifrån den teoretiska referensramen.

Slutsats: Unga kvinnor i ledande roller ser ledarskap som något stödjande, inkluderande och relationskapande. De värdesätter relationer, att styra över sitt eget arbete samt utvecklingsmöjligheter, men möter också utmaningar som självtvivel, fördomar och behovet av att bevisa sin kompetens, även om deras upplevelse av ledarrollen överlag är positiv.

Nyckelord: Unga kvinnor, Ledarskap, Utmaningar, Värdesätter, Självbestämmandeteorin, Intersektionalitet, Glastaket.

SUMMARY

Viktoria Alcayaga, Hanna Furugård

Young leading women

A qualitative study exploring young women´s perspectives on their leadership role

Number of pages: 50

Background: Despite an increased focus on gender equality in the workplace, women are still underrepresented in leadership positions. In particular, young women in leadership roles may face challenges, where both gender and age as interacting factors can be contributing reasons. Research shows that their competence is often questioned and that they have to work harder to be accepted. At the same time, there is limited research exploring how young women themselves view their leadership position, which creates a need for a deeper understanding of what they value and the challenges they experience in their role.

Purpose: The purpose of this study is to describe young women's perspectives on their leadership role.

Method: The study is based on a qualitative research strategy with a deductive approach. Six semi-structured interviews have been conducted with young women in leadership positions in Jönköping County. The empirical material has been analyzed using thematic analysis, and the identified themes have been interpreted based on the theoretical framework.

Conclusion: Young women in leadership positions see leadership as something supportive, inclusive, and relationship-building. They value relationships, having control over their own work, and opportunities for development, but also face challenges such as self-doubt, prejudice, and the need to prove their competence, even though their experience of the leadership role is overall positive.

Keywods: Young women, Leadership, Challenges, Values, Self-determination theory, Intersectionality, Glass ceiling.

Innehållsförteckning

1. Inledning 1

1.1 Bakgrund *1*

1.2 Problemdiskussion *2*

1.3 Problemformulering *3*

1.4 Syfte *4*

1.5 Avgränsningar *5*

2. Teoretisk referensram 6

2.1 Ledarskap *6*

2.1.1 Begreppet ledarskap 6

2.1.2 Kvinnor i ledande positioner 7

2.1.3 Unga i ledande positioner 7

2.1.4 Unga kvinnor i ledande positioner 8

2.2 Teorier och perspektiv *9*

2.2.1 Intersektionalitet 9

2.2.2 Glastaket 10

2.2.3 Självbestämmandeteorin 11

2.3 Sammanfattning av teorier och perspektiv *13*

3. Metod 15

3.1 Forskningsprocess *15*

3.2 Val av forskningsmetod *16*

3.3 Deduktiv ansats *16*

3.4 Sökstrategi *17*

3.5 Intervjuer som insamlingsmetod *17*

3.5.1 Urval av respondenter 18

3.5.2 Intervjuguide 19

3.6 Genomförande *20*

3.6.1 Transkribering 21

3.7 Tematisk analysmetod *22*

3.8 Forskningsetiska principer och studiens kvalité *24*

4.1 Huvudtema 1 – Hur unga ledande kvinnor ser på ledarskap *26*

4.1.1 En ledare ska stötta 26

4.1.2 En ledare ska vara inkluderande 27

4.1.3 En ledare ska vara kommunikativ 28

4.1.4 En ledare ska vara ödmjuk 28

4.2 Huvudtema 2 - Vad unga ledande kvinnor värdesätter *29*

4.2.1 Relationer ... 29
4.2.2 Styra över sitt eget arbete ... 30
4.2.3 Utvecklingsmöjligheter ... 30
4.3 Huvudtema 3 - Utmaningar hos unga ledande kvinnor ... 31
4.3.1 Bevisa sin kompetens ... 31
4.3.2 Fördomar ... 32
4.3.3 Självtvivel ... 33
4.3.4 Avsaknad av upplevda utmaningar ... 33
4.4 Sammanfattning av studiens empiri ... 33
5. Analys av empiri och avslutande diskussion ... 35
5.1 Ledarskap utifrån unga ledande kvinnors perspektiv ... 35
5.1.1 Hur unga ledande kvinnor ser på ledarskap ... 35
5.2 Vad unga ledande kvinnor värdesätter ... 36
5.2.1 Självbestämmandeteorin ... 36
5.2.2 Autonomi ... 36
5.2.3 Kompetens ... 37
5.2.4 Tillhörighet ... 37
5.3 Utmaningar hos unga ledande kvinnor ... 38
5.3.1 Intersektionalitet – unga kvinnor i ledande positioner ... 38
5.3.2 Glastaket ... 40
5.4 Avslutande diskussion och slutlig modell ... 42
6. Slutsats ... 45
6.1 Svar till syfte och forskningsfrågor ... 45
6.1.1 Hur ser unga ledande kvinnor på ledarskap? ... 46
6.1.2 Vad värdesätter unga kvinnor i sin ledande position? ... 46
6.1.3 Vilka utmaningar ställs unga kvinnor för i sin ledande position? ... 46
6.2 Teoretiskt bidrag ... 47
6.3 Praktiskt bidrag ... 48
6.4 Kritisk reflektion ... 49
6.5 Vidare forskning ... 49
Referenser ... 1
Bilagor ... 7
Bilaga 1: Meddelande till deltagarna via Linkedin ... 7
Bilaga 2: Intervjuguide utkast 1 ... 7
Bilaga 3: Reviderad intervjuguide ... 8
Bilaga 4: Söktabell ... 9

Figurförteckning

Figur 1: Sammanfattning av teorier och perspektiv 13
Figur 2: Studiens forskningsprocess..... 15
Figur 3: Exempel från kodning 23
Figur 4: Sammanfattning av kodningsprocess 24
Figur 5: Sammanfattning av respondenternas syn på ledarskap 26
Figur 6: Sammanfattning av vad respondenterna värdesätter 29
Figur 7: Sammanfattning av respondenternas upplevda utmaningar 31
Figur 8: Sammanfattning baserad på analys av empiri..... 42

Tabellförteckning

Tabell 1: Studiens respondenter..... 19

1. Inledning

Det här kapitlet innehåller en bakgrund till studien som undersöker unga kvinnors erfarenheter av att vara i en ledande position. Inledningsvis beskrivs diskriminering och jämställdhet kopplat till arbetslivet, med vidare fokus på Jönköpings län. Vidare presenteras en problemdiskussion om jämställdhet och utmaningar relaterat till ålder och kön. Avslutningsvis identifieras ett forskningsgap, vilket leder fram till formulering av studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I Sverige skyddas människor av diskrimineringslagen (SFS 2008:567), som innebär att människor inte får missgynnas eller bli trakasserade utifrån kön, ålder eller någon annan av diskrimineringsgrunderna. Ett av flera områden som omfattas av diskrimineringslagen är i arbetslivet, där förbudet om diskriminering inte enbart gäller för arbetstagare utan även omfattar personer som söker arbete, gör praktik eller är inhyrda (Arbetsgivarverket, u.å). Dessutom förklarar Jämställdhetsmyndigheten (2024) att det numera är diskrimineringslagen som ersatt den förra jämställdhetslagen. Jämställdhet handlar vidare om att kvinnor och män ska ha samma rättigheter och möjligheter, det innefattar även att tydliggöra faktorer som attityder, normer och värderingar som vidare kan påverka livsvillkoren hos kvinnor och män (Jämställdhetsmyndigheten, 2024). I arbetslivet innebär jämställdhet att ingen ska behöva hindras eller begränsas i sitt arbete utifrån de normer som kan vara relaterat till kön (Ledarna, u.å). Trots det är det fortfarande inte jämställt i flertalet ledande positioner eftersom män är i fortsatt majoritet, vilket är något som kan påverka den svenska konkurrenskraften negativt (Miller, 2024). Samtidigt visar organisationen Unwomen (u.å) som arbetar på initiativ för FN:s jämställdhetsorgan, att unga kvinnor över hela världen kan behöva stå inför ojämlika möjligheter till ledarskap.

I en rapport från Allbright (2024) framkommer det att ”*glastaket startar direkt efter studierna*”, där problemet som framställs tycks bero på att unga kvinnors kompetens och drivkraft inte används. Dessutom visar rapporten att ”*Rankningen visar att privata bolag i de flesta länen läcker talang. På Jönköping University är exempelvis 61 procent av de studerande kvinnor, studier som borde leda till högre positioner i näringslivet. Majoriteten av kvinnorna som studerar försvinner i stället iväg till de kommunala bolagen eller lämnat länet för gott. Ett*

mönster som syns i stora delar av Sverige med enbart några få undantag". Vidare presenteras statistik bland länen i Sverige som visar att Jönköpings län får lägst placering i jämförelse med andra län, där det enbart är 25 procent kvinnor i Jönköpings län som har en chefsposition i privat sektor.

Ett initiativ som arbetar med att öka jämställdheten bland ledande positioner och lyfta unga ledande kvinnor är projektet "*årets unga ledande kvinna*", som drivs av Science Park, Handelskammaren Jönköpings Län och Region Jönköpings Län samt andra partnerföretag (Science Park, 2024). Projektet "årets unga ledande kvinna" var även det som inspirerade oss HR-studenter till att vilja bidra med ny kunskap inom området, med tanke på att både jämställdhet och ledarskap är områden som berörts inom vår utbildning. Science Park (2025) beskriver projektet på sin hemsida och förklarar att unga kvinnor blir nominerade och därefter utses vinnare i kategorierna "Årets unga ledande kvinna", "Årets unga ägande kvinna" och "Årets blivande styrelsetalang". Syftet med projektet är att inspirera andra till att bli framtida ledare och därmed lyfta unga ledande kvinnor med ett framgångsrikt ledarskap. Det här initiativet tyder på att samhället är på väg mot rätt håll, men ännu inte är i mål vad det gäller unga kvinnor i ledande positioner.

1.2 Problemdiskussion

Trots att jämställdhet är ett uppmärksammat område, visar Kulkarni och Mishra (2022) att det fortsatt finns en underrepresentation av kvinnor i högre ledarpositioner. Det här trots att en studie visar att kvinnor i genomsnitt har en högre utbildningsnivå än män (Glodowska, 2019). I studier framkommer det vidare att underrepresentationen inte handlar om bristande kompetens, utan en kombination av strukturella hinder och förutfattade meningar om kön och ledarskap (Kulkarni & Mishra, 2022; Evans & Maley, 2021). Dessutom betonar forskarna Maotoana et al. (2024) att det finns könsstereotyper och fördomar som kan skapa skillnader mellan könen och riskera att påverka kvinnors möjligheter till en rättvis lön samt möjlighet till att bli befordrad.

För att uppnå jämställdhet i ledande positioner beskriver forskaren Grzelec (2024) att det inte enbart räcker med att arbeta med jämställdhet i form av att mäta representationen bland könen, utan att det även handlar om att identifiera och förändra ojämlikheter. I studien framkommer det att om organisationer exempelvis vill öka andelen anställda kvinnor, behöver de även se över faktorer som att kravprofilen för kandidater inte är missgynnande för kvinnor. Genom att

arbeta mot en mer jämställd representation i ledande positioner, förklarar forskarna Franczak och Margolis (2022) att organisationer med en större representation av kvinnor i ledande positioner kan leda till en bättre organisationskultur. Det stärks av Kulkarni och Mishra (2022) som beskriver att kvinnor i ledande positioner kan bidra med kreativitet samt att de har en positiv inverkan på medarbetares engagemang kopplat till arbetet. Vidare beskriver Sahoo och Lenka (2016) att kvinnor i ledande positioner kan bidra till fördelar i organisationen, som är relaterade till ekonomisk utveckling, innovation samt ett stärkt arbetsgivarevarumärke.

Trots det beskriver forskarna Glass och Cook (2016) att kvinnor som nått ledarpositioner ofta arbetar under svårare villkor än män, med högre krav och sämre organisatoriskt stöd. En rapport av Lean ln (2022) visar även att kvinnor i ledande positioner lämnar sina arbetsplatser i större utsträckning än män. Enligt rapporten kan det bero på att de i högre grad har svårare att avancera, blir ifrågasatta eller att felaktigt uppfattas som någon med en mer underordnad roll. Samtidigt visar rapporten att kvinnliga ledare ställer högre krav på sin arbetsmiljö, där flexibilitet är viktigt och att vara anställd på ett företag som arbetar för välbefinnande, inkludering och jämlikhet. Det framkommer även att unga kvinnor ställer högre krav på att arbetsmiljön ska vara rättvis, stödjande och inkluderande, vilket antyder att företag som inte arbetar med dessa behov riskerar att förlora framtidens kvinnliga ledare.

Dessutom betonar Amakye et al. (2022) att trots att kvinnor krossat glastaket och uppnått ledande positioner, behöver de ändå hantera utmaningar som grundar sig i fördomar och könstereotyper. I studien framkom det även att de yngre ledande kvinnorna upplevt att deras ålder i kombination med att de är kvinnor skapade större utmaningar för dem. Resultatet av studien visade att de unga ledande kvinnor behövde anstränga sig för att bli accepterade och respekterade, jämfört med de äldre kvinnorna som såg sin ålder som en fördel i form av att få respekt. Utifrån ett intersektionellt perspektiv visar även forskning på att kombinationen av faktorer som ålder och kön kan samverka och förstärka varandra (Gander, 2014). Trots det förklarar Dixon et al. (2023) att det finns få studier inom forskning som fokuserar på unga ledande kvinnors egna erfarenheter av att vara i en ledande position.

1.3 Problemformulering

Ett identifierat forskningsgap är att unga ledande kvinnor ännu är ett relativt outforskat område, något som Dixon et al. (2023) uttryckte om att det finns begränsat med studier som fokuserat på unga ledande kvinnors egna erfarenheter av att leda och hur de ser på sig själva som ledare.

Det tyder på ett behov av kunskap om vad unga kvinnor värdesätter och kan behöva hantera för utmaningar. För att förstå vad de värdesätter i sitt ledarskap och vilka utmaningar de möter är det även viktigt att undersöka hur de själva ser på ledarskap, vilket kan ge ett helhetsperspektiv. Trots att det finns begränsat med studier inom forskningsområdet, visar forskning på att ålder och kön som samverkande faktorer kan leda till utmaningar i arbetslivet (Gander, 2014).

Forskningsgapet som vi vill fylla är att därmed att bidra med en ny kunskap som ger en förståelse för hur unga kvinnor som tagit steget in i en ledande position ser på sin roll, vilka faktorer de värdesätter och vilka utmaningar de möter. Studien fokuserar inte på hur dessa kvinnor har tagit sig till sin ledande position, utan på deras perspektiv och erfarenheter efter att de har nått en ledande position. Genom att lyfta fram deras egna erfarenheter kan vi öka förståelsen för vad som är viktigt för att de ska vilja stanna, trivas och utvecklas i sin nuvarande roll. Det handlar därför inte enbart om individuella upplevelser, utan kan vidare påverka hur organisationer kan behöva arbeta strategiskt för att behålla viktig kompetens samt öka jämställdheten i ledarskap.

Dessutom visar en tidigare rapport att kvinnor i ledande positioner lämnar sina roller och arbetsplatser i högre utsträckning än män, samt att det finns en risk för att unga kvinnor även överväger det (Lean ln, 2022). Genom att bidra med ny kunskap om hur unga kvinnor ser på sin roll som ledare, kan organisationer skapa bättre förutsättningar för att de ska vilja stanna kvar i sina roller. Tidigare forskning betonar även att det krävs tidiga insatser för att stötta unga kvinnor och inte fördröja utvecklingen mot ett mer jämställt ledarskap (Beaupure, 2022). Att uppnå jämställdhet bland ledande positioner i organisationer kan vidare leda till en förbättrad kultur i organisationen (Franczak & Margolis, 2022). Enligt Sahoo och Lenka (2016) kan det dessutom leda till ett bättre varumärke för organisationer, ökad konkurrenskraft samt ekonomisk lönsamhet. Den här studien om unga ledande kvinnor blir därför även relevant ur ett företagsekonomiskt perspektiv. I studiens bakgrund identifierades vidare att Jönköpings Län ännu inte uppnått jämställdhet bland ledande positioner, därav syftar den här studien till att bidra med ny kunskap till den kontexten.

1.4 Syfte

Syftet är att beskriva unga kvinnors perspektiv på sin ledande roll.

Frågeställningar:

1. Hur ser unga kvinnor på ledarskap?
2. Vad värdesätter unga kvinnor i sin ledande position?
3. Vilka utmaningar ställs unga kvinnor för i sin ledande position?

1.5 Avgränsningar

I den här studien har vi som författare valt att avgränsa oss till unga ledande kvinnor som arbetar i Jönköpings län. I bakgrunden av den här studien identifierades det att få unga ledande kvinnor är verksamma i Jönköpings Län och därmed ansåg vi som författare att det var relevant att göra den avgränsningen och bidra med ny kunskap till den kontexten. Vad som vidare definieras som "unga kvinnor" och som en "ledare" i den här studien kommer utgå från de riktlinjer som finns för att kunna bli nominerad i projektet - *årets unga ledande kvinna*. Science Park (2024) beskriver de riktlinjer som finns för att kunna bli nominerad är att kvinnorna behöver vara under 35 år samt ha en form av ledarroll, vilket kan vara genom chefskap, egen företagande, i en styrelse eller i ett annat sammanhang där ledarskap utövas. Med tanke på att de nominerade unga ledande kvinnorna från initiativet kommer ligga till grund för urvalet av deltagare, har vi valt att förhålla oss till samma kriterier som projektet. Genom dessa avgränsningar hoppas vi kunna bidra med värdefull kunskap och fylla det forskningsgap som identifierats.

2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet ges en fördjupad beskrivning av tidigare forskning och det teoretiska ramverket som används i studien. Eftersom det finns begränsat med forskning om unga kvinnor i ledarpositioner presenteras även forskning om kvinnor i ledarpositioner samt forskning om unga ledare. Vidare lyfts teorierna som valts för att beskriva unga kvinnors erfarenheter i ledande positioner. Slutligen presenteras en sammanfattning i en modell som bygger på valda teorier som användes för att analysera insamlad empiri.

2.1 Ledarskap

Avsnittet inleds med en beskrivning och definition av begreppet ledarskap. Eftersom syftet är att beskriva unga kvinnors perspektiv av att vara i en ledande roll är det viktigt att förstå hur ledarskap tolkas och definieras.

2.1.1 Begreppet ledarskap

Forskning visar att ledarskap är ett komplext begrepp som kan tolkas och definieras på olika sätt. Forskare har använt flera olika perspektiv och teorier för att definiera begreppet ledarskap, vilket visar att det inte finns en enda fast definition (Abasilim, 2024; Dinh et al., 2014). Samtidigt finns det en delad syn om att ledarskap inte bara handlar om att ha en formell titel eller en chefsposition. I stället beskrivs det som en process som bygger på samspel med andra, där påverkan sker genom samarbete, relationer och kommunikation (Abasilim, 2024). Ett exempel på det här är hur ledarskap och chefskap ofta används synonymt, men forskningen visar att chefskap vanligtvis kopplas med en formell position i organisationen där huvudsakliga arbetsuppgifter är att strukturera, styra och följa upp arbetet. Ledarskap beskrivs i stället som en mer flexibel och relationsbaserad process, där det handlar om att inspirera och driva förändring tillsammans. Trots det är både ledarskap och chefskap viktigt för att uppnå organisationens mål och innebär samarbete mot gemensamma mål (Abasilim, 2024).

Det speglar även den utveckling som Dinh et al. (2014) nämner i deras studie, där fokus har gått från att tidigare handla om främst personliga egenskaper till att fokusera mer på vikten av sammanhang, relationer och värderingar. De beskriver att ledarskap utövas på flera nivåer, som hos individen, i grupp och i organisationen och formas i samspel mellan människor. Ett fördjupat perspektiv på det här nämner Dery (2023) som betonar att ledarskap inte bör förstås som något en individ har, utan något som visar sig i handlingar. När ledarskap ses som en

handling, och inte som en egenskap blir det också lättare att synliggöra det informella ledarskapet som kan utövas av personer utan att ha en formell chefsroll.

2.1.2 Kvinnor i ledande positioner

Forskning om kvinnors ledarskap visar att kön är en faktor som har en inverkan på kvinnors möjlighet till ledarpositioner och hur deras ledarskap uppfattas och bedöms (Eagly & Carli, 2003; Galsanjigmed & Sekiguschi, 2023). Eagly och Carli (2003) betonar att kvinnor i ledande positioner ofta möter fördomar och ställs inför högre krav än män, framför allt i mansdominerade miljöer där deras kompetens kan ifrågasättas. För att bli accepterade som ledare behöver kvinnor därför arbeta extra hårt och prestera mer än sina manliga kollegor.

Galsanjigmed och Sekiguchi (2023) beskriver att könsstereotyper och omedvetna fördomar ofta har en inverkan på hur kvinnors ledarskap uppfattas utifrån. Forskarna betonar också att det inte bara handlar om yttre hinder utan också inre faktorer, som handlar om normer för hur kvinnor förväntas vara och som kan leda till att kvinnor begränsar sig själva. Det kan till exempel handla om ett inlärt sätt att vara och som kan påverka kvinnors agerande i ledarrollen vilken leder till att könsdiskriminering kvarstår, trots organisationer som har en jämn könsfördelning.

Utöver de utmaningar och hinder som nämns i forskningen lyfter Ely et al. (2011) att kvinnors ledarskapsutveckling handlar mycket om att bygga en ledaridentitet. De nämner även att kvinnor inte bara behöver hantera yttre krav utan även hantera en inre process där de behöver se sig själva och bli sedda som ledare. Dessutom lyfter Ely et al. (2011) att detta identitetsarbete kan påverkas av normer och förväntningar vilket kan påverka ledare att inte känna sig bekräftade. De lyfter tre faktorer som är viktiga för kvinnors utveckling, vilket är att känna ett syfte med ledarskapet, att få erkännande från andra och tillgång till stöd från till exempel kollegor. Då förklarar författarna att kvinnors självförtroende växer och även viljan till att fortsätta utvecklas.

2.1.3 Unga i ledande positioner

Ett återkommande tema i forskningen är att unga personer i ledarpositioner eller i chefspositioner ofta möts av utmaningar relaterade till normer om ålder och ledarskap (Buengeler et al., 2016; Daldrop et al., 2023). I en studie av Buengeler et al. (2016) visas att unga ledare vanligtvis inte ses som den typiska eller passande ledaren som äldre personer gör.

Ledare som är unga möter ofta utmaningar med att få deras ledarskap bekräftat och accepterat. Det kan kopplas till att unga i ledarpositioner inte alltid stämmer överens med den traditionella bilden av hur en ledare ska vara. När unga ledare inte passar in i den bilden, riskerar deras ledarskap att ifrågasättas. Eftersom de inte ses som typiska ledare saknas ofta den status som kopplas till ålder och erfarenhet, där högre ålder vanligtvis förknippas med högre kompetens, kunskap och status (Buengeler et al.,2016). Daldrop et al. (2023) redovisar ett liknande resultat, där de visar att unga ledare ofta får lägre status och inflytande än äldre ledare, eftersom ålder påverkar hur andra ser på deras förmåga att leda. Dessutom visade en annan studie att unga ledare upplevde ett lägre stöd från organisationen i jämförelse med det stöd som äldre medarbetare fick (Irehill, 2023).

Benjamin och O'Reilly (2011) betonar vidare att unga ledare inte bara behöver hantera yttre utmaningar. Att gå in i en ledarroll tidigt i karriären kan också innebära inre omställningar som rollmässiga, organisatoriska och personliga. Dessa handlar till exempel om att gå från att arbeta självständigt till att leda ett team, anpassning till krav och förväntningar samt att balansera mellan arbetets krav och personliga värderingar. I studien lyfts det fram att dessa utmaningar är tydliga hos unga ledare, då de saknar tidigare erfarenhet och behöver hitta sin väg in i rollen samtidigt som de behöver bygga förtroende hos andra. Samtidigt visar Spisak et al. (2014) att unga ledare inte uppfattas som något negativt i alla sammanhang, utan att det beror på situationen. Tre experiment utfördes i hur uppfattningar om en ledares ålder baserat på utseende, påverkade hur lämplig ledaren ansågs vara i olika situationer. Det framkom att yngre chefer föredrogs i situationer där innovation och förändring var viktigt, medan äldre ledare ansågs mer passande i stabila miljöer.

2.1.4 Unga kvinnor i ledande positioner

Forskare har lyft fram att unga kvinnor i ledande positioner möter utmaningar som inte enbart kan förklaras genom att analysera kön eller ålder var för sig (Gander, 2014; Jyrken & McKie, 2012). I en studie av Amakye et al. (2022) framgår det att unga kvinnor som tagit sig förbi glastaket ändå upplever att de behöver bevisa sin kompetens och att andra äldre medarbetare ser dem som för unga för att leda, framför allt när de var ledare över äldre medarbetare. Även Daldrop et al. (2023) betonar att unga ledare generellt uppfattas ha lägre status än äldre, oavsett kön. I ett resultat av en annan studie framkom det även att unga kvinnor uttryckte en önskan

om att bli accepterade för den kompetens och färdigheter som de bidrar med till organisationer (Olsen & LaGree, 2023).

Utöver dessa utmaningar visar Lee et al. (2024) i en studie där deltagares upplevelser följdes upp före och efter ett ledarskapsprogram genom enkäter och intervjuer för unga kvinnor i början av sin ledarskapskarriär. Resultaten visade på ökat självförtroende i att leda, tydligare karriärvision och minskad konflikt mellan arbetsliv och privatliv. Samtidigt beskrev deltagarna också hinder inom ledarskap, som brist på nätverk, otydliga vägar till ledarskap och en tävlingsinriktad arbetsmiljö. Petsko et al. (2022) fördjupar det här och kan även hjälpa till att förstå hur unga kvinnors ledarskap kan påverkas av att de både är unga och kvinnor. I studien beskrivs att människor ofta ser på andra människor genom olika linser, och att det kan påverka hur vi uppfattar dem. I vissa fall kombineras flera linser, till exempel en kombination av ålder och kön, vilket kan skapa nya sätt att se saker på till skillnad från om vi endast skulle fokusera på en i taget.

2.2 Teorier och perspektiv

I det här avsnittet presenteras de teorier och perspektiv som är viktiga för att besvara studiens syfte. Genom valda teorier kan vi analysera unga ledande kvinnors upplevelser, vad de värdesätter och möter för utmaningar i sin arbetsroll.

2.2.1 Intersektionalitet

Intersektionalitet är ett analytiskt perspektiv som används för att förstå hur olika maktordningar som till exempel kön och ålder kan samverka och påverka individers liv och erfarenheter. Gander (2014) uttrycker att ålder och kön inte bör ses som separata kategorier, utan som faktorer som samverkar och påverkar varandra. Enligt Al-Faham et al. (2019) hjälper perspektivet att förstå hur olika typer av ojämlikheter hänger ihop. Forskarna lyfter vidare att intersektionalitet kan användas genom att undersöka hur samhällsstrukturer skapar ojämlikhet samt för att förstå hur olika faktorer samverkar i människors vardag.

Tidigare forskning har visat att kombinationen av att vara ung och kvinna kan skapa särskilda utmaningar i arbetslivet. Amakye et al. (2022) förklarar i deras studie om kvinnor i ledande positioner, att de yngre ledande kvinnorna upplevt att deras ålder i kombination med att de är kvinnor skapade större utmaningar för dem. Vidare i Gander (2014) studie används begreppet intersektionalitet, som en förklaring för att olika faktorer som kön och ålder samspelar och kan

förstärka varandra. Resultatet av studien visade att de intervjuade unga kvinnorna upplevt att de blivit utsatta för diskriminering med kombinationen av att de är unga och kvinnor. Jyrkinen och McKie (2012) delar den synen och beskriver i sin studie att unga kvinnor i ledande befattningar riskeras utsättas för diskriminering. Genom intervjuer med unga ledande kvinnor framkom det att kvinnor blivit både indirekt och direkt diskriminerade av den anledning att de också är unga.

2.2.2 Glastaket

I slutet av 70-talet började teorin "glastaket" användas, men fick därefter sitt genomslag efter en artikel i Wall Street Journal år 1986 (Mundy, 2023). Teorin "glastaket" används nu i studier för att beskriva de hinder och begränsningar som kvinnor kan behöva hantera i sin karriär och som kan hindra kvinnor från att nå högre positioner (Amakye et al. 2022; Beltramini et al. 2022; Moraka, 2023). Moraka (2023) förklarar att glastaket kan förvärras av hur organisationer arbetar och beskriver att kvinnor som inte får möjligheten att växa inom organisationen, kan få det svårare att uppnå ledande positioner. Det förstärks vidare av Sahoo och Lenka (2016) som uttrycker att glastaket kan hindra kvinnor från att växa inom organisationen, men som dessutom förklarar att det kan påverka den personliga utvecklingen. Mistry et al. (2024) förtydligar även att dessa hinder vanligtvis inte finns nedskrivna, utan att dessa hinder är osynliga och styrs av normer samt fördomar. Det nämns vidare av Bates och Holt (2023) studie som förklarade att unga kvinnor var medvetna om begreppet glastaket och ansåg att det fortfarande finns hinder kopplade till kön som har en påverkan på kvinnor i samhället. Däremot framkom det även i resultatet av studien att trots medvetenheten om glastaket, var det endast ett fåtal av de unga kvinnorna som ansåg att de själva skulle påverkas av glastaket. En förklaring som ges i studien är att glastaket kan grunda sig i osynliga hinder som inte alltid är uttalade, men som skapar begränsningar.

Forskarna Beltramini et al. (2022) utförde en kvalitativ studie där de intervjuade unga kvinnor i början av deras karriär. Teorin glastaket användes för att identifiera hur ålder och kön samspelade och kunde skapa strukturella hinder i arbetslivet. Resultaten påvisade att kvinnor tidigt i karriären, till exempel vid rekryteringsprocessen och i början av anställningar stöter på hinder som försvårar deras utveckling, trots att deras kompetens och erfarenhet var likvärdig med övriga manliga kollegor. Studien visade även att unga kvinnor utvecklade strategier för att öka sin legitimitet, till exempel genom att överprestera eller att ändra beteende för att passa

in. Vidare framkom det i studien att unga kvinnor förknippades med bristande erfarenhet och omognad, vilket förklarades med ett negativt samband i kombination av både kön och ålder. Glastaket används även i forskning trots att kvinnor uppnått ledande positioner, forskarna Manzi och Heilman (2021) använder sig av metaforen ”breaking the glass ceiling” för att beskriva kvinnor som tagit sig förbi glastaket och nått ledande positioner. Dessutom förklarar Amakye et al. (2022) att trots att kvinnorna ”krossat glastaket” och uppnått ledande positioner, behöver de ändå hantera utmaningar som grundar sig i fördomar och könstereotyper.

Även om glastaket är ett vanligt förekommande begrepp för att beskriva hinder som kvinnor möter i arbetslivet, har glastaket fått kritik. Glastaket är en äldre teori och forskare har ifrågasatt om den fortfarande fångar kvinnors nuvarande villkor (Carli & Eagly, 2016; Grangeiro et al., 2022). Trots det är teorin fortfarande framträdande i forskning om hinder för kvinnor i organisationer (Grangeiro et al., 2022). Ett exempel på en studie där glastaket använts, är Beltramini et al. (2022) studie som visat att glastaket även kan påverka unga kvinnor tidigt i karriären.

2.2.3 Självbestämmandeteorin

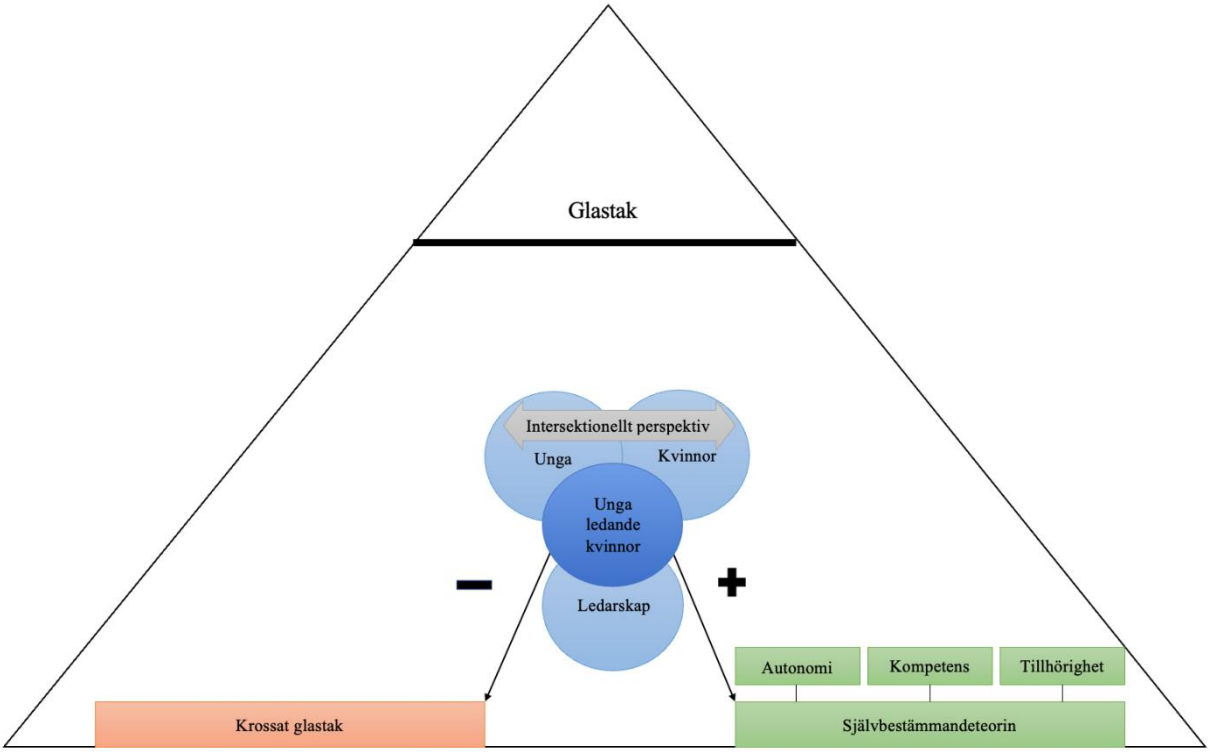
Självbestämmandeteorin är en motivationsteori utvecklad av Deci och Ryan (2000) och bygger på att människors välmående och motivation grundar sig i de tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och tillhörighet. Första behovet *autonomi* handlar om självstyrning och att påverka samt fatta egna beslut utifrån sin egen vilja. Det andra behovet *kompetens* handlar om att känna sig kompetent, ha förtroende för sin egen förmåga samt att ha möjlighet att utvecklas. Det tredje behovet *tillhörighet* handlar om att känna samhörighet, gemenskap och behovet av att känna sig ansluten till andra. Enligt teorin är dessa behov grundläggande för samtliga människor och när behoven uppfylls skapas förutsättningar för inre motivation, engagemang och utveckling inom arbetslivet. Om arbetsmiljöer i stället hindrar att dessa behov uppfylls kan det leda till att motivationen minskar och upplevelser av osäkerhet och otillräcklighet (Deci & Ryan, 2000).

En vidare fördjupning ges av Deci et el. (2017) som förklarar att om dessa tre behov tillgodoses leder det till ökat välmående men också till förbättrad arbetsprestation och hållbar motivation på arbetsplatsen. De lyfter framför allt fram vikten av en arbetsmiljö som stödjer autonomi, där medarbetare får ta egna initiativ och känna sig respekterade och få möjlighet att påverka sitt arbete. När organisationen bidrar till att dessa behov tillgodoses skapas bättre engagemang och

högre arbetstillfredsställelse (Deci et al., 2017). Teorin skiljer också mellan autonom och kontrollerad motivation. Autonom motivation betyder att individen drivs av sin egen vilja och inre engagemang, medan kontrollerad motivation handlar om de yttre krav eller belöningar som styr. Forskning visar på att autonom motivation leder till högre välmående samt högre prestation under längre tid, medan kontrollerad motivation riskerar att ge kortsiktiga resultat och lägre arbetstillfredsställelse (Deci et al., 2017).

Trots att tidigare forskning inte använt självbestämmandeteorin för att förstå vad unga ledande kvinnor värdesätter, har teorin använts för att förstå vilka behov och vad som motiverar kvinnor i deras karriär. Ett exempel är Glowacki-Dudka et al. (2016) studie där självbestämmandeteorin användes för att förstå vad som motiverat kvinnor till att bli ledare. Resultatet av studien visade att faktorer som motiverade kvinnorna till att bli ledare var en kombination av deras egen kompetens, viljan att göra skillnad samt genom bekräftelse och stöd från andra. Forskarna Zielińska et al. (2025) använde sig även av självbestämmandeteorin som utgångspunkt i studien för att utforska vad som motiverar kvinnor i arbetet samt vilka behov kvinnor har i karriären. I resultatet av studien framgick det att viktiga faktorer för kvinnors motivation och behov var arbetsmiljön, en rättvis ersättning, möjligheten att utvecklas samt stöttande ledare. Vidare beskriver Ely et al. (2011) till exempel att kvinnors karriärutveckling påverkas av att de känner ett syfte med sitt ledarskap, ett erkännande och upplever stöd från andra. Trots att studien inte har ett särskilt fokus på unga kvinnor, så tas det upp faktorer som är kopplade till behoven som självbestämmandeteorin fokuserar på.

2.3 Sammanfattning av teorier och perspektiv



Figur 1: Sammanfattning av teorier och perspektiv

I den här studien har vi som författare skapat en sammanfattning av teorier och perspektiv som utgår från den teoretiska referensramen (se figur 1). Modellen är uppbyggd för att kunna tolka vad unga ledande kvinnor värdesätter, upplever för utmaningar i sin nuvarande roll samt deras syn på ledarskap. Grunden i modellen bygger på ett intersektionellt perspektiv för att förstå hur ålder och kön samverkar samt kan förstärkas i kombination av varandra. I modellen står ålder och kön skrivet utifrån "unga" och "kvinnor", med tanke på att det är det perspektivet som den här studien syftar till att beskriva. Utgångspunkten i studien är däremot "unga ledande kvinnor" och därmed används begreppet "ledarskap" som en central del av modellen. Forskaren Abasilim (2024) beskriver att ledarskap är en viktig funktion för att uppnå organisationens mål och handlar om att inspirera samt driva en gemensam förändring. Utifrån vad studien syftar till valde vi som författare att dela upp modellen i vad som kan uppfattas som utmaningar och vad som vidare kan kategoriseras som värdesättande. Det förtydligas vidare i den sammanfattande modellen med ett minus och plustecken på vardera sida. För att förstå vad unga kvinnor kan uppleva som utmaningar i sin ledande roll använde vi oss av teorin glastaket. Teorin utgår från att förstå hur unga ledande kvinnor kan begränsas i att växa inom organisationen, men även för att förstå vilka utmaningar som kan finnas trots att de unga kvinnorna "krossat" glastaket. Det

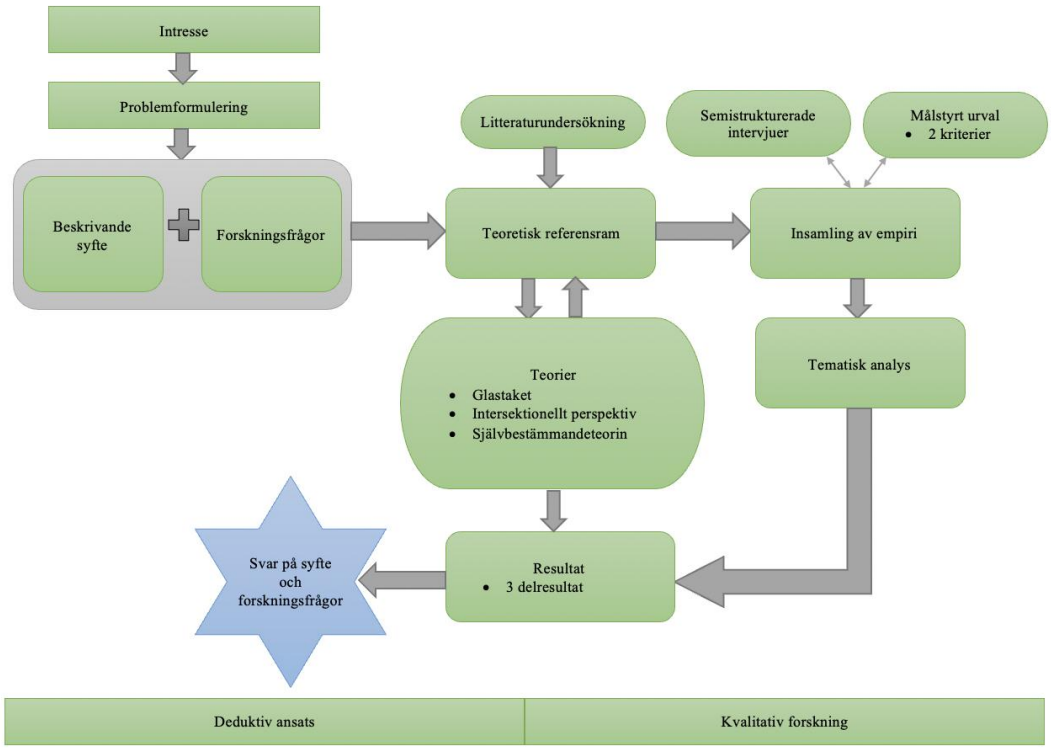
är något som kan styrkas med Manzi och Heilman (2021) studie som använder sig av begreppet “breaking the glass ceiling” för att beskriva kvinnor som tagit sig förbi glastaket och nått ledande positioner.

För att förstå vad unga ledande kvinnor värdesätter i sin nuvarande roll, har vi som författare använt oss av självbestämmandeteorin. Självbestämmandeteorin bygger på tre grundläggande behov som är viktiga för att förstå vad som skapar motivation och behövs för att trivas på arbetsplatsen. Den första är autonomi som handlar om behovet av att ha kontroll över sitt eget arbete och att kunna påverka. Det andra behovet är kompetens som bygger på upplevelsen av att känna sig kompetent och att utvecklas inom sin roll. Det tredje behovet är tillhörighet som handlar om att känna gemenskap med andra.

3. Metod

Kapitlet inleds med att presentera studiens forskningsprocess i en modell, som ger en tydlig bild av stegen som genomförts. Därefter beskrivs val av metod, ansats och tillvägagångsätt för litteraturundersökning. Vidare förklaras urvalsprocessen och genomförande av de semistrukturerade intervjuerna. Avslutningsvis beskrivs den genomförda analysmetoden samt etiska överväganden och aspekter för att säkerställa studiens kvalitet.

3.1 Forskningsprocess



Figur 2: Studiens forskningsprocess

För att ge en tydlig bild av hur studien genomfördes utformades en modell utifrån vår forskningsprocess, som grundar sig i det intresse som väcktes om unga ledande kvinnor och deras upplevelser i sin arbetsroll (se figur 2). Processen började med att beskriva en problembakgrund och en problemdiskussion, som ledde till en problemformulering. Baserat på det formulerades ett syfte samt tre forskningsfrågor. För att skapa en teoretisk förståelse genomfördes en litteraturundersökning med tidigare forskning inom ämnet. Utifrån det utformades en teoretisk referensram där vi använde oss av två teorier och ett perspektiv.

Studien utgår vidare från att en deduktiv ansats och en kvalitativ metod för att beskriva och analysera deltagarnas perspektiv. Med semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod genomfördes ett målstyrt urval baserat på förbestämda två kriterier. Det insamlade materialet analyserades via en tematisk analys, där teman identifierades. Analysen av empirin har sedan kopplats till den teoretiska referensramen och sammanställts till tre resultat som tillsammans bidragit till att besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

3.2 Val av forskningsmetod

Den här studien utgår från en kvalitativ metod, vilket valdes baserat på att syftet med studien grundade sig i att få en ökad förståelse för hur unga ledande kvinnor själva upplever sin ledande roll. Bryman och Bell (2017) beskriver att kvalitativ metod är användbar för att förstå hur människor upplever och beskriver sina erfarenheter utifrån sin egen verklighet. Eftersom studien syftade till att beskriva unga ledande kvinnors egna perspektiv, som kan göras genom egna tolkningar och erfarenheter ansågs den kvalitativa metoden därmed vara lämplig. Den här studien utgår vidare från ett beskrivande syfte, med tanke på att det identifierades ett forskningsgap om unga ledande kvinnors egna perspektiv. Blomkvist et al. (2018) förklarar att ett beskrivande syfte är lämpligt när det finns begränsad tidigare forskning av ett fenomen, där syftet är att öka förståelsen för det.

3.3 Deduktiv ansats

I den här studien användes en deduktiv ansats, vilket innebar att tidigare forskning och en teoretisk referensram tillämpades på den kontext som studien syftade till att beskriva. En deduktiv ansats är annars vanligt inom kvantitativ forskning, där forskaren vanligtvis testar hypoteser utifrån befintliga teorier. Trots det förklarar Bryman och Bell (2017) att det även i kvalitativ forskning är möjligt att testa sin teori som samlats in innan datainsamlingen. För den här studien skapades därmed en teoretisk referensramen som utgick från teorier och perspektiv såsom självbestämmandeteorin, glastaket och ett intersektionellt perspektiv. Den teoretiska referensramen användes därmed för att analysera empirin av respondenternas egna tankar och erfarenheter. Vidare användes den teoretiska referensramen även för att tillämpas på en ny kontext och därmed skapa bättre förståelse. Med tanke på att kontexten som beskrivs är unga ledande kvinnor som är verksamma i Jönköpings Län, är det inom den kontexten som den teoretiska referensramen tillämpades.

3.4 Sökstrategi

I den här studien genomfördes en litteraturundersökning för att få en förståelse om tidigare forskning och relevanta teorier inom området. Det första steget i sökningarna var att använda databasen primo för att hitta vetenskapliga artiklar. Databasen primo har funnits tillgänglig under utbildningen på Jönköping University och det är en databas som vi författare använt genomgående under utbildningen. Det skapade möjlighet att på ett effektivt sätt kunna avgränsa sökningarna och hitta vetenskapliga artiklar som gick i linje med studiens syfte. Inför varje sökning valdes även peer-reviewed som ett kriterium. Det eftersom peer-reviewed artiklar har granskats av andra forskare innan de har publicerats, vilket skapar mer tillförlitlighet (Blomkvist et al, 2018). Några av de sökord som användes i processen var till exempel *"Young women leadership"*, *"Glass ceiling and leadership"* och *"Intersectionality theory"*. Vi valde även att skriva ner information för varje sökning i en gemensam tabell som omfattade, sökord, databas och antalet valda artiklar. För att se sammanställning av tabellen, se bilaga 4.

I sökning av vetenskapliga artiklar på databasen primo identifierades vilka artiklar som ansågs vara relevanta utifrån titeln på artiklarna. För att sedan välja ut artiklarna till den här studien lästes inledning, sammanfattning och slutsats på artiklar med en intressant titel. På så sätt kunde artiklarna som ansågs vara mest relevanta väljas ut utifrån syftet med vår studie. Under den här processen skapades även ett gemensamt dokument med en samling av alla valda artiklar som vidare skulle läsas mer djupgående. Det gjorde att vi som författare kunde skapa en förståelse för om tidigare forskare delade synsätt eller hade delade meningar, för att vidare identifiera gemensamma teman i studien.

3.5 Intervjuer som insamlingsmetod

Insamlingen av empirin som användes för den här studien var semistrukturerade intervjuer. Bryman och Bell (2017) beskriver att intervjuer är en lämplig metod om syftet är att få ut detaljerade svar utifrån vad respondenten upplever som viktigt. Det går i linje med studiens syfte som utgår från att beskriva vad unga kvinnor anser vara värdefullt och utmanande i sina ledande positioner. Dessutom beskriver Blomkvist et al. (2018) att semistrukturerade ger en möjlighet till att vara flexibel under intervjuns gång och anpassa frågorna samt ändra till den ordningen som blir mest naturlig. Det var lämpligt för den här studien då det skapade möjligheter att ställa följdfrågor som utgick från respondentens egna erfarenheter, vilket kunde ge en ökad förståelse för deras perspektiv.

3.5.1 Urval av respondenter

Urvalet för den här studien baseras på ett målstyrt urval, som utgör en typ av icke-sannolikhetsurval. Bryman och Bell (2017) beskriver att målstyrda urval innebär att deltagarna inte väljs ut slumpmässigt, utan att deltagarna väljs ut baserat på relevans för att kunna besvara studiens forskningsfrågor. Därmed valdes deltagarna utifrån relevant erfarenhet och förståelse för den kontexten som studien syftar till att beskriva. På så sätt kunde värdefull information samlas in som gick i linje med studiens syfte. Bryman och Bell (2017) nämner vidare att det bör finnas kriterier för vilka deltagare som ska väljas ut. Dessa kriterier valdes baserat på studiens avgränsning som innefattade att vara unga ledande kvinna, yrkesverksam i Jönköpings Län samt vara under 35 år.

Det första steget i urvalsprocessen var att undersöka vilka unga ledande kvinnor som blivit nominerade i projektet "*Årets unga ledande kvinna"*. På Science Park hemsida fanns information om alla nominerade i projektet, där det framkom namn, ålder och yrkestitel. Det framkom därmed olika branscher och befattningar av ledande positioner. Genom att kriterierna för den här studiens urval baserades på projektets riktlinjer, kunde urvalet av deltagare för den här studien göras utifrån kriterier som redan hade granskats och fastställts av projektet som presenterades på hemsidan. Anledningen till att en specifik bransch eller sektor inte valdes till den här studien, var för att behålla respondenternas anonymitet. På så sätt kunde risken minimeras att respondenterna kunde identifieras utifrån deras yrkesbakgrund eller erfarenhet. Bryman och Bell (2017) förklarar att en del av konfidentialitets- och anonymitetskravet även innefattar att respondenterna och deras arbetsplats inte ska kunna identifieras, om det inte finns godkännande för det. Utifrån det ansåg vi som författare att det var lämpligast att inte specificera oss och i stället följa den avgränsningen som utgick från att vara yrkesverksam i Jönköpings Län. Baserat på att projektet funnits sedan 2015 valde vi även att avgränsa urvalet till nominerade mellan åren 2021–2024, vilket gav ett urval på totalt 81 personer. Vidare valdes 20 potentiella respondenter från urvalet med målet att uppnå en variation i form av ålder och bransch.

Urvalsprocessen fortsatte med att hitta valda deltagare via Linkedin, som är ett nätverk där det är möjligt att skapa kontakt samt få information om personers arbetslivserfarenhet. Det skapade möjlighet att ännu en gång säkerställa att deltagarna som valdes till studien uppfyllde samtliga kriterier. I meddelandet skrevs det en presentation av oss som författare, syftet med studien,

förfrågan om intervju samt de forskningsetiska principerna som studien tagit hänsyn till för att ge personerna möjlighet att ge samtycke till sitt deltagande och samtidigt vara informerade om sina rättigheter (se bilaga 1). Utifrån den här urvalsprocessen blev det totalt sex personer som kunde delta i en intervju. Vi som författare bedömde att sex personer var lämpligt för den här studien, eftersom den insamlade empirin var relevant och tillräcklig för att besvara studiens syfte samt forskningsfrågor. Bryman och Bell (2017) förklarar det finns olika uppfattningar om vad som är en lämplig urvalsstorlek och beskriver att forskaren bör utgå från sin egen studie samt argumentera sitt val därefter. Samtliga respondenter som vidare deltog i studien presenteras i tabellen nedan (se tabell 1).

Tabell 1: Studiens respondenter

Respondenter 1–6	Erfarenhet av en ledande position	Intervjutid
1	4 år	Ca 35 min via teams
2	4 år	Ca 30 min via teams
3	1 år	Ca 40 min via teams
4	5 år	Ca 45 min via teams
5	3 år	Ca 40 min via teams
6	6 år	Ca 30 min via teams

Tabell 1: Studiens respondenter

3.5.2 Intervjuguide

I den här studien utformades en intervjuguide med 20 frågor som användes inför samtliga semistrukturerade intervjuer med respondenterna. Bryman och Bell (2017) beskriver att forskaren i semistrukturerade intervjuer kan använda sig av en intervjuguide som utgår från teman som är relevanta utifrån studiens syfte, men att ordningen kan anpassas. För den här studien var det lämpligt med tanke på att det skapade en viss struktur och även säkerställde att vi som författare höll oss inom ramen för syftet. Det var även fördelaktigt att ordningen på frågorna kunde anpassas, med tanke på att frågorna kunde ställas i den ordningen som blev mest naturlig för respektive intervju. Bryman och Bell (2017) betonar även vikten av att inte ställa ledande frågor under intervjuerna. Genom att undvika utforma ledande frågor kunde respondenterna även få möjligheten att prata fritt om sina egna upplevelser och därmed kunde vi som författare minimera risken för att styra svaren åt en viss riktning. När frågorna till

intervjuguiden formulerades utgick vi även från den här studiens syfte, forskningsfrågor samt den teoretiska referensramen. Blomkvist et al. (2018) förklarar att ett kvalitetskriterium för intervjuer är att frågorna ska var relevanta för studiens frågeställningar. Det bidrog till att frågorna delades upp i teman som utgick från:

- Hur unga ledande kvinnor ser på ledarskap.
- Vad unga kvinnor värdesätter i sin ledande roll.
- Utmaningar som unga kvinnor upplevt i sin ledande roll.

Frågorna som formulerades till intervjuguiden baserades på valda teorier som framställdes i den teoretiska referensramen, av den anledningen att den här studien använder en deduktiv ansats. Genom att väva in teorierna och perspektiven i frågorna kunde vi som författare sedan analysera den insamlade empirin med stöd av den teoretiska referensramen. Intervjufrågorna som relaterade till *intersektionalitet* utformades för att förstå om maktordningar som kön och ålder samverkade, samt om det påverkade unga kvinnor i ledande positioner. Vidare utformades frågor relaterat till *glastaket* för att förstå om unga ledande kvinnor hade stött på utmaningar som de upplevt försvårat deras möjligheter att utvecklas. Slutligen utformades frågor relaterade till *självbestämmandeteorin,* där frågorna utformades för att förstå vad unga kvinnor värdesätter i en ledande roll. För att testa om frågorna var lämpliga för den här studien genomförde vi som författare en pilotintervju med en klasskamrat. Bryman och Bell (2017) beskriver att pilotundersökningar ger möjlighet att testa frågorna innan de riktiga intervjuerna. För att se det första utkastet och frågorna som ställdes under pilotintervjun, se bilaga 2. Efter pilotintervjun identifierades frågor som kunde förbättras och därmed valde vi att justera vissa av frågorna. För att se den slutliga intervjuguiden, se bilaga 3.

3.6 Genomförande

Innan intervjuerna påbörjades för den här studien valde vi som författare att strukturera upp genomförandet i *innan*, *under* och *efter* intervjuerna. *Innan* intervjuerna med respondenterna började bestämdes hur och var intervjuerna skulle genomföras, där vi för den här studien föreslog att genomföra samtliga intervjuer digitalt via teams. Bryman och Bell (2017) förklarar att digitala intervjuer kan vara både flexibla och tidseffektiva för samtliga parter, med tanke på att det kan genomföras på en valfri plats. För den här studien var det ett effektivt sätt att samla in empiri, då det även möjliggjorde en effektiv transkribering samt inspelning i samband med intervjuerna. När respondenterna samtyckte till att medverka bestämde vi tillsammans vilken

dag och tid som intervjuerna skulle genomföras på. För att underlätta för respondenterna skickade vi ut en inbjudan via mejl samt intervjufrågor och övrig information. I informationen framgick de forskningsetiska principerna som den här studien tagit hänsyn till samt en förfrågan om det var möjligt att få spela in intervjuerna för vidare analys. Inför samtliga intervjuer som genomfördes digitalt bokade vi även grupprum i förväg, för att kunna sitta ostört och minimera risken för att den informationen som framkom under intervjun inte skulle kunna höras av andra. Bryman och Bell (2017) beskriver att en lugn miljö utan störmoment kan bidra till en ökad kvalité av intervjun samt belyser vikten av att personen inte ska behöva vara rädd för att andra ska höra vad de pratar om.

Under intervjun gick vi igenom informationen som hade skickats ut i förhand tillsammans med respondenten och besvara eventuella frågor som dykt upp. Vi säkerställde även att respondenterna godkände inspelning av intervjuerna och tydliggjorde att det kommer att raderas efter slutförd kurs. Därefter fortsatte vi med att gå igenom de forskningsetiska principerna som den här studien utgår från, där respondenterna återigen fick information om att deras deltagande är frivilligt och att deras svar kommer att anonymiseras samt enbart användas för studiens syfte. Vidare under intervjuerna delade vi upp teman och frågorna från intervjuguiden mellan oss och för att försöka skapa en mer avslappnad miljö med respondenten. Bryman och Bell (2017) förklarar att flera intervjuare kan bidra till att intervjun känns mer som en diskussion mellan varandra och skapa en mer lättsam miljö.

Efter intervjuerna säkerställde vi att inspelningarna samt transkriberingarna kunde sparas ner för vidare analys. Därefter valde vi att tillsammans reflektera över om det fanns några lärdomar som kunde tas med inför kommande intervjuer. Bryman och Bell (2017) förklarar att forskare efter varje intervju kan notera hur intervjun gått och identifiera eventuella störmoment som förekommit. När dessa steg hade genomförts gick vi som författare igenom inspelningen i jämförelse med den sparade transkriberingen. På så sätt kunde vi kontrollera att transkriberingsfunktionen skrivit ner det som respondenterna sagt samt att vi kunde justera formuleringar av ord som blivit felaktiga av transkriberingsfunktionen.

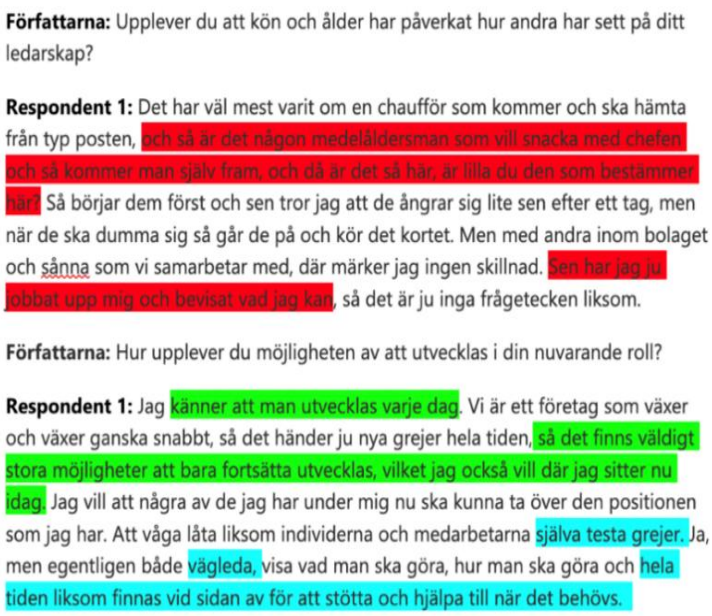
3.6.1 Transkribering

Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via teams och spelades in med hjälp av programmets inspelningsfunktion. För att underlätta arbetet med det insamlade materialet användes även teams automatiska transkriberingsfunktion. Transkriberingsfunktionen skrev ner intervjuerna i

textform och det framkom även vem som pratade kopplat till det kontot som var anslutet till teams. Det gick därmed att särskilja om det var vi som intervjuare eller respondenten som hade pratat. För den här studien var det en tidseffektiv metod jämfört med om intervjuerna hade behövts skrivas ner för hand. Bryman och Bell (2017) betonar att transkribering är en tidskrävande process, men genom att använda teams funktion kunde vi effektivisera vårt arbete och fokusera mer på analysen av materialet. Samtidigt var vi medvetna om riskerna med automatisk transkribering och vi gick därför igenom varje transkribering noggrant och jämförde med ljudinspelningen för att säkerställa att transkriberingen blev korrekt samt för att inte missa viktig information. Bryman och Bell (2017) uttrycker att en inspelning av intervjuerna kan minimera risken för att råka glömma något eller tolka något felaktigt.

3.7 Tematisk analysmetod

I den här studien användes tematisk analysmetod under kodningsprocessen. En tematisk analys är enligt Blomkvist et al. (2018) en flexibel metod för att identifiera återkommande mönster och teman i kvalitativt insamlat material. För den här studien ansåg vi att det var den lämpligaste metoden för att hitta gemensamma teman som vidare kunna leda till vårt resultat. Med utgångspunkt i valda teorier från den teoretiska referensramen valde vi att dela upp intervjufrågorna i teman med fokus på unga ledande kvinnors syn på ledarskap, vad de värdesätter och hanterat för utmaningar i sina roller som ledare. Utifrån respondenterna svar som kontrollerades och sparades ner i textform färgkodade vi relevanta citat från transkriberingen för att identifiera mönster samt likheter och skillnader av hur de beskrev sina upplevelser, något som Bryman och Bell (2017) nämner som en viktig del i den tematiska analysen. Färgkodningen genomfördes i ett separat dokument som skapades efter varje intervju, där vi som författare för den här studien tillsammans kunde tolka och applicera valda teorier på empirin. Färgerna som användes för analysen var blå som stod för respondenternas syn på ledarskap, grön som stod för vad unga ledande kvinnor värdesätter samt färgen röd som stod för upplevda utmaningar av en ledande roll. Anledningen till att det kodades utifrån dessa kategorier var för att det gick i linje med studiens forskningsfrågor och syfte. För att se ett exempel på hur kodningen har genomförts, se figur 3.



Författarna: Upplever du att kön och ålder har påverkat hur andra har sett på ditt ledarskap?

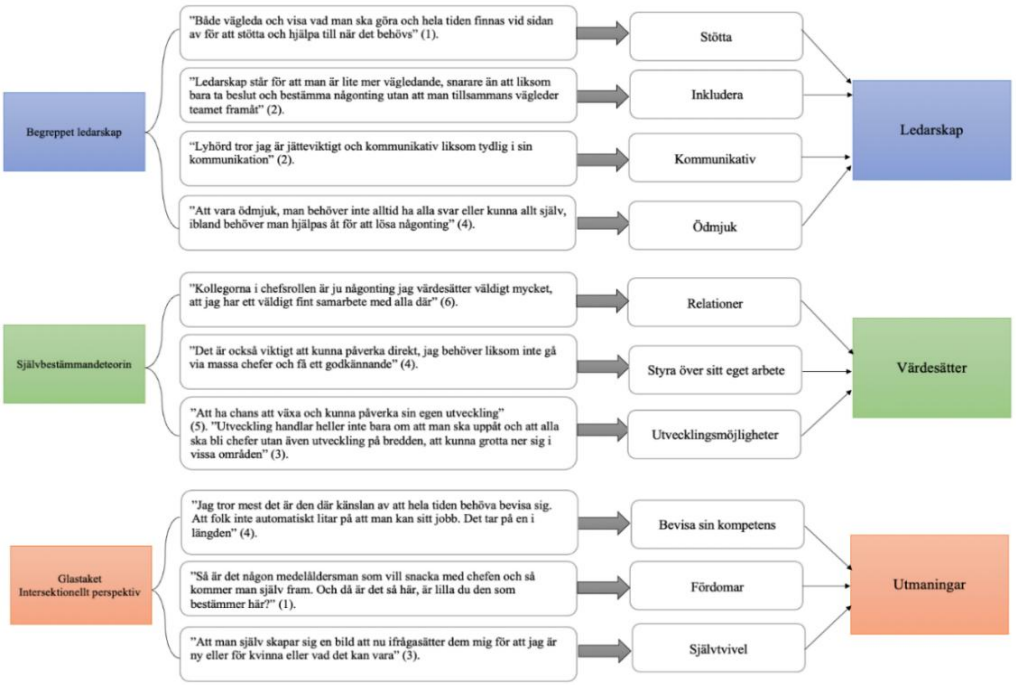
Respondent 1: Det har väl mest varit om en chaufför som kommer och ska hämta från typ posten, och så är det någon medelåldersman som vill snacka med chefen och så kommer man själv fram, och då är det så här, är lilla du den som bestämmer här? Så börjar dem först och sen tror jag att de ångrar sig lite sen efter ett tag, men när de ska dumma sig så går de på och kör det kortet. Men med andra inom bolaget och sånna som vi samarbetar med, där märker jag ingen skillnad. Sen har jag ju jobbat upp mig och bevisat vad jag kan, så det är ju inga frågetecken liksom.

Författarna: Hur upplever du möjligheten av att utvecklas i din nuvarande roll?

Respondent 1: Jag känner att man utvecklas varje dag. Vi är ett företag som växer och växer ganska snabbt, så det händer ju nya grejer hela tiden, så det finns väldigt stora möjligheter att bara fortsätta utvecklas, vilket jag också vill där jag sitter nu idag. Jag vill att några av de jag har under mig nu ska kunna ta över den positionen som jag har. Att våga låta liksom individerna och medarbetarna själva testa grejer. Ja, men egentligen både vägleda, visa vad man ska göra, hur man ska göra och hela tiden liksom finnas vid sidan av för att stötta och hjälpa till när det behövs.

Figur 3: Exempel från kodning

När samtliga intervjuer var färgkodade valde vi vidare att sammanställa allt i en gemensam tabell mellan oss författare, för att sedan skapa en modell med en sammanfattning över hur kodningsprocessen sett ut. Kodningsprocessen kategoriserades till fyra steg och i början av modellen framgår de teorier och perspektiv som varit grunden till studiens intervjufrågor, där dessa använts för att hålla sig inom ramen för studiens syfte. Därefter ges ett utdrag av citaten som vidare ledde till delteman och som slutligen kategoriserades till tre huvudteman. Dessa teman användes vidare som grund för den här studiens resultat och analyserades utifrån den teoretiska referensramen. För att tydliggöra vilken respondent som sagt vad använde vi oss av siffror och parenteser efter varje citat som presenteras i modellen. Syftet med analysen var att identifiera gemensamma mönster mellan respondenterna, däremot framkom ett perspektiv som avvek från övriga respondenter. Eftersom en tematisk analys fokuserar på återkommande mönster i materialet inkluderades inte det som ett tema i kodningsprocessen. Däremot bedömdes det som ett relevant perspektiv och lyfts därför fram separat i empiri avsnittet som en avvikelse. För att se en sammanfattning av kodningsprocessen, se figur 4.



Figur 4: Sammanfattning av kodningsprocess

3.8 Forskningsetiska principer och studiens kvalité

Den här studien har tagit hänsyn de forskningsetiska principerna som utgått från informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet samt nyttjandekravet. *Informationskravet* handlar om att personer som är delaktiga i undersökningen ska få information om studiens syfte samt på vilket sätt undersökningen ska genomföras (Bryman & Bell, 2017). För den här studien följdes kravet i samband med första kontakt med deltagarna, där vi som författare tillfrågade om de ville delta i studien samt beskrev syftet med studien. I första kontakt framgick även att det var semistrukturerade intervjuer som skulle genomföras. *Samtyckeskravet* handlar vidare om att personerna som deltar ska få information om att deras deltagande är helt frivilligt och att de har möjlighet att avbryta sin medverkan (Bryman & Bell, 2017). För den här studien skickades det ut information till respondenterna innan samtliga intervjuer där det framgick att deras deltagande var frivilligt. I informationen framgick även deras rättigheter i form av möjligheten att avbryta sitt deltagande eller att inte välja svara på någon fråga under intervjun. Det nämndes återigen innan samtliga intervjuer påbörjades för att säkerställa att deltagarna fått till sig informationen.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet innefattar att personerna som deltar i undersökningen ska skyddas och inte kunna identifieras (Bryman & Bell, 2017). I den här studien var det därmed viktigt att alla uppgifter skulle anonymiseras och det framkommer inte ålder,

organisation, befattning eller annan information som hade kunnat spåras till deltagarna. Genom att inte heller nischa in den här studien på en specifik bransch, kunde risken minimeras ytterligare för att det som framkom under intervjuerna inte skulle kunna förknippas med en person. *Nyttjandekravet* innebär vidare att studien enbart får nyttja insamlade uppgifter om deltagarna till forskningsändamålet (Bryman & Bell, 2017). Det här kravet följdes i den här studien genom att den insamlade empirin från intervjuerna enbart användes för studiens syfte och efter avslutad kurs raderades material som inspelning av intervju samt transkribering. Det här fick även deltagarna information om för att de skulle känna sig trygga med att deras uppgifter inte skulle användas vidare för andra ändamål.

Vidare var det viktigt för studiens kvalité att stärka trovärdigheten, både för oss som författare och för studiens resultat. Bryman och Bell (2017) beskriver att trovärdighet kan delas upp i fyra kriterier som utgår från tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering eller bekräftelse. *Tillförlitligheten* kan stärkas genom att respondenterna bekräftar att forskarna har tolkat deras svar på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2017). Det stärktes i den här studien genom att under intervjuerna ställa följdfrågor till respondenterna som vidare bekräftade om svaren hade tolkats korrekt. *Överförbarhet* handlar vidare om det är möjligt att studiens resultat kan överföras till en annan kontext eller till en liknande kontext fast i ett senare skede (Bryman & Bell, 2017). Med tanke på att den här studien har baserats på respondenternas egna upplevelser som kan ändras över tid, går det inte säkerställa att resultatet är överförbart. Det innebär att om en liknande studie genomförs kan det generera ett annat resultat.

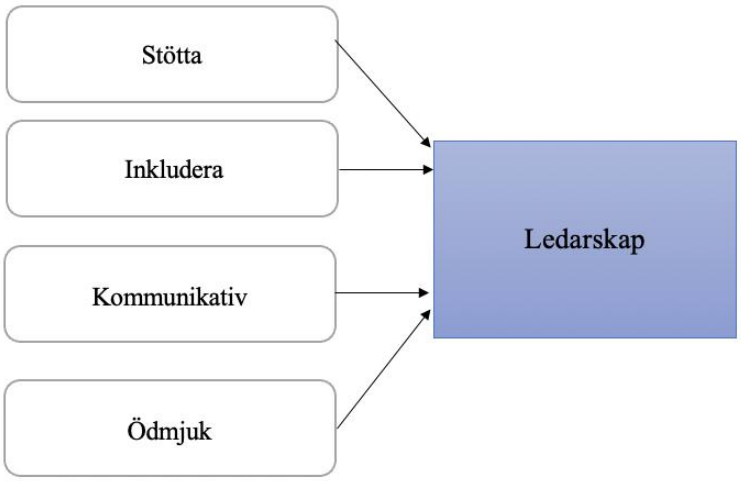
Kriteriet *pålitlighet* i en studie kan säkerställas genom att ge en fullständig och tillgänglig beskrivning av alla delar som genomförts i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2017). I den här studien har det stärkts genom att tydligt beskriva tillvägagångsätten samt argumentera för de val som gjorts. *Konfirmering* innebär vidare att forskaren inte medvetet ska ha försökt påverka studien med egna värderingar eller utifrån valda teorier (Bryman & Bell, 2017). I den här studien har vi som författare agerat i god tro och inte försökt leda eller söka svar hos respondenterna, utan ställt frågor där de själva fått möjligheten att prata utifrån egna perspektiv. Bryman och Bell (2017) beskriver att en viss kritik som riktas mot kvalitativ forskning är att forskningen kan bli för subjektiv, då forskaren gör egna tolkningar av andras upplevelser. Det är något vi som författare haft i åtanke under hela forskningsprocessen och där vi har försökt agera så objektivt som det går.

4. Empiri

I kapitlet nedan presenteras studiens empiriska resultat utifrån genomförda semistrukturerade intervjuer. Resultaten redovisas under tre huvudteman utifrån respondenternas syn på ledarskap, vad de värdesätter i sin roll som ledare och vilka utmaningar de kan ställas inför. Kapitlet avslutas vidare med en sammanfattning av studiens empiriska resultat.

4.1 Huvudtema 1 – Hur unga ledande kvinnor ser på ledarskap

Begreppet ledarskap är det första huvudtemat och handlar om respondenternas syn på ledarskap samt vad de anser är viktigt hos en ledare. I avsnittet presenteras gemensamma teman som identifierats utifrån studiens tematiska analys samt citat som är tagna från respondenternas intervjusvar. En sammanfattning av vad som kommer presenteras i avsnittet, visas i figur 5.



Figur 5: Sammanfattning av respondenternas syn på ledarskap

4.1.1 En ledare ska stötta

Majoriteten av respondenterna i den här studien hade liknande beskrivningar för hur de såg på ledarskap samt vad de ansåg som viktigt hos en ledare. Ett återkommande tema hos majoriteten av respondenterna var att en ledare bör vara stöttande i sin roll. Respondent 3 och 5 uttryckte det som att en ledare ska vara stöttande och även kunna anpassa sitt stöd till andra beroende på deras behov.

”*Olika personer behöver olika typer av stöd och någon kanske behöver pushas lite extra. Men det är också viktigt att de inte ska behöva anpassa sig efter mitt ledarskap utan jag behöver liksom anpassa mig utifrån de*” (Respondent 3).

”Alltså stöttar till att se utveckling, att man ger möjlighet till att alla andra får utvecklas i den mån som man själv vill givetvis, det är ju inte alla som vill” (Respondent 5).

Att visa stöd som ledare beskrevs även som att alltid finnas tillgänglig för andra. Både respondent 1, 4 och 6 betonade vikten av att hela tiden finnas vid sidan av för att stötta och hjälpa till. Vidare nämnde flera av respondenterna att en ledare inte skulle kontrollera och misstro sina medarbetare, utan att skapa en trygg och stöttande miljö där ledaren litar på sina medarbetare. Genom tillit uttryckte majoriteten av respondenterna att teamet kunde få möjlighet att ta eget ansvar och växa i sina arbetsroller. Det var därmed viktigt att låta medarbetarna själva få testa och lära sig samt få möjligheten att utvecklas. Respondent 1 uttryckte det som att ge andra möjligheten att växa, testa på nya saker och våga låta andra göra misstag, för att därefter stå bredvid och stötta upp.

4.1.2 En ledare ska vara inkluderande

Ett annat återkommande tema hos majoriteten av respondenterna var att en ledare skulle vara inkluderande. Respondenterna 2, 4 och 6 förklarade att ledarskap bygger på att andra ska känna sig delaktiga och att det handlade om att tillsammans driva arbetet framåt. Ledarskap beskrevs därför som en inkluderande roll som innefattade både gemenskap och delaktighet.

”*Ledarskap är inte bara att bestämma, utan mer se till att alla vet vad som ska göras och att man känner sig delaktig. Jag vill att mina anställda ska känna att vi gör det här tillsammans, inte att jag på något sätt står över dem eller är bättre på något sätt*” (Respondent 4).

”*Ledarskap står för att man är lite mer vägledande, snarare än att bara ta beslut och bestämma någonting utan att man tillsammans vägleder teamet framåt*” (Respondent 2).

Respondent 1 delade ett liknande perspektiv och förklarade även att ett ledarskap bygger på att våga inkludera andra och inte vara rädd för att bli av med sin ledarroll. Hon motiverade det med att om hon lärde ut sin kompetens och någon annan kunde ta över hennes arbetsroll, kunde hon gå vidare och fortsätta utvecklas inom ett annat område. På liknande sätt förklarade

respondent 3 att ett gott ledarskap bygger på att våga släppa kontrollen, där det bör finnas tillit åt båda hållen.

4.1.3 En ledare ska vara kommunikativ

Ett annat tema som var återkommande i hur unga ledande kvinnor såg på ledarskap var att en ledare ska vara kommunikativ. Att vara kommunikativ som ledare beskrevs främst som att vara tydlig och ha förmågan att kunna anpassa sig till teamet utifrån olika behov. Flera av respondenterna berättade att kommunikation även handlade om att lyssna och finnas närvarande för andra inom organisationen.

"*Lyhörd tror jag är jätteviktigt och kommunikativ liksom tydlig i sin kommunikation*" (Respondent 2).

"*Förmågan att lyssna och kommunicera, just kommunikationen är avgörande tycker jag. Som ledare så är det viktigt att lyssna aktivt och att vara närvarande och skapa utrymme för dialoger*" (Respondent 3).

Flera respondenter förklarade även att det är viktigt som ledare att bemöta alla på ett sätt som anpassas utifrån deras personligheter och behov av stöd. Respondent 1 beskrev det som att vissa människor kan behöva tydligare direktiv medan andra människor kan behöva mer frihet och förtroende. Det var flera respondenter som delade ett liknande synsätt och förklarade att en ledare arbetar med olika typer av människor samt personligheter, vilket krävde tydlighet och anpassad kommunikation.

4.1.4 En ledare ska vara ödmjuk

Ett annat återkommande tema som delades av flera respondenter, var att en ledare bör vara ödmjuk. Flera av respondenterna beskrev vikten av att en ledare ska kunna våga erkänna sina brister, för att skapa en miljö som visar att det är accepterat att göra fel och lära sig av sina misstag.

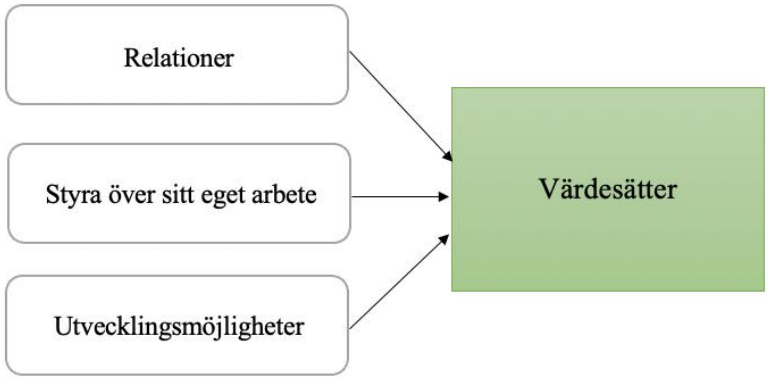
"*Att man är ödmjuk och alltså våga visa att man själv inte är perfekt heller, att det är okej att göra fel och att man gör fel ibland*" (Respondent 5).

"*Att erkänna de sakerna man har gjort fel och visa på att det inte händer något för att man gör fel, utan att se vad man kan lära sig ifrån det*" (Respondent 3).

Att vara ödmjuk beskrevs däremot inte enbart som att våga erkänna sina fel, utan det framkom även att det handlade om att våga be andra om hjälp. Ett exempel är från respondent 4 som betonade vikten av att vara ödmjuk som ledare och förklarade det som att våga be andra om hjälp för att lösa problem och inte alltid försöka lösa allt på egen hand.

4.2 Huvudtema 2 - Vad unga ledande kvinnor värdesätter

Det andra huvudtemat för den här studiens empiri handlar om vad unga kvinnor värdesätter i sin ledande roll. I avsnittet presenteras återkommande teman som identifierats genom studiens tematiska analys samt citat som är tagna från respondenternas svar i intervjuerna. För att få en överblick om vad avsnittet kommer handla om, se figur 6.



Figur 6: Sammanfattning av vad respondenterna värdesätter

4.2.1 Relationer

Betydelsen av relationer återkom i samtliga intervjuer och visade sig vara en viktig faktor för hur de unga kvinnorna upplevde och trivdes i sin ledarroll. Flera respondenter beskrev vikten av att ha goda relationer till kollegor, chefer samt de medarbetare som de själva leder. Stöd i relationerna lyftes även fram från samtliga av respondenterna som något viktigt, där respondenterna beskrev att det var viktigt att ha kollegor runt sig och andra i liknande roller att prata med och få stöttning av. Det kunde handla om att dela erfarenhet, kunna rådfråga andra eller att inte känna sig ensam i sin roll.

”Stöd från andra betyder jättemycket, jag har ett litet team men vi stöttar varandra mycket” (Respondent 4).

”Det är ju väldigt viktigt att ha någon att bolla med” (Respondent 5).

Relationerna inom teamet framkom också som värdefullt. Respondent 1 beskrev exempelvis att medarbetarnas engagemang och vilja att lära sig gjorde att arbetet kändes roligt, och att det skapade en ömsesidig relation där det som gavs som ledare också togs emot med intresse och gav något tillbaka. Även respondent 2, 3 och 6 uttryckte att teamet var en viktig anledning till att de fortfarande trivdes i rollen, där de betonade samarbete som något betydelsefullt.

4.2.2 Styra över sitt eget arbete

En viktig aspekt som framkom i intervjuerna var vikten av att ha möjlighet till att styra över sitt eget arbete. Flera respondenter beskrev att frihet och att kunna forma arbetet var viktigt för deras motivation och trivsel. Det handlade både om att kunna påverka hur arbetet utförs samt att ha ansvar för och fatta egna beslut. Både respondent 4 och 5 beskrev att de uppskattade friheten att själva kunna lägga upp sitt arbete, både utifrån arbetsuppgifter och utifrån tid. Respondent 5 betonade till exempel behovet av flexibilitet när det kommer till arbetsdagar och tider. Medan respondent 2 betonade mer vikten av få frihet under ansvar.

”Jag gillar att ha friheten att styra själv” (Respondent 4).

”*Att jag känner att man får frihet under ansvar är viktigt*” (Respondent 2).

Respondenterna var även eniga om att kunna påverka arbetet inte bara sågs som friheten att fatta beslut, utan också att organisationen litade på deras förmåga och beslutfattande. Friheten beskrevs och kopplades till förtroendet att kunna påverka direkt utan att behöva få ett godkännande från chefer. Respondent 1 och 3 beskrev till exempel att de upplevde att organisationen hade ett förtroende för att besluten som fattades var utifrån vad som var bäst för organisationen.

4.2.3 Utvecklingsmöjligheter

Att få möjligheten att utvecklas i sin arbetsroll uppmärksammades av flera respondenter som en viktig del i att trivas i sin roll som ung ledande kvinna. Det handlade både om att växa i sin roll som ledare, få nya utmanande arbetsuppgifter samt att påverka sin egen utveckling och nå högre positioner.

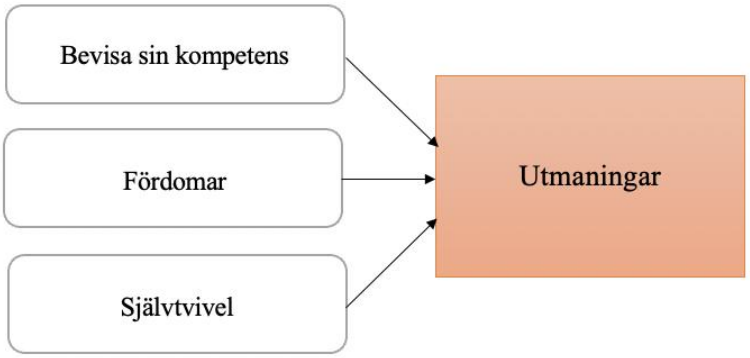
”Det är jättevärdefullt och inte bara för mig utan alla våra medarbetare, att man har utvecklingspotential, det är jätteviktigt” (Respondent 6).

”Att ha chans att växa och kunna påverka sin egen utveckling” (Respondent 5).

Flera respondenter uttryckte att det var viktigt att få testa nya saker och att självständigt få lösa problem. Respondent 3 beskrev även att utvecklingen inte bara handlade om att nå de högsta positionerna, utan möjlighet till utveckling på bredden och fördjupa sig i frågor och ämnen för att växa. Den här synen delades av flera, som betonade vikten av personlig utveckling och utveckling inom sin befintliga roll. Även respondent 1 uttryckte att det var roligt med utmaningar relaterade till arbetsuppgifter, för att få tänka på lite olika sätt. Att arbeta i en organisation som växer och att tillsammans med andra utvecklas ansågs också vara viktigt, det bidrog till en arbetsmiljö där utbyte av tankar och idéer främjade utveckling.

4.3 Huvudtema 3 - Utmaningar hos unga ledande kvinnor

Det tredje huvudtemat som presenteras i den här studien handlar om vilka utmaningar som unga kvinnor kan ställas för i sin ledande position. I det här avsnittet presenteras gemensamma teman från studiens tematiska analys, citat från respondenternas intervjuer samt en avvikelse. En sammanfattat bild av vad som presenteras i avsnittet kan ses i figur 7.



Figur 7: Sammanfattning av respondenternas upplevda utmaningar

4.3.1 Bevisa sin kompetens

Majoriteten av respondenterna beskrev att de upplevt utmaningar i relation till att de är unga ledande kvinnor. Flera av respondenterna delade upplevelsen och känslan av att behöva bevisa sin kompetens. Det framkom från intervjuerna att de flesta uttryckte att de behövde bevisa sig för andra utanför organisationen och att det sällan var inom organisationen som de blev ifrågasatta. Enda gångerna respondenterna beskrev att de blivit ifrågasatta inom organisationen var från tidigare upplevelser när de var nya i rollen som ledare.

”*Jag tyckte att det var ganska tufft i början att jag visste min sak, men man märkte att min röst nästan bara gick förbi, det var ingen som lyssnade på den*” (Respondent 1).

”*Att man får överprestera många gånger och verkligen bevisa att man är kompetent*” (Respondent 2).

Trots att de behövde bevisa sin kompetens var de flesta respondenterna överens om att när de hade bevisat sin kompetens, var det sällan några problem. Respondent 5 beskrev det som att det i början kunde vara en ton av ”lilla gumman” och att den tonen försvann efter att hon bevisat sin kompetens. På samma sätt förklarade respondent 4 att hon i början av arbetet behövde överprestera för att bli lyssnad på och att det var en strategi för att hantera utmaningen. Flera av respondenterna delade den uppfattningen och nämnde att de behövde överprestera som ett resultat av att behöva bevisa sin kompetens.

4.3.2 Fördomar

En annan återkommande utmaning som framkom i intervjuerna var fördomar som unga ledande kvinnor upplevt i sin arbetsroll. Det framkom att folk kunde ha förväntningar eller en föreställning om hur en ledare skulle vara, som i vissa fall kunde skapa utmaningar för respondenterna.

”*Så är det någon medelåldersman som vill snacka med chefen och så kommer man själv fram, Och då är det så här, är lilla du den som bestämmer här?*” (Respondent 1).

”*Det ligger kvar mycket fördomar i branschen, överlag att det inte är lika lätt att vara kvinna*” Respondent (2).

Majoriteten av respondenterna hade upplevt liknande utmaningar och det fanns många likheter bland deras upplevelser. Däremot var det inte alltid tydligt om dessa fördomar grundade sig i att de var unga eller för att de var kvinnor. Respondent 1 använde sig av begreppet ”lilla” när den upplevda utmaningen skulle beskrivas. Medan respondent 2 relaterade till ”kvinna” när utmaningen förklarades. För vissa var det däremot mer tydligt att fördomar grundade sig i en kombination av deras och ålder samt kön. Respondent 4 förklarade att hennes kompetens och erfarenhet blivit ifrågasatt både på grund av kön och ålder, där folk tagit kontakt med andra anställda i tron om att någon annan skulle vara chef.

4.3.3 Självtvivel

Utmaningar som grundade sig i självtvivel delades även av flera respondenter. Det framkom att utmaningar som uppstod även grundade sig i respondenternas egna tankar och ifrågasättande mot sig själva.

”*Att sitta i medarbetarsamtal, lönesamtal och allt sådant med någon som är mycket äldre, där kan man känna sig väldigt liten ibland och särskilt i början*” (Respondent 5).

”*Att man själv skapar sig en bild av att nu ifrågasätter de mig för att jag är ny eller för att jag är kvinna, eller vad det kan vara*” (Respondent 3).

Flera av respondenterna delade uppfattningen om att tvivla på sig själv var en utmaning som de själva skapade inom sig och som inte behövde stämma överens med verkligheten. Däremot fanns det olika uppfattningar om vad som skapade självtvivel. För vissa grundade sig självtvivel i en osäkerhet om den egna kompetensen och för en rädsla över vad andra ska tycka. Andra förklarade däremot att självtvivel uppstod i relation till att känna sig otillräcklig, där de själva ifrågasatte om de klarade av att ha flera roller samtidigt och kombinera sitt ledarskap med privatlivet.

4.3.4 Avsaknad av upplevda utmaningar

Till skillnad från övriga respondenter beskrev respondent 6 att hon inte upplevt några utmaningar av anledningen att hon är just unga kvinna i ledande position. Respondenten förklarade vidare att hon var medveten om att unga kvinnor kan behöva hantera utmaningar som grundar sig i ålder och kön, men berättade vidare sin tacksamhet för att inte ha behövt hantera dessa utmaningar i sin egen karriär. Vidare förklarade samtliga respondenter att även om de upplevt utmaningar i sin ledande roll, var de tacksamma för sin arbetsplats och respondenterna 1, 2 och 5 beskrev att de fått höra andra unga kvinnors erfarenheter som haft det tuffare i rollen som ledare.

4.4 Sammanfattning av studiens empiri

Det första temat handlade om hur unga kvinnor såg på ledarskap och vad de ansåg är viktigt hos en ledare. Resultaten visade att det var viktigt att ha en ledare som stöttar, inkluderar, är kommunikativ samt ödmjuk. Respondenterna betonade vikten av en ledare som vågade visa sina brister och skapa en trygg och inkluderande miljö där även tillit och samarbete ansågs som

viktigt. Det andra temat fokuserade på vad de unga kvinnorna värdesatte i sin ledarroll. Tre faktorer framkom som särskilt viktigt vilket var relationer, möjlighet att styra över sitt eget arbete samt utvecklingsmöjligheter. Det tredje temat fokuserade på upplevda utmaningar hos de unga ledande kvinnorna. De upplevde överlag en positiv upplevelse av sin ledande position men trots det fanns det tre återkommande utmaningar, vilket var att bevisa sin kompetens, fördomar och självtvivel.

5. Analys av empiri och avslutande diskussion

I det här kapitlet presenteras en analys av studiens resultat kopplat till den teoretiska referensramen, i relation till studiens syfte och tre forskningsfrågor. Kapitlet avslutas vidare med en sammanfattande diskussion och slutlig modell.

5.1 Ledarskap utifrån unga ledande kvinnors perspektiv

I resultatet av studiens insamlade empiri framkom respondenternas syn på ledarskap samt vad som är viktigt hos en ledare. För vidare analys användes tidigare forskning om begreppet ledarskap för att tolka om det stämde överens med studiens resultat.

5.1.1 Hur unga ledande kvinnor ser på ledarskap

Forskaren Abasilim (2024) definierade begreppet ledarskap genom att betona vikten av samspel samt där ledarskap bygger på relationer, samarbete och kommunikation. Likt tidigare forskning användes liknande begrepp av respondenterna när de beskrev sin syn på ledarskap, där gemensamma teman som identifierades grundade sig i en ledare ska stötta, inkludera, ha en kommunikativ förmåga samt vara ödmjuk. Flera av respondenterna uttryckte under intervjuerna att ledarskap handlar om att tillsammans vägleda ett team framåt och att både hjälpa andra samt våga be andra om hjälp, vilket tyder på vikten av samarbete. Det stämmer överens med vad Dinh et al. (2014) beskriver, där ledarskap bygger på relationer och samspel med andra. Vidare nämnde respondenterna vikten av att vara inkluderande och våga släppa kontrollen, vilket kan vara en viktig faktor för att upprätthålla relationer. Ett annat perspektiv som delades av majoriteten av respondenterna, var att ledarskap inte var en kontrollerade roll som enbart grundade sig i att bestämma över andra. Det är något som stämmer överens med forskaren Abasilim (2024) som beskrev att en ledare tillsammans med andra ska driva förändringar framåt.

Att vara kommunikativ och tydlig betonades även av flera respondenter samt vikten av att kunna anpassa sitt sätt att leda. Respondenterna förklarade att en ledare bör kunna anpassa sitt sätt att kommunicera för att uppnå en tydlighet. Exempelvis nämndes det att ett team består av olika personligheter som är viktigt att ta hänsyn till eller att det kunde uppstå olika situationer som krävde anpassningar i ledarskapet. Det liknar Dery (2023) beskrivning av ledarskap som betonade att ledarskap inte är en egenskap någon har, utan något som ska visa sig i handlingar.

Utifrån att flera respondenter beskrev att vara ödmjuk som viktigt hos en ledare, vilket kan förknippas med en egenskap, kan det tolkas som att det går emot tidigare forskning. Däremot använde respondenterna inte ödmjukhet för att förklara en egenskap, utan betonade vikten av att vara ödmjuk genom att våga visa sina brister och våga be andra om hjälp som vidare kan förknippas med handlingar.

5.2 Vad unga ledande kvinnor värdesätter

Det här avsnittet fokuserar på att analysera de faktorer som unga ledande kvinnor uppgett som särskilt viktigt i sin ledarroll. Analysen utgår från teman i det empiriska materialet och kategoriseras utifrån de tre grundläggande behoven i självbestämmandeteorin.

5.2.1 Självbestämmandeteorin

I analysen kommer självbestämmandeteorin användas för att förstå vad unga kvinnor värdesätter i sin roll som ledare. Genom att använda teorin som ett hjälpmedel och utgå från de tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och tillhörighet för att tolka vad som motiverar unga ledande kvinnor, kan vi identifiera vad som är viktigt för att de ska trivas i sin roll som ledare.

5.2.2 Autonomi

I empirin framkom det tydligt att samtliga respondenter ansåg att det var viktigt att kunna påverka sitt eget arbete samt att kunna fatta beslut på egen hand. Det här resultatet är i linje med behovet av autonomi som beskrivs i självbestämmandeteorin av Deci och Ryan (2000) som handlar om känslan av självstyrande och att fatta beslut utifrån sin egen vilja. Det handlade inte bara om att fatta beslut, utan också att kunna planera över sin egen tid och anpassa arbetet efter sina egna behov. Även om respondenterna var eniga om vikten av att kunna påverka och styra över sitt arbete fanns det en viss variation i hur detta upplevdes. Vissa respondenter betonade vikten av att leda och fatta beslut på sitt eget sätt, medan andra lyfte vikten av att kunna anpassa arbetstider och arbetsdagar. Denna variation stämmer överens med det som Deci et al. (2017) beskriver om en autonomistödjande miljö där det ges möjlighet till att ta egna initiativ och påverka sitt eget arbete.

Framträdande var att styra över sitt eget arbete och frihet i rollen ofta var kopplat och beroende till att uppleva förtroende från organisationen. När respondenterna upplevde att organisationen litade på deras beslut så upplevdes självstyrandet som motiverande. Det går att koppla till vad

Deci et al. (2017) uttrycker om autonom motivation som stärks i miljöer där individen får agera utifrån värderingar och egen vilja, snarare än yttre krav. Vidare visar det även på att autonomi inte bara handlar om individens vilja, utan även om möjligheter som ges i arbetsmiljön. Även Zielińska et al. (2025) beskriver att arbetsmiljön är en viktig faktor för kvinnors motivation, vilket kopplas till att behovet av autonomi också är beroende av förutsättningar och förtroende från organisationen.

5.2.3 Kompetens

Ett annat återkommande tema i resultaten var vikten av att kunna utvecklas i sin roll. Flera av respondenterna uttryckte att det var viktigt att få komplexa arbetsuppgifter och att lösa problem på egen hand. En respondent beskrev till exempel att det var roligt med utmanande arbetsuppgifter eftersom det gav en möjlighet att tänka på nya och olika sätt. Utöver att utvecklas i det dagliga arbetet, beskrev också flera respondenter vikten av att påverka sin egen utveckling, till exempel vad de lär sig och hur de växer i sitt ledarskap. Att vara i en växande organisation sågs också som värdefullt. Det kan kopplas till behovet av att känna sig kompetent i självbestämmandeteorin som enligt Deci och Ryan (2000) handlar om att kunna känna sig kompetent, förtroende för sin egen förmåga samt att få möjligheten att utvecklas. En respondent beskrev till exempel att det var värdefullt att komma på svaret själv, vilket kan tolkas som att uppgiften blev motiverande för att det skapade en känsla av kompetens. Det kan även kopplas till den autonoma motivationen som drivs av engagemang inifrån och att det finns ett syfte i det som genomförs (Deci et al., 2017).

Ely et al. (2011) beskriver att kvinnors utveckling i ledarskap ofta påverkas av känslan av att deras arbete har ett syfte och att deras kompetens blir erkänd. Det stärker tolkningen av att behovet av kompetens är viktigt för motivation och utveckling i rollen. Även Zielińska et al. (2025) betonar vikten av arbetsmiljöer som erbjuder utvecklingsmöjligheter, vilket sågs som något värdefullt för samtliga unga kvinnliga ledare för att trivas i sin roll. Två perspektiv som nämndes av respondenterna var att de både värdesatte att utvecklas för att nå högre positioner, men även utvecklas inom sin arbetsroll. Det tyder på att utvecklingsmöjligheter kunde tolkas och värderas på olika sätt.

5.2.4 Tillhörighet

Tillhörighet är ett av de tre behoven i självbestämmandeteorin som handlar om en känsla av samhörighet och gemenskap med andra (Deci & Ryan, 2000). Enligt teorin är det viktigt att

känna sig som en del av ett sammanhang för att uppnå inre motivation och välmående (Deci et al., 2017). I resultatet framkom det att respondenterna ser vikten i att ha goda relationer och att känna stöd i sitt arbete.

Flera respondenter beskrev vikten av att ha ett team att samarbeta, någon att bolla beslut med och att inte känna sig ensam i sin roll. Även att kunna be om hjälp eller stöd från både chefer och kollegor uppmärksammades som viktigt och värdefullt från samtliga respondenter. Det stämmer överens med hur Deci et al. (2000) beskriver tillhörighet, som att känna sig som en del av en gemenskap. Vikten av socialt stöd för kvinnors utveckling och motivation nämns även av Ely et al. (2011) som betonar att tillgång till stöd från andra är en viktig förutsättning för att kvinnor ska utvecklas och trivas i sin ledarroll. Även Glowdacki-Duka et al. (2016) beskriver att stöd och bekräftelse från andra är viktigt för kvinnors motivation att bli ledare. Respondenternas betoning på vikten av stöd och relationer visar att känslan av tillhörighet har en betydelse för hur de trivs i sin ledarroll.

5.3 Utmaningar hos unga ledande kvinnor

Den här analysen av studiens empiri bygger på ett intersektionellt perspektiv som användes för att förstå om kombinationen av ålder och kön samverkat och har förstärkt utmaningar som unga ledande kvinnor upplevt. Med tanke på att det funnits begränsat med forskning om unga ledande kvinnor, analyserades den här studiens empiri med hjälp av tidigare forskning om kvinnor i ledande positioner och unga i ledande positioner. Det bidrog till en vidare analys för studiens empiri med kombinationen av att respondenterna varit unga och kvinnor i en ledande position. För att analysera respondenternas upplevda utmaningar användes vidare teorin glastaket samt begreppet “krossat glastak” för att tolka om det kunde appliceras på den här studiens resultat.

5.3.1 Intersektionalitet – unga kvinnor i ledande positioner

Tidigare i den teoretiska referensramen presenterades Al-Faham et al. (2019) perspektiv på intersektionalitet, där det framgick att intersektionalitet kan användas för att förstå hur olika typer av ojämlikheter hänger ihop. Forskaren Gander (2014) delade den uppfattningen och förklarade att faktorer som kön och ålder samspelar och kan förstärka varandra. Det som framgick av den insamlade empirin för den här studien var att det inte alltid var tydligt om utmaningarna grundade sig i att de var unga, kvinnor eller en kombination av det. Anledningen

till att det inte framgick tydligt under intervjuerna var för att respondenterna i vissa fall refererade till deras ålder och kön som separata faktorer. En respondent beskrev det som ”lilla du”, vilket kan tolkas som att ålder var en avgörande faktor medan kön inte hade någon påverkan i den situationen. Utifrån ett intersektionellt perspektiv kan det däremot inte utesluta att både kön och ålder påverkat respondentens upplevelse eftersom intersektionalitet bygger på att både ålder och kön är faktorer som kan förstärkas av varandra. Dessutom var det några respondenter som tydligt förklarade att kombinationen av att både kön och ålder hade skapat utmaningar för dem. Till exempel förklarade en av respondenterna att hon hade fått höra ord som ”lilla gumman” relaterat till upplevda utmaningar. Det stärks av forskarna Amakye et al. (2022) som förklarade att unga kvinnor upplevt att deras unga ålder i kombination med att de var kvinnor skapade större utmaningar för dem.

Från den tidigare forskningen framkom det även att unga kvinnor behövde överprestera som en strategi för att bli accepterade (Beltramini et al., 2022). Det var en utmaning som nämndes av flera respondenter i den här studien och en av respondenterna förklarade att hon i början av sin ledande roll började överprestera för att bli lyssnad på. En annan respondent delade en liknande uppfattning och förklarade att hon kunde mötas av utmaningar innan hon bevisat sin kompetens. Det som var gemensamt hos respondenterna var att det som krävdes för att bli accepterad var att bevisa sin kompetens. En respondent förklarade det som att det handlade om att komma över den ”tröskeln” för att bli accepterad. Däremot beskrev majoriteten av respondenterna att nuvarande utmaningar som var relaterade till att bevisa sin kompetens, främst riktade sig mot andra parter utanför organisationen. De största utmaningarna var därmed inte relaterade till att bevisa sin kompetens inom organisationen. Utmaningarna som var relaterade till inom organisationen, var utmaningar som främst hade förekommit i början av unga ledande kvinnors karriärer eller som uppstått av självtvivel.

Utifrån att det funnits begränsat med studier som fokuserar på unga kvinnor i ledande positioner, användes forskning om unga ledare och kvinnor i ledande positioner. Den tidigare forskningen kunde vidare appliceras på den här studiens empiri, vilket tyder det på att unga ledande kvinnor kan behöva hantera utmaningar som är relaterade till både ålder och kön. Det kan exempelvis förklaras genom att Galsanjigmed och Sekiguchi (2023) uttryckte att kvinnor i ledande positioner kan behöva hantera utmaningar relaterade till fördomar. I studien framgick även fördomar som en av de mest förekommande utmaningarna hos respondenterna som inte

enbart var kvinnor, utan även unga. På samma sätt som forskarna Buengeler et al. (2016) lyfte att unga ledare kan behöva överprestera för att försöka bli accepterade. Med ett liknande perspektiv som förklarades av Eagly och Carli (2003) som uttryckte att kvinnor i ledande positioner kan överprestera för att uppnå acceptans. Att tidigare forskning som inte specifikt fokuserat på unga ledande kvinnor ändå kan appliceras på den här studien tyder på att ett intersektionellt perspektiv kan användas för att förstå hur olika maktordningar kan samverka.

Respondenterna visade sig även ha upplevt utmaningar som grundade sig i osäkerheter för hur de skulle uppfattas och även en rädsla över att upplevas som otillräcklig. Samtliga respondenter som nämnde självtvivel var överens om att det var en inre faktor som de själva upplevde och som inte behövde stämma överens med verkligheten. Det går i linje med Ely et al. (2011) som beskrev att kvinnor även kan behöva hantera utmaningar som skapas av en inre process. På samma sätt som Benjamin och O'Reilly (2011) uttryckte att unga ledare även kan behöva hantera inre omställningar som grundar sig i bristen av erfarenhet samt att hitta sitt eget ledarskap. Att det sker en inre förändring och utmaningar som är relaterade till självtvivel, är därmed något som stärks från tidigare forskning.

En av respondenterna uttryckte vidare att hon var medveten att unga kvinnor kan ha upplevt utmaningar i kombination av både ålder och kön, men var tacksam för att inte ha behövt hantera dessa utmaningar i sin egen karriär. Samtliga respondenterna delade även ett liknande perspektiv trots att de upplevt utmaningar i sin ledande roll, men förklarade att de hamnat i organisationer där de inte behövt hantera vissa utmaningar som möjligtvis finns på andra arbetsplatser. Några av respondenterna refererade till andras berättelser och förklarade att de hört om andra i liknande positioner som haft större utmaningar. Det stärks av tidigare forskning från Bates och Holt (2023) som förklarade att unga kvinnor kunde vara medvetna om det fanns hinder, men att det enbart var några få som ansåg att de själva skulle påverkas.

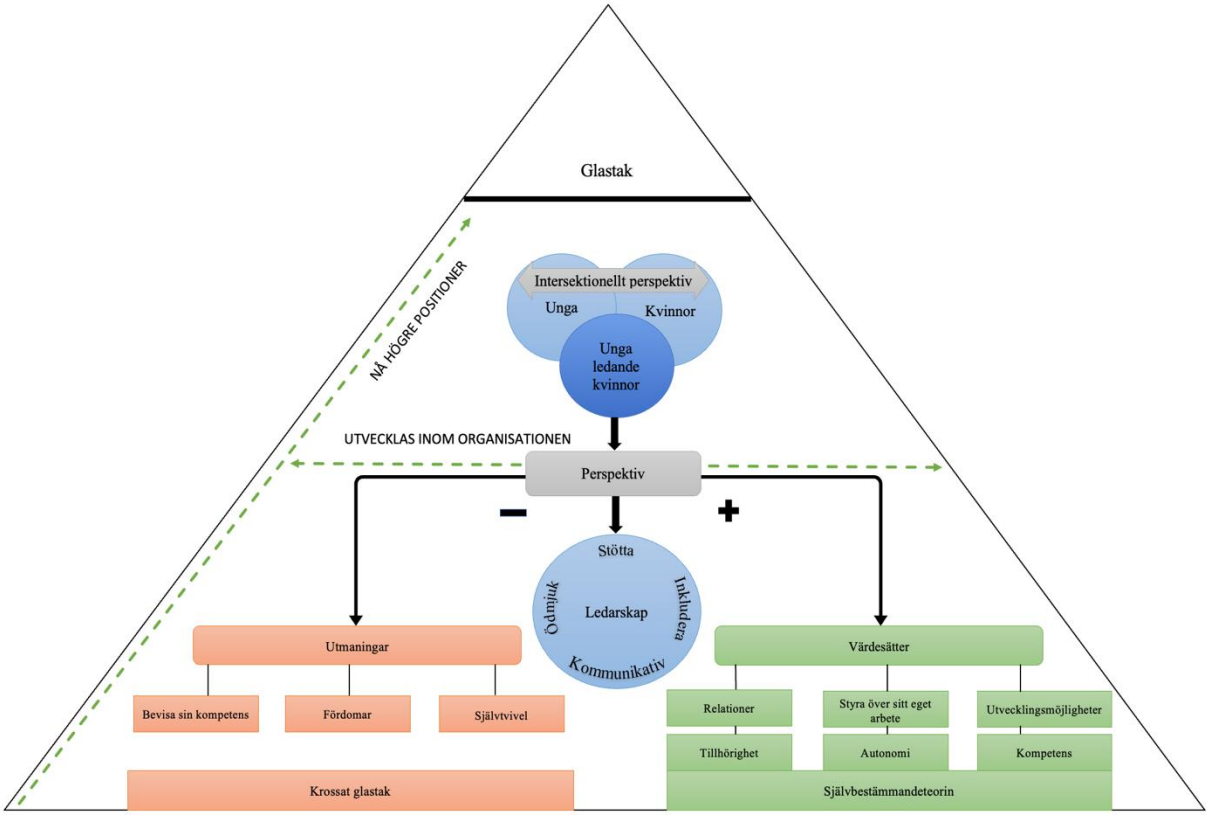
5.3.2 Glastaket

Teorin glastaket används för att förstå utmaningar som kvinnor kan behöva hantera i sin karriär, där teorin främst används för att förklara hur kvinnor kan hindras från att växa inom organisationen och uppleva svårigheter i att uppnå högre positioner (Sahoo & Lenka, 2016). Den insamlade empirin för den här studien stämmer därmed inte överens med det perspektivet som framställs i tidigare forskning, med tanke på att respondenterna inte upplevt utmaningar i relation till att fortsätta utvecklas i sina karriärer. Respondenterna delade uppfattningen om att

det fanns utvecklingsmöjligheter för att nå högre positioner, men även möjligheter för att utvecklas i sin nuvarande roll. Samtliga respondenter var därmed överens om att det fanns utvecklingsmöjligheter i deras organisation, vilket inte helt stämmer överens med teorin om glastaket. Däremot finns det vissa likheter med Bates och Holt (2023) studie som beskrev att unga kvinnor var medvetna om att glastaket kunde skapa hinder, men där det visade sig att några trodde att de själva inte skulle påverkas negativt av det. Det kan grunda sig i att det finns osynliga hinder som skapar utmaningar och som inte alltid framgår tydligt. Att glastaket kan grunda sig i osynliga hinder är ett perspektiv som vidare delas av flera forskare (Mistry et al. 2024; Bates & Holt, 2023).

För kvinnor som redan är i ledande positioner presenterade Manzi och Heilman (2021) begreppet ”breaking the glass ceiling”. Det går i linje med respondenterna för den här studien, med tanke på att de redan arbetar i ledande positioner. Utifrån deras ledande positioner går det därmed att tolka som att de tagit sig förbi glastaket, men att det finns ett ytterligare glastak som består av andra utmaningar som unga ledande kvinnor kan behöva hantera. Det stärks av forskarna Amakye et al. (2022) som förklarade att kvinnor som ”krossat” glastaket fortfarande kan behöva hantera utmaningar som är relaterade till fördomar. På samma sätt som i den här studien, där majoriteten av respondenterna upplevt utmaningar som varit baserade på fördomar. Däremot visade det sig även att de flesta av respondenterna inte enbart upplevt utmaningar relaterat till fördomar, med tanke på att bevisa sin kompetens samt självtvivel även visade sig vara vanligt förekommande utmaningar. Det kan stärkas av Beltramini et al. (2022) som förklarade att unga kvinnor kan behöva bevisa sin kompetens och överprestera som en strategi för att bli accepterade.

5.4 Avslutande diskussion och slutlig modell



Figur 8: Sammanfattning baserad på analys av empiri

Studien har syftat till att beskriva unga kvinnors perspektiv på sin ledande roll, med fokus på deras syn på ledarskap, vad de värdesätter och vilka utmaningar de möter. Genom att analysera resultaten utifrån tidigare forskning med fokus på självbestämmandeteorin, glastaket samt ett intersektionellt perspektiv har vi kunnat besvara syftet samt våra forskningsfrågor. Synen på ledarskap beskrevs som en stödjande, inkluderande och kommunikativ process där tillit, ödmjukhet och anpassning till individen var viktigt. Det stärks av tidigare forskning som beskrev ledarskap som relationsskapande och genom samspel än endast utifrån beslutfattande (Abasilim, 2024; Dinh et al., 2014). Den syn på ledarskap tyder på att de unga kvinnorna formar sitt ledarskap utifrån deras egna värderingar vilket även kan kopplas till autonomi då de leder utifrån vad de tycker är betydelsefullt utifrån sin egen vilja. I analysen identifierades att det var värdefullt att kunna styra över sitt eget arbete, utvecklingsmöjligheter och relationer. Dessa viktiga aspekter kunde vidare förstås utifrån de tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och tillhörighet i självbestämmandeteorin. En viktig insikt är att förtroende från organisationen var viktigt för att kunna styra över sitt eget arbete vilket i sin tur kan tillfredsställa behovet av

autonomi. Det visar på att det inte räcker med att ha frihet i sin roll, utan att det också påverkas av hur arbetsmiljön ser ut.

Utvecklingsmöjligheter sågs också som en viktig del i rollen, både genom att nå högre positioner men även för att utvecklas inom rollen. I studien beskrev flera respondenter att utmanade arbetsuppgifter, utveckling och möjligheten att påverka sin egen utveckling var värdefullt för att trivas i sin roll, som går att koppla till behovet av kompetens utifrån självbestämmandeteorin. Det visar på organisationer som erbjuder dessa möjligheter inte bara kan stärka individens engagemang utan också bidra till ett hållbart ledarskap. Relationer och stöd sågs också som värdefullt, att kunna be om råd, utbyta erfarenheter och känna sig som en del av ett team beskrevs som viktigt, vilket är i linje med tillhörighet utifrån självbestämmandeteorin. Det tyder på att ledarskap inte bara behöver ses som något individuellt, utan som också stärks av samarbete och gemenskap.

Utifrån dessa resultat bör organisationer för att säkerställa att unga ledande kvinnor trivs, utvecklas och vill stanna kvar i sin roll arbeta för en arbetsmiljö som stödjer dessa behov. Genom att aktivt arbeta med vad unga kvinnor värdesätter i sina ledarpositioner kan det öka chansen att behålla deras kompetens i organisationen men också bidra till ökad jämställdhet inom högre positioner. Det stöds av Beaupure (2022) som beskriver att jämställdhet i ledarskap kräver tidiga insatser för att inte bromsa utvecklingen. Det förstärks även av Sahoo och Lenka (2016) som betonar att ökad jämställdhet på ledningsnivå kan öka konkurrenskraft, stärkt varumärke och ekonomisk lönsamhet.

Samtidigt har det framkommit hinder kopplat till inre och yttre utmaningar. Trots att de unga kvinnorna upplever att det finns utvecklingsmöjligheter och stöd inom organisationen framkom utmaningar utanför organisationen och även eget självtvivel. Det kan kopplas till att unga kvinnor ibland behöver bevisa sin kompetens för att bli tagna på allvar, till exempel fördomar från externa parter såsom samarbetspartners eller leverantörer. Detta trots att de har ”krossat glastaket”, vilket kan kopplas till hur fördomar och yttre förväntningar kan påverka vem som passar in som en ledare där unga kvinnor i vissa fall kan behöva motbevisa denna bild. Däremot visade även resultaten att det inte var någon som upplevde att de hade svårt att utvecklas inom organisation, vilket inte helt överensstämmer med glastaket som främst fokuserar på hinder att nå högre positioner inom organisationen (Sahoo & Lenka, 2016). I studien beskrev flera respondenter att det inte bara handlade om att nå högre positioner, utan att utvecklas inom sin

roll. Det tyder på att glastaket inte helt fångar bilden av vad utvecklingsmöjligheter innebär för unga kvinnor i ledande positioner. För att bättre förstå deras upplevelser skulle en komplettering av teorin vara användbar, till exempel genom att tillämpa teorin utifrån ett intersektionellt perspektiv där både ålder och kön tas hänsyn till.

Sammanfattningsvis visar studien att unga kvinnor i ledande positioner ser ledarskap som en stöttande och inkluderande process där ödmjukhet och kommunikation är viktigt. De värdesätter relationer, att styra över sitt eget arbete samt att få utvecklas. Samtidigt visade det sig att det fanns utmaningarna som låg utanför organisationen genom att behöva bevisa sin kompetens och hantera fördomar. Inom organisationen var det främst relaterat till självtvivel eller utmaningar som uppstått i början av deras karriär. Genom att analysera resultaten utifrån den teoretiska referensramen har vi kunnat samla in ny kunskap om hur unga kvinnor ser på ledarskap, vad de värdesätter och vilka utmaningar de möter.

6. Slutsats

Det här kapitlet sammanfattas studiens huvudsakliga resultat och kopplar tillbaka till studiens syfte och tre forskningsfrågor. Kapitlet redogör även för studiens teoretiska och praktiska bidrag samt innehåller en kritisk reflektion och förslag för vidare forskning.

6.1 Svar till syfte och forskningsfrågor

Den här studien syftade till att beskriva unga kvinnors perspektiv på sin ledande roll. Frågeställningarna för studien fokuserade därför på att samla in ny kunskap om hur unga ledande kvinnor ser på ledarskap, vad unga ledande kvinnor värdesätter i sin ledande roll samt vilka utmaningar som unga kvinnor ställs för i sitt ledarskap. För att få svar på dessa frågor genomfördes sex semistrukturerade intervjuer som metod för den insamlade empirin. Utifrån att den här studien har en deduktiv ansats var även intervjufrågorna baserade på den teoretiska referensramen. Efter den insamlade empirin genomfördes en tematisk analys som vidare skapade gemensamma teman. Det var vidare dessa teman som utgjorde grunden till studiens resultat och som användes för vidare analys mellan studiens empiri och teori.

Som svar till studiens syfte framgår det att unga ledande kvinnor mestadels har en positiv upplevelse av att leda i sin egen organisation. Utmaningar som framkom av studien var främst relaterade till utanför organisationen genom att behöva bevisa sin kompetens samt möta fördomar. För utmaningar inom organisationen var det relaterat till självtvivel som en känsla inom de unga ledande kvinnorna eller utmaningar som var relaterade till början av deras karriärer som ledare. Trots dessa utmaningar var respondenterna överens om att det fanns möjlighet att växa inom organisationen och att dessa utmaningar inte påverkade deras position. Samtliga respondenter var även överens om att utmaningarna kunde variera utifrån arbetsplats och kände en tacksamhet över att de trivdes i sina organisationer. Vidare fanns ett delat perspektiv om vad unga ledande kvinnor värdesätter och faktorer som främst förekom var goda relationer med andra i organisationen, styra över sitt eget arbete samt möjlighet till utveckling. Dessa faktorer förklarade som grunden till att de trivdes i sina roller och även ville fortsätta utvecklas inom organisationen. Utveckling däremot hade respondenterna olika perspektiv om, det kunde handla om både utveckling för att nå högre positioner och utveckling för att få mer kompetens i nuvarande positioner. Slutligen fanns ett delat perspektiv av synen på ledarskap och samtliga var överens om att ledarskap inte enbart handlar om att bestämma, utan att det även handlar om att inkludera andra i organisationen.

6.1.1 Hur ser unga ledande kvinnor på ledarskap?

Unga ledande kvinnor beskriv ledarskap som att kunna stötta, inkludera, vara kommunikativ och ödmjuk. De såg inte ledarskap som att bestämma över andra, utan något som görs tillsammans genom gemenskap och inkludering. Deras syn på ledarskap stämmer överens med hur ledarskap beskrivs i tidigare forskning som definierat begreppet genom att beskriva det som en process som bygger på samspel med andra och inte något som fås genom en titel. Det handlar om relationskapande och att leda tillsammans med sitt team (Abasilim, 2024).

6.1.2 Vad värdesätter unga kvinnor i sin ledande position?

Resultatet av studien visar att unga kvinnor i ledande positioner värdesätter tre viktiga faktorer som relationer, styra över sitt eget arbete, samt utvecklingsmöjligheter. Dessa faktorer beskrivs som viktiga för att trivas i rollen. Stöd i relationerna från kollegor, chefer och andra personer i liknande roller sågs som betydelsefullt för att kunna dela erfarenheter och hantera utmaningar. Att uppleva förtroende från organisationen sågs som en förutsättning för att kunna styra över sitt eget arbete. Utvecklingsmöjligheter betonades också som betydelsefullt för att trivas och växa i sin ledande roll. Däremot handlade det inte bara om utvecklingsmöjligheter för att nå högre positioner, utan också för att utvecklas på bredden och inom sin roll.

Utifrån självbestämmandeteorin var det möjligt att få en bredare förståelse för varför relationer, att styra över sitt eget arbete samt utvecklingsmöjligheter var viktigt för de unga ledande kvinnorna. Dessa tre faktorer relateras till de psykologiska behoven i teorin där det kan förstås att relationer är en viktig del i att känna att behovet av tillhörighet uppfylls. Att få möjlighet att styra över sitt eget arbete kan relateras till behovet av autonomi, samt att möjligheten att utvecklas kan stärka känslan av kompetens.

6.1.3 Vilka utmaningar ställs unga kvinnor för i sin ledande position?

Trots att unga kvinnor generellt upplever sin ledande roll som positiv, beskriver de vissa återkommande utmaningar. De mest förekommande utmaningarna som unga kvinnor ställs för i sina ledande positioner är att behöva bevisa sin kompetens, hantera fördomar samt självtvivel. Att behöva bevisa sin kompetens och hantera fördomar visade sig främst vara relaterat till utmaningar utanför organisationen. Däremot var det utmaningar som kunde upplevas inom organisationen i början av deras karriär, men som försvann efter att de bevisat sin kompetens. Utmaningarna som grundade sig i självtvivel beskrevs ofta som en inre oro som inte behövde

stämma överens med verkligheten. Samtidigt framkom det att känslan av självtvivel främst uppstod i specifika situationer inom organisationen, vilket visade att självtvivel också kunde påverkas av miljön inom organisationen.

Utifrån studiens teoretiska ramverk kunde de utmaningar som respondenterna upplevde delvis förstås genom glastaket. Även om de inte upplevde att deras utvecklingsmöjligheter inom organisationen hindrades, fanns det vissa former av fördomar som skapade tillfälliga hinder utifrån att behöva bevisa sin kompetens. Däremot upplevdes inte ett tydligt glastak inom organisationen. Trots att det inte alltid var tydligt om utmaningarna berodde på ålder, kön eller en kombination av det, visade resultaten att vissa upplevelser kunde tolkas utifrån ett intersektionellt perspektiv. Även om dessa samverkade faktorer inte alltid var medvetna kan ett intersektionellt perspektiv bidra till att förstå hur de olika faktorerna kan påverka unga ledande kvinnors perspektiv av att leda.

6.2 Teoretiskt bidrag

Den här studiens teoretiska bidrag utgår från ett intersektionellt perspektiv som använts för att analysera den insamlade empirin. Även om det i den här studien var otydligt hos vissa av respondenterna om de upplevt att deras utmaningar var relaterade till ålder, kön eller en kombination av det, går det ur ett intersektionellt perspektiv inte utesluta att både kön och ålder påverkat respondentens upplevelse. Detta uttryckte även Gander (2014) där faktorer som kön och ålder både samverkar och kan förstärkas av varandra. Vidare visade analysen att både forskning om unga ledare och kvinnor i ledande positioner kunde appliceras på unga ledande kvinnors upplevelser. Därmed bidrar studien med förståelse utifrån ett intersektionellt perspektiv för hur ålder och kön tillsammans kan förstärka upplevda utmaningar hos unga kvinnor i en ledande position. Studien belyser även ett forskningsområde där tidigare kunskap om unga ledande kvinnors erfarenheter är begränsad (Dixon et al., 2023).

Ett annat bidrag till teorin är att den insamlade empirin om upplevda utmaningar inte helt stämde överens med teorin glastaket. Glastaket har tidigare använts för att förstå hinder som är relaterade till att kvinnor inte når högre positioner inom organisationer (Sahoo & Lenka, 2016). I den här studien var det ingen av respondenterna som upplevt utmaningar som var förknippade med att fortsätta utvecklas inom organisationen. Det stämmer överens med tidigare forskning som visat att unga kvinnor inte alltid uppfattar att de påverkas av glastaket (Bates & Holt, 2023). Den här studien kan därmed bidra med värdefulla insikter till teorin om glastaket, där

upplevda utmaningar som fördomar, bevisa sin kompetens samt självtvivel inte behöver påverka möjligheten att nå högre positioner inom organisationer samt inte heller behöver försvåra möjligheten att utvecklas inom rollen.

Självbestämmandeteorin var vidare användbar för att analysera vad unga ledande kvinnor värdesätter i sin roll. De tre behoven i teorin kunde även appliceras på samtliga faktorer som unga ledande kvinnor värdesätter. Det visar på att teorin är relevant och användbar för att förstå motivation och trivsel hos unga kvinnor i ledarpositioner. På så sätt går det antyda att teorin är applicerbar och användbar för framtida studier inom liknande forskningsområde. Eftersom det finns begränsat med forskning om vad unga kvinnor i ledande positioner värdesätter, bidrar studien även med ny kunskap till det området.

6.3 Praktiskt bidrag

Det praktiska bidraget från den här studien bidrar med värdefulla insikter i unga ledande kvinnors syn på ledarskap, vad de värdesätter och kan uppleva för utmaningar. Baserat på att den här studien varit avgränsad till Jönköpings län, kan studien vidare bidra till insikter om hur organisationer i Jönköpings län kan arbeta för att både behålla värdefull kompetens samt öka jämställdheten bland ledande positioner. Genom att förstå vad unga ledande kvinnor värdesätter kan organisationer sträva efter att skapa en arbetsmiljö som inkluderar och främjar dessa faktorer. Resultatet av studien kan även användas av organisationer i deras strategiska arbete för att öka jämställdheten i ledande positioner, genom att stötta unga kvinnor som vill bli ledare och erbjuda viktiga faktorer till kvinnor som redan är i ledande positioner som relationer och stöd, styra över sitt eget arbete samt utvecklingsmöjligheter. Detta för att de ska trivas och vilja stanna kvar på arbetsplatsen. Att arbeta för att uppnå jämställdhet i ledande positioner kan även bidra till en mer inkluderade organisation samt stärka organisationens varumärke.

Utmaningarna som var mest framträdande i den här studien kan även användas för att förstå vad organisationer kan behöva hantera och arbeta förebyggande med. För utmaningarna som baserades på att bevisa sin kompetens och fördomar, kan organisationer identifiera om dessa utmaningar finns relaterat till deras organisation och vidare arbeta emot det. Vidare för utmaningen självtvivel hos unga ledande kvinnor, kan organisationer även öka förståelsen för utmaningar som annars inte är uttalade. Studiens bidrag kan därmed vara användbart för organisationer som antingen har unga ledande kvinnor i sin organisation eller vill arbeta

strategiskt med att öka jämställdheten bland ledande positioner i framtiden. Att unga ledande kvinnor även främst ser att en ledare ska stötta, inkludera, vara kommunikativ samt visa ödmjukhet, tyder på att de kan bidra och skapa en inkluderande arbetsmiljö. Det kan resultera i att unga ledande kvinnor bidrar till både utveckling av medarbetare samt strävar efter att tillsammans arbeta för att uppnå organisationens mål.

6.4 Kritisk reflektion

En begränsning för den här studien kan ha varit att samtliga unga ledande kvinnor som har bidragit till den här studien, har blivit nominerade och blivit uppmärksammade för sitt ledarskap. Det är något som kan ha påverkat deras upplevelse positivt av att vara ung kvinna i en ledande position, jämfört med andra unga ledande kvinnor som inte har uppmärksammats för sitt arbete. Som författare för den här studien är det viktigt att belysa med tanke på att erfarenheter från unga ledande kvinnor som inte uppmärksammats hade kunnat relatera till ett annat perspektiv. Urvalet för den här studien blir därmed inte representativ för alla unga ledande kvinnor. Däremot har vi som författare varit transparenta med att urvalet för studien har grundat sig unga ledande kvinnor som varit nominerade. Det har heller inte varit frågor under intervjuerna som varit relaterade till deras nominering, utan frågorna har ställts på samma sätt som om det vore en ung ledande kvinna som inte blivit uppmärksammad för sitt ledarskap.

En annan begränsning i studien är att vi endast intervjuat sex personer vilket gör att resultatet bygger på ett relativt begränsat urval, vilket kan ha påverkat möjligheterna till en mer omfattande analys. Ett större urval för den här studien hade därmed kunnat bidra till ytterligare perspektiv och en bredare bild. Däremot bedömde vi som författare att sex intervjuer varit tillräckligt för att uppnå en empirisk mättnad för att besvara studiens syfte.

6.5 Vidare forskning

Som förslag på vidare forskning kommer vi att presentera två förslag relaterade till unga ledande kvinnors perspektiv på sin ledande roll. Trots att den här studien bidrar med ny kunskap inom ett begränsat forskningsområde, ser vi ett behov av vidare forskning som kan fylla ytterligare forskningsgap.

Det första förslaget till vidare forskning grundar sig i att urvalet av respondenter för den här studien har varit unga ledande kvinnor som blivit nominerade i ett projekt som uppmärksammat unga ledande kvinnor. Att göra en studie som jämför unga ledande kvinnor som inte blivit

uppmärksammade, med unga ledande kvinnor som blivit uppmärksammade hade kunnat bidra till värdefulla insikter i om det finns eventuella skillnader i deras upplevelser. Det hade kunnat bli en studie som framställer om fler län runt om i landet bör implementera liknande projekt som uppmärksammar unga ledande kvinnor.

Det andra förslaget till vidare forskning är relaterat till studiens resultat som visat att unga ledande kvinnor främst upplevt att de behövt hantera utmaningar som att bevisa sin kompetens och bemöta fördomar från andra parter utanför organisationen. Det hade därför varit intressant för vidare forskning att utforska om dessa utmaningar skiljer sig åt beroende på vilken bransch som unga kvinnor är ledare i. Särskilt med anledning av att den här studien inte har fokuserat på vilken bransch som respondenterna arbetat i, utan enbart fokuserat på att de varit yrkesverksamma i Jönköpings Län.

Referenser

Abasilim, U. D. (2024). EXPLORING THE CONCEPT OF LEADERSHIP. *Humanities and Social Sciences*, *31*(1), 7–32. https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.01

Allbright. (2024). *KVINNORNA SPURTAR MOT MÅLET*. https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/66e98c51248ba64dedfede95/1726581847440/Allbrightrapporten_2024.pdf

Al-Faham, H., Davis, A. M., Ernst, R., & MacCoun, R. (2019). Intersectionality: From Theory to Practice. *Annual Review of Law and Social Science*, *15*(1), 247–265. https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-101518-042942

Amakye, S., Chimhutu, V., & Darkwah, E. (2022). Beyond the glass ceiling: an exploration of the experiences of female corporate organizational leaders in Ghana. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, *32*(7), 858–875. https://doi.org/10.1080/10911359.2021.1970073

Arbetsgivarverket. (u.å.). *Diskriminering*. Hämtad 17 april, 2025, från https://www.arbetsgivarverket.se/arbetsgivarguiden/diskriminering

Bates, E., & Holt, L. (2023). The "Mirrored Ceiling": Young undergraduate student women's expectations of gendered career opportunities and constraints. *Social & Cultural Geography*, *24*(2), 345–362. https://doi.org/10.1080/14649365.2021.1950821

Beaupre, J. G. (2022). To lead or not to lead: exploring how young women's early career experiences impact their leadership ambition. *Gender in Management*, *37*(8), 1064–1079. https://doi.org/10.1108/GM-11-2021-0344

Beltramini, L. de M., Cepellos, V. M., & Pereira, J. J. (2022). YOUNG WOMEN, "GLASS CEILING", AND STRATEGIES TO FACE CRYSTAL WALLS. *Revista de Administração de Emprêsas*, *62*(6). https://doi.org/10.1590/s0034-759020220608x

Benjamin, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning & Education*, *10*(3), 452–472. https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002

Blomkvist, P., Lindell, E., & Hallin, A. (2018). *Metod för företagsekonomer*: *uppsats enligt 4-stegsmodellen*. (Upplaga 1 ed.). Studentlitteratur.

Bryman, & Bell. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3 ed.). Liber.

Buengeler, C., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2016). The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(8), 1224–1245. https://doi.org/10.1002/job.2101

Daldrop, C., Buengeler, C., & Homan, A. C. (2023). An intersectional lens on young leaders: bias toward young women and young men in leadership positions. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1204547–1204547. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204547

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, *31*(8), 514–527. https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Dery, D. (2023). What if Action Defined Leadership? *Administration & Society*, *55*(8), 1605–1622. https://doi.org/10.1177/00953997231180304

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36–62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005

Dixon, S., Niewoehner-Green, J. E., Smulowitz, S., Smith, D. N., Rutstein-Riley, A., & Thomas, T. M. (2023). Girls' and young women's leader identity development: a scoping review. *Gender in Management*, *38*(7), 896–924. https://doi.org/10.1108/GM-03-2022-0108

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003**).** *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence.* The Leadership Quarterly, 14(6), 807–834. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, *10*(3), 474–493. https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046

Evans, K. J., & Maley, J. F. (2021). Barriers to women in senior leadership: how unconscious bias is holding back Australia's economy. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(2), 204–226. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12262

Franczak, J., & Margolis, J. (2022). Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. *Organizational Dynamics*, *51*(4), 100913-. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100913

Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges Women Experience in Leadership Careers: An Integrative Review. *Merits*, *3*(2), 366–389. https://doi.org/10.3390/merits3020021

Gander, M. (2014). The intersection of gender and age: an exploration. *Perspectives (Association of University Administrators (U.K.))*, *18*(1), 9–13. https://doi.org/10.1080/13603108.2013.841301

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, *27*(1), 51–63. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003

Glowacki-Dudka, M., Murray, J., Gray, J. I., & Johnson, S. (2016). Indiana women of achievement: using self-directedness, self-efficacy and self-determination to explore opportunities for leadership. *International Journal of Lifelong Education*, *35*(6), 682–697. https://doi.org/10.1080/02601370.2016.1229696

Głodowska, A. E. (2019). Gender differences in educational attainment: The evidence from the European Union countries. *Horyzonty Wychowania*, *17*(43), 221–229. https://doi.org/10.17399/HW.2018.174319

Grangeiro, R. da R., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2022). I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis (2005)*, *30*(6), 1523–1537. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2281

Grzelec, A. (2024). Doing gender equality and undoing gender inequality—A practice theory perspective. *Gender, Work, and Organization*, *31*(3), 749–767. https://doi.org/10.1111/gwao.12935

Petsko, C. D., Rosette, A. S., & Bodenhausen, G. V. (2022). Through the Looking Glass: A Lens-Based Account of Intersectional Stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, *123*(4), 763–787. https://doi.org/10.1037/pspi0000382

Irehill, H., Lundmark, R., & Tafvelin, S. (2023). The well-being of young leaders: demands and resources from a lifespan perspective. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1187936–1187936. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1187936

Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*, *26*(1), 61–77. https://doi.org/10.1177/0950017011426313

Jämnställdhetsmyndigheten (2024, 13 juni). *Vad är jämställdhet?*. https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhet/vad-ar-jamstalldhet/

Jämnställdhetsmyndigheten (2024, 23 augusti). *Viktiga årtal.* https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhet/viktiga-artal/

Kulkarni, A., & Mishra, M. (2022). Aspects of Women's Leadership in the Organisation: Systematic Literature Review. *South Asian Journal of Human Resources Management*, *9*(1), 9–32. https://doi.org/10.1177/23220937211056139

LeanIn.org. (2022). *Women in the workplace 2022*. https://leanin.org/women-in-the-workplace/2022/the-state-of-the-pipeline

Ledarna. (u.å). *Vad jämställhet är*. https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/mangfald-jamstalldhet-och-inkludering/jamstalldhet-i-arbetslivet/vad-jamstalldhet-ar/

Lee, J. K., Tackett, S., Skarupski, K. A., Forbush, K., Fivush, B., Oliva-Hemker, M., & Levine, R. B. (2024). Inspiring and Preparing Our Future Leaders: Evaluating the Impact of the Early Career Women's Leadership Program. *Journal of Healthcare Leadership*, *16*, 287–302. https://doi.org/10.2147/JHL.S470538

Manzi, F., & Heilman, M. E. (2021). Breaking the Glass Ceiling: For One and All? *Journal of Personality and Social Psychology*, *120*(2), 257–277. https://doi.org/10.1037/pspa0000260

Maotoana, M. R., Masola, N. J., Mashatola, K., Ndlovu, T., & Shongwe, T. M. K. (2024). The experiences of women in the workplace in a South African context: A systematic review. *African Journal of Gender, Society & Development*, *13*(3), 419–438. https://doi.org/10.31920/2634-3622/2024/v13n3a20

Miller, A. (2024, 8 februari). *Ohållbara uppdrag slår ut kvinnor som är chefer*. Dagens industri. https://www.di.se/debatt/ohallbara-uppdrag-slar-ut-kvinnor-som-ar-chefer/

Mistry, T. G., Wiitala, J., & Clark, B. S. (2024). Leadership skills and the glass ceiling in event management: a social role theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *36*(9), 3190–3210. https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2023-0927

Moraka, N. V. (2023). Breaking the glass ceiling: unveiling the talent management gap in boardrooms and its impact on low women representation. *International Journal of Research in Business and Social Science*, *12*(8), 119–133. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i8.2895

Mundy, J. (2023). The glass ceiling – is it really made of glass? *ANZ Journal of Surgery*, *93*(1–2), 10–12. https://doi.org/10.1111/ans.18168

Olsen, K., & LaGree, D. (2023). Taking action in the first five years to increase career equality: the impact of professional relationships on young women's advancement. *Gender in Management*, *38*(7), 925–941. https://doi.org/10.1108/GM-02-2022-0058

Sahoo, D. K., & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, *48*(6), 311–319. https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0017

Science Park. (2024, 1 oktober). *Tioårsjubileum för Årets unga ledande kvinna – Jönköpings län fortfarande Sverige - sämst*. https://sciencepark.se/nyhet/tioarsjubileum-for-arets-unga-ledande-kvinna-jonkopings-lan-fortfarande-sverige-samst/

Science Park. (2025, 7 februari). *10 år av förebilder – här är Årets unga ledande kvinnor 2024*. https://sciencepark.se/nyhet/10-ar-av-forebilder-har-ar-arets-unga-ledande-kvinnor-2024/

SFS (2008:567). *Diskrimineringslag*. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567

Spisak, B. R., Grabo, A. E., Arvey, R. D., & van Vugt, M. (2014). The age of exploration and exploitation: Younger-looking leaders endorsed for change and older-looking leaders endorsed for stability. *The Leadership Quarterly*, *25*(5), 805–816. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.001

Zielińska, A., Montes de Oca Ramirez, M. A., Dahadha, E. H., & Usanova, K. (2025). Re-visiting women's work motivations and career needs: international evidence from the perspective of self-determination theory. *Gender in Management*, *40*(3), 505–525. https://doi.org/10.1108/GM-01-2024-0029

Unwomen. (u.å). *Unga och jämställdhet*. Hämtad 2 april, 2025, från, https://www.unwomen.se/om-oss/un-women/unga/

Bilagor

Bilaga *1: Meddelande till deltagarna via Linkedin*

Hej X

Jag heter Hanna Furugård och tillsammans med min uppsatspartner Viktoria Alcayaga skriver vi nu vårt examensarbete inom HR med inriktning företagsekonomi på Jönköping University. Vi ser nu fram emot att genomföra nästa steg i processen, som är att påbörja semistrukturerade intervjuer för att få värdefulla insikter till vårt arbete!

Syftet med studien är att beskriva hur unga kvinnor i ledande positioner upplever sin nuvarande roll, med fokus på utmaningar och vad som värdesätts i rollen.

Anledningen till att vi hör av oss till just dig, är för att vi har blivit inspirerade av din nominering i Science Park projekt - *årets unga ledande kvinna.* Vi är övertygade om att dina erfarenheter och insikter är både värdefulla och relevanta för vår studie. Det hade därför varit väldigt tacksamt om du hade haft möjlighet att delta i en intervju, som tar ungefär 45 minuter. Tanken är att intervjuerna kommer att genomföras digitalt via Teams och gärna under nästa vecka om det är möjligt!
Vi kommer självklart följa de forskningsetiska principerna, vilket innebär att svaren kommer vara helt anonyma samt att svaren enbart kommer att användas för studiens syfte.

Hör gärna av dig om du skulle ha möjlighet att delta eller om det skulle dyka upp några frågor!

Allt gott,

Viktoria och Hanna

Bilaga *2: Intervjuguide utkast 1*

Hej X!
Vi vill börja med att återigen tacka dig för att du kunde ställa upp på en intervju. Syftet med den här studien är att beskriva unga ledande kvinnors perspektiv på sin nuvarande roll, med fokus på utmaningar och vad som värdesätts i rollen. Vi vill återigen lyfta att svaren kommer att vara helt anonyma och det kommer inte framgå ditt namn, yrkestitel eller organisation som du arbetar på. Svaren kommer även enbart att användas för studiens syfte. Vi vill även förtydliga att den här intervjun är helt frivillig och därmed är det helt okej om du väljer att inte svara på någon fråga.

För att effektivisera vår transkribering undrar vi om det är möjligt att vi använder oss av Teams transkriberingsfunktion, vilket innebär att svaren kommer att spelas in och att skrivas ner under intervjun. Vi kommer självklart att radera inspelningen i efterhand.

Inledande frågor:

- Vill du börja med att kort presentera dig själv och hur gammal du är?
- Kan du berätta lite om din nuvarande roll och vaddu har för typ av arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit i din nuvarande roll?

Allmänna frågor om ledarskap:

- Vad skulle du säga att ledarskap är för dig?
- Vad skulle du säga är viktigt hos en ledare?

Tema: Upplevelsen av att vara ung ledande kvinna.

- Hur skulle du beskriva din upplevelse av att vara ung ledande kvinna?
- Upplever du att kön och ålder har påverkat hur andra sett på ditt ledarskap? (Intersektionellt perspektiv)
- *Sonderande fråga om svar JA*: Kan du ge ett exempel på en sådan situation som du upplevt?
- Upplever du att du någon gång känt dig ifrågasatt i din roll på grund av din ålder eller kön? (Intersektionellt perspektiv)

Tema: Värdesätter.

- Vad skulle du säga att du värdesätter mest i ditt ledarskap?
- Hur ser du på vikten av att fatta egna beslut i ditt arbete? (Självbestämmandeteorin)
- Hur upplever du möjligheten av att utvecklas i din nuvarande roll? (Självbestämmandeteorin)
- Vad betyder relationer och stöd från andra för dig i ditt ledarskap? (Självbestämmandeteorin)

Tema: Utmaningar.

- Har du under din roll som ung ledande kvinna stött på några utmaningar?
- *Sonderande fråga om svar JA*: Kan du ge exempel på vilka utmaningar som du stött på i din roll som ledare?
- Finns det något du upplever har försvårat din möjlighet att utvecklas? (Glastaket)
- Finns det något du upplever har försvårat din möjlighet att påverka? (Glastaket)

Indirekt fråga: - Hur tror du generellt att andra skulle beskriva hur en typisk ledare ska vara?

- Upplever du att du har behövt anpassa dig utifrån hur andra ser på vad är en typisk ledare är?
- *Sonderande fråga om svar JA*: Kan du ge ett exempel på en sådan situation som du upplevt?

Avslutande fråga:

- Finns det något annat du vill tillägga som vi inte har tagit upp under intervjun?
- Har du några frågor eller funderingar?

Stort tack för att du valde att delta – det uppskattas verkligen av oss båda!

Bilaga *3: Reviderad intervjuguide*

Intervjufrågor och övrig information!

Vi vill börja med att återigen tacka dig för att du kunde ställa upp på en intervju.
Syftet med den här studien är att beskriva unga ledande kvinnors perspektiv på sin nuvarande arbetsroll, med fokus på utmaningar och vad som värdesätts i rollen. Vi vill återigen lyfta att svaren kommer att vara helt anonyma och varken namn, yrkestitel eller organisation kommer att framgå. Svaren från intervjun kommer enbart att användas för studiens syfte. Vi vill även förtydliga att den här intervjun är helt frivillig och därmed är det helt okej om du väljer att inte svara på någon fråga.

För att effektivisera vår transkribering undrar vi om det är möjligt att vi använder oss av Teams transkriberingsfunktion, vilket innebär att svaren kommer att spelas in och att skrivas ner under intervjun. Vi kommer självklart att radera inspelningen efter att kursen är avslutad.

Inledande frågor:

- Vill du börja med att kort presentera dig själv och hur gammal du är?
- Kan du berätta lite om din nuvarande roll och vad du har för typ av arbetsuppgifter?
- Hur länge har du varit i din nuvarande roll?

Allmänna frågor om ledarskap:

- Vad skulle du säga att ledarskap är för dig?
- Vad skulle du säga är de 3 viktigaste sakerna hos en ledare?

Tema: Upplevelsen av att vara ung ledande kvinna.

- Hur skulle du beskriva din upplevelse av att både vara ung och kvinna i din ledande position?
- Upplever du att kön och ålder har påverkat hur andra sett på ditt ledarskap?
- *Sonderande fråga om svar JA*: Kan du ge ett exempel på en sådan situation som du upplevt?
- Upplever du att du någon gång känt dig ifrågasatt i din roll på grund av din ålder eller kön?

Tema: Värdesätter.

- Utifrån hur du själv upplever att vara i en ledande position, vilka 3 saker skulle du säga att du värdesätter mest för att trivas i din arbetsroll?
- Hur ser du på betydelsen av att självständigt kunna forma ditt eget arbete?
- Hur upplever du möjligheten av att utvecklas i din nuvarande roll?
- Vad betyder relationer och stöd från andra för dig i ditt ledarskap?

Tema: Utmaningar.

- Har du under din roll som ung ledande kvinna stött på några utmaningar?
- *Sonderande fråga om svar JA*: Kan du ge exempel på vilka utmaningar som du stött på i din roll som ledare?
- Finns det något du upplever har försvårat din möjlighet att utvecklas?
- Finns det något du upplever har försvårat din möjlighet att påverka inom organisationen?

Indirekt fråga: - Hur tror du generellt att andra skulle beskriva hur en typisk ledare ska vara?

- Upplever du att du har behövt anpassa dig utifrån hur andra ser på vad är en typisk ledare är?
- *Sonderande fråga om svar JA*: Kan du ge ett exempel på en sådan situation som du upplevt?

Avslutande fråga:

- Finns det något annat du vill tillägga som vi inte har tagit upp under intervjun?
- Har du några frågor eller funderingar?

Hör gärna av dig om det skulle dyka upp några frågor eller funderingar!

Bilaga 4: Söktabell

Sökord	Databas	Valda artiklar
Gender Equality and organization	Primo	1
Women leadership challenges	Primo	3
Womens leadership in the organization	Primo	1
Prejudice and female leaders	Primo	1
Young women leadership	Primo	3
Challenges young leaders	Primo	3
Gender bias and workplace	primo	1
Gender ageism	Primo	1
Age and leadership	Primo	1
Early career and women and leadership	Primo	1
Definition of leadership	Primo	1
Leadership concepts and Theory	Primo	2
Gender equality and organization	Primo	1
Glass ceiling and leadership	Primo	5
Glass ceiling young women	Primo	2
Gender diversity in leadership	Primo	1
Breaking the glass ceiling	Primo	1
Intersectionality Theory	Primo	2
Intersectionality gender and age	Primo	2
Gender Metaphors	Primo	2
Self-determination Theory	Primo	2
Self-determination and women	Primo	2