

# Kvinna och arbetsledare i den gröna sektorn

*Catharina Alwall Svennefelt & Peter Lundqvist*

## Bakgrund

Utvecklingen av de senaste årtiondenas näringsliv aktualiserar ett nytt synsätt på produktions och verksamhetsutveckling i företagen. Dagens och än mer morgondagens utveckling kräver en helhetssyn, där arbetsledarens roll än mer aktualiseras. Studier (t.ex. Augustinsson, 2006, Ellström & Kock, 1999) accentuerar ledarens roll som länken mellan produktions- och verksamhetsutveckling och kompetens- och kunskapsutveckling. De pekar också på betydelsen att företagets lönsamhet och produktivitet förenas därigenom till ett samspel med ledarskapet för ökad produktivitet.

Tillväxt ställer krav på utveckling och nya idéer. En mängd olika initiativ har tagits genom åren vad gäller att prioritera kvinnors insatser i näringen. Redan år 1994 beslöt riksdagen att särskilda insatser för kvinnor skulle göras för det regionala utvecklingsarbetet. Kvinnors initiativ och kompetens skulle tas tillvara och som skulle leda till ökat kvinnligt företagande. Som ett led i denna utveckling inbegreps bl.a. ökade utbildningsinsatser vad gällde tillverkning, kommunikation, reklam, friskvård, rådgivning. En annan del av utbildningsinsatserna fokuserades på ledarskap och personalutbildning.

Att intresset för kvinnors företagande är stort råder det inget tvivel om. Glesbygdverket tog 2008 fram en rapport på uppdrag av Regeringen som heter "Kvinnors företagande i gles- och landsbygder - fakta och fönster". Uppdraget handlade om att kartlägga och analysera kvinnors företagande i gles- och landsbygd. En statistisk rapport 2011:1 togs fram i början av året av Jordbruksverket under rubriken "Manlig och kvinnlig delaktighet i ledningen av svenska jordbruksföretag 1999-2007 som bl.a. visar att andelen sysselsatta kvinnor i det svenska jordbruket har ökat från runt 30 % 1999 till 39 % 2007.

Att lantbruket med dess tillhörande organisationer står inför fortsatt stora förändringar som ställer nya krav på lantbrukaren i sin roll som företagare och arbetsledare såväl som förädlingsindustri och verksamma inom denna är vida känt. Rapporter (tex. SLI-rapport 2006:4, LRF konsult rapport om lantbrukets lönsamhet 2006) visar på en ökad konkurrens, inte minst från internationellt håll, i vilket leder till en allt hårdare prispress på produkterna. För att möta denna konkurrens krävs kreativitet och kunskapsutveckling, både inom de enskilda lantbruksföretagen såväl som förädlingsindustri. Kraven på bland annat ett arbetsledarskap som kan ta tillvara, utveckla och mobilisera mänskliga resurser har kommit att påverka debatten mer och mer (t ex. Yukul, 2006, Wolven, 2000) som avgörande för företagets utveckling och överlevnad.

Det finns en stark koppling mellan manlighet och ledarskap och det innebär att manlighet blir en norm för ledarskap i många miljöer. Fogelberg Eriksson (2006) studie visar att kulturen på många arbetsplatser oavsett bransch, är mycket informell och manlig. Männens norm för en ledare är en man, detta har visat sig i vad de pratar om, i relationerna och i hur de äldre fungerar som informella mentorer och fadersgestalter åt de yngre. Fogelberg & Eriksson anser

att kvinnor tenderar att hamna utanför denna gemenskap och deras förslag marginaliseras i olika sammanhang på grund av att de bland annat kommunicerar på ett annat sätt.

Enligt Ahltorp (2003) har ledarens självbild, hur de ser på sig själva, betydelse för deras sätt att utöva sitt ledarskap. Det har visat sig (Wahl, 2003) att kvinnor som har framgång som ledare har främst lärt sig vara lagledare, de har en vision och kan förmedla den så att andra förstår vad de vill uppnå. De är trygga i sig själv och sitt sätt att arbeta. Röster från kvinnliga chefer med egen erfarenhet (tex. vd och grundare av nätverket ruter dam Gunilla Arhén) påtalar att oavsett kön, måste en ledare prestera ett resultat och klara av att föra företaget eller en arbetsgrupp framåt. Kort sagt göra det en chef och arbetsledare är avsedd till och dessa egenskaper har inte med kön att göra. Snarare med utbildning och utveckling och som enligt Ellström (1996,1999) är ledord för att stärka rollen som arbetsledare.

## **Målsättning & syfte**

Skälet till att denna studie genomförs är att insatser och utbildning för kvinnor är viktigast både när det gäller ledarförsörjning såväl som kompetensförstärkning och attraktion för yrkeskåren och för branschen som helhet. Få studier finns att tillgå när det gäller att påvisa kvinnors framgångar eller motgångar i rollen som arbetsledare både vad gäller det egna företagandet såväl som kvinnor i arbetsledande befattning mer generellt inom den gröna sektorn.

Syftet med projektet har varit att klargöra kvinnors problem i rollen som arbetsledare inom den gröna sektorn och utveckla en utbildningsform som kan ge ett aktivt stöd för kvinnliga arbetsledares positiva utveckling och lärande inom den gröna sektorn.

Målsättningen är att resultaten skall tydliggöra de problem och barriärer som hindrar kvinnors utveckling, lärande och framgång i rollen som arbetsledare inom den gröna sektorn. Detta innebär också att stärka kvinnor i deras professionella roll som arbetsledare och göra det mera attraktivt att satsa på en arbetsledande karriär för kvinnor inom den gröna sektorn.

## **Definition av arbetsledare**

Arbetsledare är den person med arbetsledande befattning. Ofta utsedd med formell makt att leda och fördela arbete i företag eller organisation. Arbetsledare förekommer i grupper som kan vara alltifrån mycket små till mycket stora. Forskning inom området (t.ex. Wolvén, 2000, Augustinsson, 2006,) pekar på den starka kopplingen mellan ledarskap och någon sorts organisering och menar att alla organisationer behöver någon form av arbetsledning.

## **Metod och genomförande**

Den bärande metodiken i projektet var att tillämpa ett ”botten-upp” perspektiv (Glaser, 1967).

### **Open space seminarier**

För att fånga upp målgruppens erfarenheter inbjöds kvinnor i arbetsledande befattningar till två ”Open-space” seminarier på LRF i Stockholm och på SLU i Alnarp. Inbjudningarna till

seminarierna skedde genom annonser i lantbrukspressen. Dessutom uppmärksammades studien genom flera artiklar i media.

Dessvärre gav detta dålig respons och en variant till denna metod testades då i form av ”Open space on-line” – en webbaserad seminarieform. Dessvärre nog var inte heller denna form tilltalande för målgruppen. Samråd och samarbete skedde ihop med seminarieledare Eivor Backelund, Gateway Creation Tools.

### Webbenkät

Projektledningen valde med stöd av litteraturstudien att utforma en webbenkät som testades med ett antal slumpvis utvalda kvinnor i arbetsledande position med minst en anställd. Efter genomgång av inkomna svar reviderades enkäten till slutlig form.

Baserat på litteraturbaserade studier gällande arbetsledarrollen inom den gröna sektorn, med fokus på kvinnors villkor, genomfördes under 2010 en riksomfattande webbaserad enkät baserat på LRF:s medlemsregister till kvinnliga arbetsledare och företagare med minst en anställd.

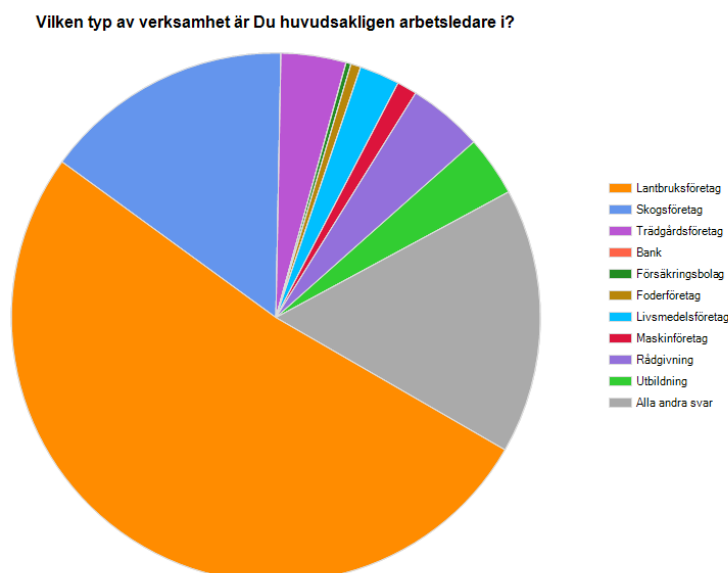
Frågeställningarna omfattade personuppgifter och företagsrelaterade grunddata, frågor kring ledarskapet och strategier samt betydelsen av kompetensutveckling, utbildning och kunskapsförmedling. Enkäten som distribuerades genom LRF:s medlemsutskick och gick ut till ca 6000 medlemmar innehöll även ett följebrev, där det gavs information och motiv för att besvara enkäten. En påminnelse skickades ut till dem som inte besvarade första utskicket och alla som besvarade enkäten gavs dessutom möjlighet att vara med om utlottning av 25 pocketböcker för att få så många svar som möjligt.

459 kvinnliga arbetsledare mellan 18 och 71 år, majoriteten lantbruksföretagare, besvarade webbenkäten.

Närmare omkring 70 % hade högskole- eller annan eftergymnasial utbildning, vilket visar på god utbildningsnivå bland de som besvarat enkäten.

52 % lantbruksföretag. Ca 15 % skogsföretag. Ungefär 16 % angav annan verksamhet som häst och turistföretagande (Figur 1).

Figur: 1.



Den huvudsakliga ägarformen för verksamheten var enskild firma (72 %). Omkring 16 % uppgav aktiebolag.

Den arbetsledande befattningen var allt från lantbrukare, verksamhetsledare till skogsbrukare, förman, veterinär och stallchef.

Arbetsledarrollen var i de flesta verksamheter ensamt ägande (42 %) och delägarskap (40,5), ungefär 15 % var anställda arbetsledare. Deras erfarenhet som arbetsledare varierade allt från 1 år till närmare 40 år.

Flertalet av de tillfrågade 58 %, är arbetsledare över män, närmare 25 % uppdelat på både män som kvinnor. Antalet personer som man var arbetsledare för var i de flesta fall ett fåtal personer, men det fanns även de som var ansvariga för 70-100 personer.

### **Idéverkstad**

Som ett led i probleminventeringen efter enkätundersökningen genomfördes en "Idéverkstad" under ledning av Eva Broms, Framtidsverkstad AB för intresserade kvinnliga arbetsledare våren 2011 med frågeställningen: "Hur kan vi utveckla oss som arbetsledare på ett konkret, stimulerande och fungerande sätt"? Samtliga kvinnor som deltagit i webbenkäten hade möjlighet att anmäla sig. Ett 10 tal kvinnor deltog.

Idéverkstaden hade till syfte att dels komplettera bilden från webbenkäten av vilka svårigheter som fanns och hur man önskade det skulle fungera. Såväl som att komma fram till vilka konkreta förslag på vilken kompetensutveckling som skulle vara till nytta för kvinnor som arbetsledare och under vilka former.

### **E-postuppföljning**

Då vi via utlottningen av pocketböckerna hade tillgång till 180 e -postadresser gavs vi möjlighet till en komplettera bilden ytterligare. I och med en avslutande e-postförfrågan fick vi in förslag och inspel från de som inte deltog vid idéverkstaden men som hade deltagit i den större webbenkäten. Här framkom ytterligare önskemål om kunskaper gällande konflikthantering, verktyg och mallar för det dagliga ledarskapsarbetet t ex gällande att genomföra utvecklingssamtal och löneförhandlingar, kompetensutveckling inom genus och jämställdhet samt behovet av erfagrupper/ nätverk för att ta lärdom och att inspireras av hur andra arbetar med arbetsledarfrågor.

## **Resultat**

### **Resultat från Webbenkät**

#### **Generell inställning till sitt arbete och upplevda krav**

Överlag rapporterade kvinnorna att de upplever att arbetet ger personlig tillfredställelse. Var 6:e kvinna uppgav att man har höga krav på sig medan huvudparten av de tillfrågade svarade att de upplevde balans. Något mindre än hälften (ca 47 %) ansåg dock att arbetet innebär så pass mycket beslutsfattande att det leder till en ökad belastning i arbetet.

### **Upplevt stöd i sitt arbete som arbetsledare**

Av resultatet framkom att huvudparten (80 %) upplever att de får feedback på sitt arbete från någon person i sin omgivning. Detsamma gällde känslan av stöd och råd från sin närmsta chef/kollega. De allra flesta menade också att de får den information de behöver för att kunna utföra ett bra arbete. Omkring en 1/4 av kvinnorna var av en annan uppfattning.

Övervägande delen av de tillfrågade menade att man känner sig delaktig i att fatta beslut tillsammans med övriga chefer/kollegor. Medan ungefär en fjärdel var av en annan åsikt.

Över en fjärdel av kvinnorna rapporterade att de inte upplevde att det fanns ”teamtänk” på arbetsplatsen. Ungefär en femtedel upplevde inte att det finns tillräckligt med utvecklings- och utbildningsmöjligheter. Majoriteten upplevde emellertid att de hade samma värderingar som ledning och övrig personal om vad som ansågs viktigt i arbetet. Endast en mindre del (ca 11 %) svarade att det motsatta.

### **Om sin och sina medarbetares kommunikation**

Omkring tre fjärdedelar av de kvinnliga arbetsledarna bedömde att deras medarbetare förstår målen för verksamhetens och vilken betydelse medarbetarna har för att nå dem. Endast ett fåtal (ca 8 %) menade att så inte var fallet. Flertalet angav också, om än i något varierande grad, att de kontinuerligt informerar sina medarbetare om verksamhetens utveckling.

Betydelsen av utvecklingen för sig själv och sina medarbetare

De flesta (64,2) framhöll betydelsen av att delta i kurser om ledarskapsutveckling för att utvecklas i sin ledarroll. En mindre del (35,8) menade att det inte var nödvändigt.

Hela 86 % svarade att även om det tar resurser och tid från verksamheten så är det angeläget att kompetensutveckla sina medarbetare.

På frågan om kvinnorna har haft utvecklingssamtal med sina medarbetare eller kollegor någon gång under det senaste år svarade majoriteten (65,2 %) att de inte haft detta. Endast en tredje del angav att så var fallet. På frågan om vad man tog upp i ett utvecklingssamtal varierade svaren en del. Övervägande delen av kvinnorna (ca 83 %) svarade att de i första hand talade om verksamhetens mål och planer följt av kommunikation/samarbete (ca 63 %), arbetsmiljö/arbetsituation (ca 56 %), personlig utveckling (ca 54 %) och förändringsarbete (44 %). Arbetsresultat och lön var mindre vanligt att diskutera med sina medarbetare (ca 33 %).

### **Om upplevelsen av arbetsklimatet på arbetsplatsen**

De allra flesta rapporterade att de upplevde att deras närmsta chef/kollega/medarbetare i viss mån till hög grad visar omtanke för sin hälsa och välbefinnande. Omkring en femtedel höll inte med.

### **Om synen på utbildning, kunskaper och erfarenheter**

Något mindre än hälften (ca 47 %) av arbetsledarna svarade att de har den formella utbildningen /praktisk erfarenhet som krävs för att kunna hantera svårigheter på jobbet. Lite mer än en tredjedel upplever att de saknar formell utbildning men som i någon mån kompenseras genom praktisk erfarenhet. Ett fåtal kvinnor, omkring en tiondel, menade att de har betydligt mer kompetens än vad som nyttjas.

Frågan om vad man önskar mer kunskaper och erfarenheter i när det gäller arbetet svarade nästan hälften (44 %) att de vill ha mer kunskaper om hur man hanterar konflikter, social

kompetens och ledarskap. Något färre (ca 38 %) efterlyste direkta ämneskunskaper och ungefär 33 % behövde mer om datorer och andra hjälpmedel. En tiondel önskade mera kunskaper om bl.a. jordbruk och maskiner, lagar och regler och bokföring och ekonomi.

Huvudparten upplevde det som problematiskt att som arbetsledare sätta gränser mellan arbete och privatliv. En femtedel upplevde det som ett obetydligt problem.

Över tre fjärdedelar svarade att de vänder sig till erfarna kollegor eller likande när det gäller stöd och råd som rör arbetet.

### **Öppna frågor**

Som en avslutande del i webbundersökningen gavs de tillfrågade möjlighet att nämna tre saker som man upplever att man gör bra som arbetsledare. Detsamma gällde för saker som man kunde göra bättre.

Nämna tre saker som Du gör bra som ledare:

- Peppar medarbetare till vidareutbildning/utveckling
- Samarbetsvillig, energisk god lyssnare
- Lyssnar på medarbetarna, ger god lön, moderna miljövänliga arbetsredskap
- Ser till att alla håller ordning Har ett glatt och jämt humör - är flexibel
- Månar om mina anställda Ser till att de utbildar sig och vid möjlighet även bekostar försöker vara förebild
- Jag är bra på ekonomi och uppföljning. Mål- och resultatnriktad Lösningfokuserad
- Entusiasmerande, uppmuntrande, stödjande
- Lyssnar, försöker ge ansvar, ställer upp vid schemabyten
- Talar om vad andra är bra på, ger ansvar
- Har börjat lita mer på de som hjälper mig, kan delegera

Nämna tre saker som Du skulle kunna göra bättre som ledare:

- Kommunicera mera Inte vara så petig Ha mera överseende
- Delegera, avgränsa arbete från privatliv och markera min position i verksamheten
- Konfliktantering - ta tag i "obekväma" frågor, sluta ha dåligt samvete när jag är ledig.
- Få fram sitt budskap bättre
- Tydligare på att sätta gräns; detta är min arbetsuppgift/detta är inte min arbetsuppgift. Ännu tydligare med informationen jag ger
- Våga ge kritik - ifall jag visste hur jag skulle göra det på ett konstruktivt sätt
- Motivera och peppa
- Mer professionalism i rollen lite för lätt för att bli familjär pga. liten arbetsplats
- Engagera de anställda mer i företagets mål.
- Stå för det jag tycker, mer drivande, stöd

Kvinnorna fick också möjlighet att skriva ner om vad de upplevde som roligast såväl som det mest svårast med att vara arbetsledare:

Vad tycker Du är det roligaste med att vara arbetsledare?

- Att lyckas med sitt företag
- Dela med sig av kunskap
- Älskar mitt jobb och att få vara en i gruppen Älskar att kunna påverka
- Omväxlande jobb

- Får driva utveckling och utmaning
- Nöjd personal och nöjda gäster
- Att själv kunna påverka och styra verksamheten. Att se mina medarbetare växa
- Att ha helhetsansvar för verksamheten
- Se att medarbetarna trivs och gör ett bra arbete
- Självständigheten att lägga upp arbetet efter hur jag och min ev. medarbetare gör det bäst

Vad tycker Du är det svåraste med att vara arbetsledare?

- Att hantera konflikter
- Att vara tydlig i mina instruktioner
- Framföra negativ kritik på sådant som är gjort i all välmening
- Att bli respekterad och accepterad
- Konflikthantering, blir för mycket "kompis"
- Säga upp eller avskeda medarbetare
- Beslut som ifrågasätts
- Kommunikationen med vissa medarbetare
- Att lägga band på mina spontana, negativa kommentarer, när man tycker att nån gör fel
- Räckta till, tidsmässigt och att orka alltid vara kreativ

### **Resultat från Idéverkstad**

Ur idéverkstaden framkom behov av ökad kompetens när det gäller ledaregenskaper, konflikthantering, grupprocesser, strategier, ge medarbetarna plats att utvecklas, kommunicera och vara mer entusiastmerande som ledare. Det mest påfallande hinder som upplevdes för kvinnliga arbetsledares utveckling visade sig vara machokulturen, fördomar och attityder.

Deltagarna gav som förslag att stödet bör ges i samarbete med exempelvis psykologiskt samtalsstöd från LRF, coachning, kvinnliga nätverk och mentorer. Insatserna föreslogs bli genomförda tillsammans med andra utbildningar, redan etablerade nätverk, via distansutbildningar såväl som regionala möten.

### **Diskussion & förslag på åtgärder**

Det sammanvägda resultatet från webbundersökningen visade att man upplever arbetsglädje och trivsel på sin arbetsplats. Kvinnorna redogör för att man får feedback från kollegor, att man känner stöd och har möjlighet att påverka olika beslut i verksamheten. I takt med ökad arbetsbelastning ger arbetet förvisso ökade upplevda krav i sitt arbete men överlag rapporterar kvinnorna att de upplever sitt arbete som utvecklande och positivt. Lite mer än en tredjedel upplevde att de saknade formell utbildning men som till viss mån kompenseras genom praktisk erfarenhet.

Tittar man närmare på själva rollen som arbetsledare pekar resultatet på att kvinnorna känner att det är svårt att hantera konflikter, få gehör i nya sätt att tänka, få med alla i företaget, motivera anställda såväl som att framgångsrikt delegera arbetsuppgifter till anställda i företaget. Det kan konstateras att arbetsledarna önskar mer kunskaper om hur man hanterar konflikter, social kompetens och ledarskap. Frågor som rör machokultur, fördomar och

attityder vilka är svåra frågeställningar att hantera genom en enkätundersökning visade sig också vara angelägna frågor vilket framkom i resultatet från idéverkstaden.

Idéverkstaden och e-postuppföljningen hade till syfte att komplettera bilden från webbenkäten av vilka svårigheter som fanns och hur man önskade att det skulle fungera. Såväl som att komma fram till vilka konkreta förslag på vilken kompetensutveckling som skulle vara till nytta för kvinnor som arbetsledare och under vilka former. Sammanfattningsvis kan konstateras att de olika studiemetoderna gett en bredare bild och kunskap om målgruppen än vad var och en metod hade gett.

Resultatet ger indikation om att en utbildning som utgår från kvinnornas egna behov, perspektiv och möjlighet skulle vara angeläget att utarbeta. Det är främst utbildning och erfarenhet som krävs för att stärka rollen som arbetsledare. Projektets bärande idé är att lärandet skall utvecklas genom ett deltagarperspektiv där man själv "lägger ribban" och utvecklar varandra baserat på samtal. De slutsatser som kan dras av denna process tyder på att det gäller att utveckla ett utbildningskoncept som bygger på regionala träffar med nyttjande av befintliga nätverk, t ex genom LRF:s regi där deltagarna utifrån sina villkor, möjligheter, förutsättningar och engagemang skapar idéer, planer och åtgärdsprogram. Ett sådant koncept skulle kunna innehålla följande övergripande teman: mångfalds & genusperspektiv, kommunikation och konflikthantering, motivation och innovation som drivkrafter i ledarskapet och genomföras i form av tre utbildningsträffar "Tre steg till Hållbart Ledarskap". Den bärande metoden att deltagarna själva kommer med svaren på vad som bör åtgärdas och bli bättre. Syftet med en utbildning skulle vara att diskutera arbetsledarproblem med kollegor och tillsammans komma fram till en rad kreativa lösningar och förslag. Genom temaföreläsningar och gruppdiskussioner kan deltagarna motiveras att göra en probleminventering i form av brainstorming för att diskutera arbetsledarrollen. Ett ytterligare utbildningssteg kan lämpligen vara att utveckla ett kvinnligt mentorsprogram med syfte att speciellt stötta de som vill fördjupa sin kompetens inom området efter att ha deltagit i ovan föreslagna utbildning.

Då det inte finns tidigare studie att jämföra med bör denna studie betraktas som ett bidrag till att ge en något bredare bild över kvinnors upplevelse av sin roll som arbetsledare. Men då det varit svårt att attrahera kvinnor till att delta i studien, kan det konstateras att det finns ett behov av ytterligare forskningsinsatser gällande kvinnor i just arbetsledande befattning men att dessa insatser bör ske i form av exempelvis konkreta och lokala utbildningsinsatser.

### **Resultatförmedling**

Projektets resultat kommer att redovisas i olika former, dels som ett faktablad och dels som en rapport i SLU:s serier vid LTJ-fakulteten i Alnarp. Målsättningen är även att redovisa resultaten i en internationell tidsskrift.



## Referenser

- Ahltopp, B. (2003). Ledarskap ur ett ledningsperspektiv – teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter. Lunds universitet. Institutionen för psykologi. Doktorsavhandling.
- Augustinsson, S. (2006). Om organiserad komplexitet. Integration av organisering, lärande och kunnande. Luleå tekniska universitet. Institutionen för arbetsvetenskap. Doktorsavhandling. 2006:46. Luleå
- Ellström, P-E. 1996. Arbete och lärande. Arbetslivsinstitutet. Solna
- Ellström, P-E. 1999. Kompetens, utbildning och lärande i arbetet. Nordstedt Juridik. Stockholm
- Ellström, P-E. & Kock, H. (1999). Ständiga förbättringar som lärandeprocess. In:
- Fogelberg Eriksson, A. (2006). Ledarskap och kön: En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsindustriföretag. Avhandling Institutionen för beteendevetenskap Linköpings universitet
- Glaser, BG. (1967). Strauss A. Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Sociology Press.
- Glesbygdverket (2008). Kvinnors företagande i gles- och landsbygder – fakta och fönster. Rapport. Östersund.
- Jordbruksverket (2011). Manlig och kvinnlig delaktighet i ledningen av svenska jordbruksföretag 1999-2007. Rapport 2011:1. Jönköping.
- LRF konsult (2006) Rapport om lantbrukets lönsamhet [www.lrf.se](http://www.lrf.se)
- Motion 1994/95:A802 Motion till riksdagen 1994/95:A802 Jämställdhet. [www.riksdagen.se](http://www.riksdagen.se)
- Nerell, G & Sandberg, C.G (2003) Ledarskap och arbetsorganisation. För hälsa, kvalitet och effektivitet.
- Nilsson, T. (red). Ständig förbättring – om utveckling av arbete och kvalitet, sid 141-169. Arbetslivsinstitutet. Solna.
- SLI-rapport (2006:4). Lantbruket & konkurrenskraften. [www.sli.se](http://www.sli.se)
- Wahl, A. (2003). Mansdominans i förändring, om ledningsgrupper och styrelser. Fritzes, Stockholm.
- Wolvén, L-E. (2000). Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund. Studentlitteratur
- Yukul, G. (2006). Leadership in organizations. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New jersey, 07458