

# C – UPPSATS

Hösten 2005

Institutionen för Beteendevetenskap  
Psykologi

Kvinnor som vill nå chefspositioner skall  
vara som en man, men får inte vara som en  
man, men skall ändå vara som en man

- Om kvinnor, chefer och underrepresentation

Författare

Marcus Holmström  
Sandra Karlsson  
Christine Ungfeldt

Handledare

Ulf Ericsson

## **- Om kvinnor, chefer och underrepresentation**

Sverige präglas av en underrepresentation av kvinnor på högre positioner. Alla formella hinder är i stort sätt borta genom en väl utvecklad lagstiftning. Trots det kvarstår en rad kulturella och strukturella hinder som förhindrar kvinnorna att nå dessa poster. Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för fenomenet genom att lägga fokus på rekryteringsprocessen, rekryteringsgruppen samt organisationskulturen. Vi vill ta reda på vilket sätt dessa faktorer påverkar fenomenet. Vi valde även att undersöka om män och kvinnor har olika ambitioner att göra karriär. För att uppfylla vårt syfte använde vi oss av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Resultatet av studien visar att det finns olika delar i rekryteringsprocessen där kvinnor kan falla bort. En avgörande faktor är de normer och värderingar som finns ute i organisationerna. Dessa normer och värderingar påverkar i sin tur individerna i organisationerna, vilket kan komma att påverka rekryteringsprocessen. Även sammansättningen av rekryteringsgruppen har visat sig ha en betydelse för kvinnors möjligheter att ta sig upp på högre positioner. Är gruppen homogen med samma värderingar och syn på vilka egenskaper en bra chef ska ha kan fördomar och trångsynthet leda till förödande konsekvenser för kvinnorna som försöker klättra uppåt i hierarkin.

*Nyckelord:* kvinnliga chefer, rekrytering, glastak, homosocial reproduktion

Författare

Marcus Holmström  
Sandra Karlsson  
Christine Ungfeldt

## 1. Inledning

Sammansättningen av den arbetsföra befolkningen har under de senaste fem decennierna genomgått betydande förändringar. Det har blivit allt vanligare att kvinnor satsar på sitt arbete och vill göra karriär. Männerna är dock fortfarande den dominerande gruppen på arbetsmarknaden och utgör den rådande normen, vilket leder till att många arbeten och framförallt chefsarbeten till viss del är på männens villkor. Denna så kallade könsmaktsordning visar sig tydligt i företagens och organisationernas strukturer. Kvinnor och män återfinns ofta i olika yrken, på olika befattningar och på olika hierarkiska nivåer inom organisationerna.

Kvinnor med ambitioner att nå företagsledande positioner stöter ofta på det så kallade glastaket det vill säga många av dem når bara till en viss begränsad nivå inom organisationerna och har svårt att nå de höga chefspositionerna. Därför är det inte speciellt förvånande att kvinnorna är kraftigt underrepresenterade på olika chefspositioner ute i dagens arbetsliv. Sverige är enligt nationella mått, så som United Nations Development Programmes, tillsammans med Norge och Island världens mest jämställda länder men ser vi till statistik angående chefspositioner är bilden en helt annan. Statistik från United Nations Development Programmes visar att inom den privata sektorn är endast 19 % av cheferna kvinnor och 81 % är män. (Boschini, 2004)

Frågan är hur det kan komma sig att det ser ut så här i dagens så kallade jämställda Sverige? Vi har en väl utarbetad jämställdhetslagstiftning som förbjuder könsdiskriminering. Företag och organisationer verkar inom dessa ramar och måste givetvis följa dessa regler. Företag får inte diskriminera på grund av kön och ska enligt lag aktivt arbeta med jämställdhet, bland annat genom en lagstadgad jämställdhetsplan och ett aktivt jämställdhetsarbete. Det bör innebära lika möjligheter för kvinnor och män att kunna nå dessa höga positioner men verkligheten visar att fallet inte alltid är så. (Boschini, 2004)

Vi har mycket att vinna på att få in fler kvinnor på chefspositioner. Bland annat visar forskning att jämställdhet på arbetsplatsen skapar en större motivation hos personalen. Det leder till ett bättre resultatutnyttjande eftersom personalresurserna då används på bästa sätt, vilket i sin tur ofta leder till en ökad lönsamhet. Genom att rekrytera fler kvinnor till högre positioner får vi mer differentierade ledningsgrupper. Det stimulerar nytänkande och kreativitet, något som kan behövas på den ständigt föränderliga och hårt konkurrensutsatta arbetsmarknaden som de flesta av dagens företag och organisationer befinner sig på. (Boschini, 2004)

Skälet till att vi intresserade oss för detta ämne baserar sig på moraliska och rättvisegrundade värderingar. För att kunna få en bra förståelse för varför det finns så få kvinnor på ledande positioner anser vi att det har lagts för lite fokus på hur rekryteringsprocessen, rekryteringsgruppens och den organisationskulturella kontexten som dessa båda befinner sig i, bidrar till underrepresentationen av kvinnor på ledande positioner. Därför landar vi i följande syfte:

## 1.1 Syfte

Vi vill skapa oss en djupare förståelse för varför det finns så få kvinnor på chefspositioner. Det är en mycket komplex fråga vilket har gjort att vi måste hålla syftet relativt öppet, för att på bästa sätt kunna fånga in fenomenet. Vi har valt att fokusera på hur rekryteringsprocessen och rekryteringsgruppen samt den organisationskulturella kontext de befinner sig i kan bidra till underrepresentationen av kvinnor på dessa positioner. Vi valde även att undersöka om män och kvinnor har olika ambitionsnivåer gällande karriär och ett eventuellt chefskap. För att skapa djupare förståelse för fenomenet har vi inriktat oss på följande fyra frågeställningar:

1. Var i rekryteringsprocessen finns det risk att kvinnorna faller bort?
2. På vilket sätt påverkar företagens organisationskultur fenomenet?
3. På vilket sätt påverkar rekryteringsgruppen underrepresentationen av kvinnor på högre positioner?
4. Har män och kvinnor olika ambitioner att göra karriär och nå chefspositioner?

## 2. Rätt man på rätt plats

Vi har valt att beskriva hur rekryteringsprocessens olika steg kan se ut. Detta gör vi för att öka förståelsen för vårt syfte och underlätta för läsaren.

### 2.1 Rekryteringsprocessen

Målet för en rekrytering är att den som passar bäst till den vakanta tjänsten ska anställas. De som arbetar med rekrytering bör därför ha goda kunskaper om hur en rekryteringsprocess bör genomföras med hjälp av icke-diskriminerande metoder. De som deltar i rekryteringen bör ha en förmåga att tänka på ett kritiskt och reflekterande sätt och vara medvetna om de olika fördomar som kan påverka rekryteringsprocessen. Det kan vara lämpligt att arbeta med allsidigt sammansatta rekryteringsgrupper för att motverka ensidiga, enkelspåriga och subjektiva värderingar och därmed minska riskerna för felaktigheter. Rekryterarna måste därför vara väl insatta i diskrimineringslagstiftningen och veta hur den ska följas. (JämO, DO, HomO och handikappombudsmannen, 1999)

#### 2.1.1 Tillsättning av rekryteringsgrupp

En rekryteringsprocess kan givetvis se olika ut beroende på vilken organisation den genomförs i och vilken typ av tjänst som ska tillsättas. Den brukar i regel följa en någorlunda strukturerad mall och innehålla vissa på förhand bestämda steg. Det är viktigt att dokumentera det som utförs i en rekryteringsprocess för att de som deltagit i rekryteringsarbetet i efterhand om det skulle behövas ska kunna bevisa att någon diskriminering inte ägt rum, utan att det var personliga egenskaper, lämplighet och meriter som avgjorde vem som fick arbetet. (Braaf, 2004)

Det första steget i en rekryteringsprocess brukar vara att tillsätta en rekryteringsgrupp. En sådan kan se olika ut i fråga om antal deltagare, kompetenser, befattningar, erfarenhet med mera. Vid bildandet av en sådan grupp är det bra om organisationen använder sig av rekryteringspersonal med olika bakgrund, erfarenheter och kompetenser för att på så sätt motverka stereotyp och enkelspårigt tänkande och

därmed minska riskerna för felbedömningar och orättvis behandling. Det anses alltså inte vara lämpligt att använda sig av enbart en eller ett fåtal väldigt lika rekryterare vid en sådan här process. Använder sig organisationen av ett flertal rekryteringsarbetare med olika egenskaper får man en mer heterogen grupp. Detta gör att olika reflektioner och värderingar kommer upp till ytan och att omedvetna värderingar som kanske sorterar bort arbetsökande på grund av kön eller andra specifika egenskaper synliggörs och därmed kan beivras. Det är viktigt med en öppenhet inför olika synsätt och att det finns en vilja och förmåga att kunna reflektera över både sina egna och andras tankar, känslor, värderingar och beteende för att därmed kunna förhindra att olika fördomar sätter käppar i hjulen för ett rättvist rekryteringsförfarande. (Braaf, 2004)

### **2.1.2 Analys av organisationskulturen**

Nästa steg i processen brukar vara att genomföra en analys av organisationskulturen. På så sätt synliggörs vilka värderingar och normer som finns i organisationen och i olika arbetsgrupper. Genom att analysera arbetsplatsens kultur kan olika behov av utveckling, både av kompetens och av kultur synliggöras, vilket underlättar identifierandet av vilken typ av person eller personer som bör anställas och hur denne eller dessa på ett smidigt sätt ska kunna integreras i organisationen. För att kunna göra detta kan det vara lämpligt att titta på hur personalsammansättningen och kompetensen ser ut i organisationen, det kan vara faktorer som till exempel kön, ålder och utbildning. För att därmed kunna identifiera om det behövs förändringar i sammansättningen och om det finns behov av att tillföra ny kompetens till organisationen. Det är även viktigt att identifiera vilka värderingar som finns i organisationen, för att kunna anställa en person som passar in i organisationen och på ett lämpligt sätt kan nyansera arbetsplatsen och tillföra något nytt till denna. Det är även nyttigt att reflektera över hur arbetsledningen och arbetsgruppen ska kunna bemöta olika behov som en nyanställd har, för att skolas in i organisationen och arbetsgruppen. (Braaf, 2004)

### **2.1.3 Arbetsanalys och Arbetsbeskrivning**

Innan arbetsbeskrivningen görs är det lämpligt att arbetet som blir ledigt eller nyinrättas analyseras för att på så sätt klargöra vilka arbetsuppgifter som arbetet innefattar. Vid en arbetsanalys är det viktigt att rekryteringspersonalen och företaget är uppmärksam på de könsfördomar och förutfattade meningar om olika människor som ofta visar sig i detta stadium. En del arbeten är underförstått och även öppet ansedda som kvinnliga respektive manliga till exempel olika chefspositioner som av många anses vara bättre lämpade för män. Därför är det viktigt att det är de specifika uppgifterna i arbetet som får det största utrymmet i arbetsbeskrivningen. (Braaf, 2004)

Arbetsbeskrivningen brukar ses som den första kontrollstationen för att säkerställa att arbetsökande inte särbehandlas på grund av kön med mera. Under denna fas ges det tillfälle till reflektion över om arbetet skulle kunna genomföras på ett annorlunda eller mer flexibelt sätt. Detta kan vara en möjlighet att anpassa jobbet så att fler kvinnor kommer in i organisationen och även får möjlighet att nå högre positioner så som olika chefspositioner. Om arbetsbeskrivningen utförs på ett noggrant sätt så är det troligare att den lämpligaste personen får arbetet och att kostnaderna för personalomsättning och kommande rekryteringar hålls nere. Tvärtom kan en dåligt utförd arbetsbeskrivning ge motsatt effekt det vill säga högre kostnader och fel rekryteringar. Det är viktigt att kontrollera att arbetsbeskrivningen överensstämmer med den faktiska verkligheten och

reflekterar de möjliga förändringar som kanske ägt rum. Arbetsbeskrivningen ska inte uttala onödiga och omotiverade villkor eller krav. (JämO, DO, HomO och handikappombudsmannen, 1999)

#### **2.1.4 Kravprofil**

Nästa steg brukar vara att ta fram en kravprofil. Den ska förklara vilka kompetenser och egenskaper som arbetet kräver. Det handlar om kompetenser inhämtade från både utbildning och arbetslivserfarenhet samt kompetensen att tillämpa förvärvad kunskap i yrkessituationen. Om det krävs en viss utbildning bör det tydligt framgå vad i själva utbildningen som är viktigt för att kunna hantera arbetet, annars framgår det varken för rekryterarna eller de arbetssökande vad det är för kompetenser och kunskaper som eftersöks när personer ska värderas och jämföras. Används kriterier som personlig lämplighet, social kompetens, samarbetsförmåga med mera, så finns risken att bedömningen av de arbetssökande influeras av stereotypa antaganden om vissa personer eller grupper av personer. Används denna typ av vaga och generaliserande begrepp finns det en risk att förutfattade meningar och fördomar får en negativ inverkan på personer av ett visst kön. Exempel på detta kan vara fördomar så som att män är bättre lämpade för olika chefspositioner eller att kvinnor är svårare att samarbeta med. (Braaf, 2004)

Samtidigt som arbetsbeskrivning och kravprofil tas fram är det lämpligt att också upprätta urvalskriterier. Dessa ska underlätta urvalet av ansökningshandlingarna. Rekryteringsgruppen måste vara överens hur olika kriterier ska värderas till exempel utbildning, erfarenhet, egenskaper. Detta för att kunna jämföra olika kunskaper och meriter mot de kvalifikationskrav som är uppsatta. Urvalskriterierna får inte ge för stort utrymme för subjektiva bedömningar så att kriterierna för att bli anställd blir väsentligt svårare för vissa personer att uppfylla. Det bör även klargöras hur utbildning värderas i förhållande till praktisk kunskap och om andra meriter vid sidan av kan spela in vid bedömningen. Har dessa kriterier diskuterats kommer inte omedvetna värderingar att påverka urvalsprocessen i samma utsträckning, eftersom det då i grupp kan reflekteras och föras en dialog gällande dessa värderingar. Detta möjliggör ett mer kritiskt och mindre enkelspårigt tänkande. Eftersom rekryteringsgruppen då kan begrunda dessa olika uppfattningar, får enskilda och fördomsfulla attityder till kvinnliga chefer mindre utrymme. Det är viktigt att urvalskriterierna blir dokumenterade så att de vid ett eventuellt överklagande kan framställas som bevis för att processen gått korrekt till. (Braaf, 2004)

#### **2.1.5 Annonsering av tjänst**

Efter att arbetsbeskrivning, kvalifikationskrav och urvalskriterier tagits fram, vet rekryterarna vad som krävs av den person som ska anställas till den lediga tjänsten. Nästa steg blir då att synliggöra och beskriva arbetet för de sökande, antingen genom annons eller genom något annat medium till exempel i tidningar eller via Internet. Lediga jobb kan givetvis också erbjudas via informella kanaler och kontaktnät, vilket inte är helt ovanligt. I platsannonser bör det framgå vilka arbetsuppgifter som arbetet innefattar och vad som krävs av den som ska anställas. Annonsen ska vara skriven så att både män och kvinnor ska bli lockade att söka arbetet, om organisationen nu inte på förhand har bestämt att den särskilt vill ha en kvinna eller en man, då kan detta givetvis uttalas i de fall lagen tillåter det. (Braaf, 2004)

När organisationen ska rekrytera ny personal är det en fördel om de försöker nå ut till så många som möjligt för att på så sätt få ett större urval. (Braaf, 2004) Många organisationer och företag använder sig av personliga kontakter och informella kanaler när de ska rekrytera, vilket gör att de inte når ut till speciellt många sökande. Det kan givetvis finnas fördelar med att använda dessa personliga kontakter, till exempel att skickliga personer kan handplockas och erbjudas arbete i organisationen. Men det kan också kraftigt minska antalet möjliga sökande och viktigt kompetens kan gå förlorad. Intern rekrytering kan även bidra till att kvinnor inte når upp till höga chefspositioner eftersom befordringarna inom organisationerna ofta ges till personer som befinner sig på nivåer inom organisationen där männen är kraftigt överrepresenterade. (JämO, DO, HomO och handikappombudsmannen, 1999)

### **2.1.6 Urval och intervju**

Nästa steg brukar vara att gå igenom de ansökningar som kommit in gällande det lediga arbetet. Här använder rekryterarna sig av de urvalskriterier som tidigare tagits fram. Det är en fördel om organisationen använder sig av ett flertal personer vid detta steg i rekryteringsprocessen för att på så sätt få flera synvinklar på ansökningshandlingarna och därmed minska risken för att missbedömningar och enkelsparighet uppstår. Alla i rekryteringsgruppen bör läsa ansökningarna och sortera dem i olika högar beroende på hur intressanta de anses vara. Sen är det lämpligt att rekryteringsgruppen sätter sig ner tillsammans och diskuterar hur de tänkt när de sorterat ansökningarna. På så sätt kan en diskussion föras gällande olika sökandes lämplighet och olika åsikter och uppfattningar kommer upp till ytan, vilket premierar olika synsätt, reflektion och ifrågasättande. (Braaf, 2004)

När ett antal personer valts ut börjar arbetet med anställningsintervjuerna. Först brukar rekryteringsgruppen ta fram intervjumallar och planera intervjuerna. Det är en fördel om samma personer som deltagit i hela rekryteringsprocessen också deltar i intervjuerna. Intervjuerna brukar vara någorlunda strukturerade så att de sökande får ungefär samma frågor, vilket underlättar jämförandet av de sökande. Därför är en intervjumall ett lämpligt redskap vid en intervju. Frågorna i intervjun brukar vara av objektiv karaktär även om den del subjektiva frågor givetvis måste ställas eftersom man vill få en bild av den sökande. Frågorna i intervjun ska vara knutna till det specifika arbetet och de krav som det ställer. Arbetsgivaren ska se till så att intervjuerna genomförs på ett rättvist och konsekvent sätt, både vid intervjutillfället och när resultatet av dem analyseras och bedöms. Det är inte helt ovanligt att olika personlighetstest och intelligenstest genomförs utöver intervjuerna. Det kan vara ett bra komplement till intervjuerna och underlättar rekryteringspersonalens svåra uppgift ”att välja rätt person till arbetet” (Braaf, 2004)

## **2.2 Genus och hinder**

Nu är det dags att fokusera på vår nästa teoridel. Vi har valt att belysa följande teorier som vi anser vara möjliga förklaringar till den kvinnliga underrepresentationen på ledande positioner. Det finns en mängd tänkbara förklaringar till varför det finns så få kvinnor på högre positioner. Könsfördelningen på ledande positioner innehåller flera aspekter som tangerar såväl samhälls-, organisations- som individnivån. Teorierna tar upp viktiga aspekter som i sin tur kan ha betydelse för rekryteringsprocessens utfall.

### **2.2.1 Bakgrund - könsfördelning på arbetsmarknaden**

Könsfördelningen på den svenska arbetsmarknaden visar att 79 % av kvinnorna arbetar och 84 % av männen. Till arbetskraften räknas personer som förvärvsarbetar eller är arbetslösa. På arbetsmarknaden finns olika typer av segregeringar mellan kvinnor och män. Dessa uppdelningar hittar man i sektorer, branscher, yrken och nivåer. (Boschini, 2004) Inom den privata sektorn är endast 19 % av cheferna kvinnor, resterande 81 % är män. (Wahl, 2003) Det finns ett tydligt mönster av att ju högre upp i hierarkin och ju mer ledningsansvar, desto större är behovet av kvinnor för att uppnå en balans mellan antalet kvinnor och män på chefsnivå. Det behövs inte fler kvinnliga personalchefer inom börsbolagen, dessa poster representeras redan av lika fördelning mellan könen. Däremot kvinnliga verkställande och vice verkställande direktörer saknas inom börsnoterade och andra privata företag. Andelen kvinnliga chefer har under det senaste decenniet ökat. Men andelen kvinnor är fortfarande låg på de allra högsta verkställande befattningarna. (Boschini, 2004)

### **2.2.2 Historik om kvinnan på arbetsmarknaden**

Samhällets informella föreställningar om kön har i hög grad påverkat kvinnan och lämnat spår i den formella lagstiftningen. Synen på kvinnan som underställd mannen visas tydligt i den civilrättsliga lagstiftningen, där den gifta kvinnan som så sent som för 80 år sedan fortfarande betraktades som omyndig. Hindrande lagstiftning har tvingat in dem i låglöne-, lågutbildade och arbetsintensiva områden eftersom de länge var utestängda från utbildning. Kvinnor har trots det kringgått lagstiftningen och drivit företag på andra premisser än män. För att försörja sig har de tvingats finna vägar runt lagar som gjort dem omyndiga och krävt kunskaper som de varit utestängda från. När det gäller företagande har kvinnor tagit över makens rörelse vid hans död, eller startat företag inom näringar där kvinnor fått utrymme. Kvinnorna har verkat inom andra områden och i praktiken haft kontroll över företag trots att de varit gifta. Det är intressant att kvinnors maktpositioner inom styrelserna var större under en period när gifta kvinnor inte var myndiga och då änkor var med i styrelserna som ägare. I takt med att gifta kvinnor får myndighet minskar antalet änkor i styrelserna och kvinnor förfogar då över färre maktpositioner. (Wahl, 2003)

### **2.2.3 Glastak och glasväggar**

Organisationsteorin har under många år varit könsblind, vilket innebär att innebörden av kön inte har problematiserats i forskning om organisationer. Att organisationer ses som könsneutrala är missvisande och ger en felaktig bild av verkligheten. De forskningar som gjorts angående könets betydelse i organisationerna visar dock att kön har betydelse. Kvinnor och män arbetar utifrån olika förutsättningar. Undersökningar visar att snedfördelningen på chefspositionerna beror på attityder, det vill säga inställningar och förhållningssätt. Fördomar, vilket innebär negativ attityd mot individer och företeelser vilket bygger på lätt identifierbara egenskaper hos dessa utan att annan tillgänglig information beaktas. Könsrollsmönster, vilket är en sammanfattande term för socialt och kulturellt betingade skillnader mellan könen vad avser beteende, värderingar, normer, föreställningar, resurser, makt och prestige. En fördom är att snedfördelningen beror på kvinnorna själva. Kvinnors socialisation beskrivs som bristfällig, vilket skulle göra att de inte passar in på ledande positioner.



Kvinnor som vill göra karriär måste därför kompensera bristerna som uppväxten skapat. Kvinnorna är med andra ord inte lika förberedda för chefsjobbet som männen är. Det finns forskare som hävdar att snedfördelningen istället beror på strukturella hinder som kvinnorna möter ute i organisationerna. Den här teorin fokuserar inte på kvinnliga egenskaper som ett problem utan endast de hinder som kvinnor möter för att de är kvinnor. Ett exempel på ett strukturellt hinder är glastaket. (Wahl, 1994)

Metaforen "glastaket" härstammar från mitten av 80- talet och innebär de osynliga hinder som kvinnor möter på sin väg uppåt i karriären. Kvinnors avancemang till den allra översta delen av pyramiden stoppas av ett osynligt hinder som automatiskt selekterar bort kvinnor. (Burke och Vinnicombe, 2005) Detta trots att könsfördelningen på nivåerna under, som utgör rekryteringsbasen, är relativt jämn. En förklaring till detta fenomen är att kvinnor, trots att de är representerade på nivån under ledningspositionerna, är relativt få inom de områden som anses vara basen för rekrytering till dessa. Glasväggen innebär alltså inte en direkt diskriminering av kvinnor. Alla som hamnat i ett spår som inte leder till toppen har lika svårt att byta inriktning. Men kvinnor drabbas hårdare eftersom de är fler inom områden som inte utgör den traditionella rekryteringsbasen för toppositionerna. Andelen kvinnor på toppchefspositioner har ökat under de senaste åren och de borde kunna utgöra en bra bas för rekrytering till de absoluta toppositionerna. Men trots detta går det fortfarande nio män på en kvinna bland de poster som utgör den traditionella rekryteringsbasen. Anledningen till detta är organisationer med glastak, som innebär att de rekryter till ledningspositioner bland specifika grupper hos dem och inte bland mellancheferna. Detta visar hur svårt det är för kvinnorna att övervinna organisatoriska och strukturella hinder och därmed kunna nå ledande positioner, trots att de har rätt kompetens och en gedigen utbildning. (Boschini, 2004)

#### **2.2.4 Utbildning**

En vanlig uppfattning är att det saknas kompetenta kvinnor att rekrytera till chefsposter. Det sägs att kvinnor inte har rätt utbildning. Rent historiskt har det varit ett faktum. Studier visar att kvinnor fram till 1980- talets slut var underrepresenterade på de längre utbildningarna som ledde till högststatusyrken som läkar-, civilingenjörs-, jurist- och civilekonomutbildning. I dag råder det ingen brist på kvinnor med rätt utbildningsbakgrund i Sverige. Under 1990- talet har antalet kvinnliga studenter kommit ifatt inom utbildningar förutom civilingenjörsutbildningarna. På varje kvinnlig chef med civilekonom examen går det fyra manliga chefer. Sedan tio år tillbaka utgör kvinnorna hälften av alla studenter och nytexaminerade på ekonomlinjen, som är den utbildning som de flesta högre chefer i dagsläget har. Om högre utbildning anses vara en viktig kvalifikation för chefspositioner så har kvinnor i det avseendet bättre meriter än männen. Detta pekar på att det är andra faktorer än kompetens och utbildning som påverkar denna kvinnliga underrepresentation. En annan faktor som bör beaktas är organisationskulturens betydelse för fenomenet. (Boschini, 2004)

#### **2.2.5 Organisationskulturens betydelse**

Forskning har visat att det finns tydliga samband mellan organisationskulturen och kön. Organisationskultur definieras ofta som ett system av gemensamma värderingar och idéer om hur saker fungerar och ska göras. Ur detta utvecklas normer och förväntningar. (Kaufmann, 1996) Det har också visat sig att chefskapet i organisationen har symbolisk betydelse för kulturen och det kan även kopplas samman med kön. I en

studie rörande olika organisationers strukturer och kulturer framkom det att i den strikta hierarkiska organisationen med konservativ kultur fanns det knappt några kvinnor på chefsbefattningar. I den organisation där strukturen var platt och kulturen var demokratiskt präglad fanns det ungefär lika många kvinnliga som manliga chefer. Beroende på om organisationen präglades av en manlig eller kvinnlig image, hade kvinnorna olika förutsättningar att klättra uppåt i hierarkin. (Wahl, 1996) I hierarkiska organisationer reflekterar kulturen de högsta chefernas värderingar och tankar, vilket leder till att kulturen förblir manlig. Eftersom att organisationskulturen är manlig är det inte troligt att kvinnor kommer att komma in på höga positioner. Det är inte bara organisationskulturen som hindrar kvinnor från att nå ledande positioner. Eftersom det bara sitter män på beslutsfattande positioner kommer de troligtvis att fortsätta rekrytera andra män. Detta leder till homosocial reproduktion. (Fawcett & Pringle, 2000)

### **2.2.5 Homosocialitet bland chefer**

Homosocialitet bland chefer innebär att de tilltalas av dem som liknar dem själva. Eftersom huvuddelen av cheferna i samhället och i organisationerna är män, leder det till att män identifierar sig med och orienterar sig mot andra män. Detta resulterar därmed i en homosocial reproduktion. (Ivarsson, 2001) Men även kvinnorna orienterar sig mot män eftersom de har makten, vilket leder till att även kvinnorna väljer män till högre positioner. (Ellison, 2001) Chefsarbete präglas av osäkerhet att förutsäga händelser, kommunikation och total hängivelse. Sociala kriterier som att ha rätt social bakgrund eller att vara presentabel har blivit en lösning till att reducera osäkerheten. Osäkerheten medför också ett behov av att känna förtroende för dem man arbetar tillsammans med, att veta att de tänker och agerar ungefär lika. Eftersom manliga chefer är osäkra på hur kvinnor kommunicerar väljer de andra män. Kravet på total hängivelse åt arbete innebär att chefen måste prioritera arbetet före allt annat i livet. Det innebär att män fortsätter att välja män. Detta leder till att föreställningen om hur en chef ska vara reproducerar sig själv och blir sanning. Vid rekrytering identifieras homosocialiteten genom att det läggs stor vikt på en nära relation mellan företagsledare och styrelse och att "det ska kännas rätt". Idealbilden av en företagsledare skapas genom en bekräftelseritual mellan män med liknande erfarenheter. Då dessa män besitter de högre positionerna i samhället blir denna idealbild inte bara normerande för chefer i organisationen utan för hela samhället, vilket i sin tur påverkar normen inom organisationen. (Wahl, 2003)

De kvinnor som lyckats bli rekryterade till högre positioner möter ofta en rad hinder som beror på de informella strukturerna som råder i organisationerna. De manliga cheferna har kontakter och möten som kvinnorna inte har tillträde till. Bilden av den kvinnliga chefen som sitter ensam på hotellrummet, medan männen ses i bastun och snackar ihop sig och sätter upp riktlinjer för den kommande verksamheten, har blivit en symbol för de informella nätverk som männen har, där kvinnorna inte får tillträde. Detta leder till att när det formella mötet sedan ska ske, så är redan besluten fattade och kvinnorna kan inte vara med och påverka. Det manliga ledarskapet präglas av en rad informella träffar utanför arbetet där många viktiga beslut tas. Männen träffas för att segla, spela golf och titta på fotboll, och betydelsen av dessa informella träffar bör inte underskattas. På så sätt behålls de manliga normerna och värderingarna. (Ekonomist, 2005)

## 2.2.6 Normer och värderingar

Beslut påverkas även av sociala normer. Dessa är outtalade beteenderegler som det är svårt att bryta mot. Normer påverkar individer i stora beslut som vilken utbildning de ska välja, hur de ska ta hand om sina barn och i vilken utsträckning de ska satsa på en karriär. Normer upprätthålls till stor del genom de underliggande incitamenten, det vill säga olika påverkande faktorer. Incitament handlar inte bara om pengar utan omfattar även en rad sociala och icke monetära aspekter. Däremot förändras sociala normer över tiden. (Boschini, 2004)

Dagens kvinnor har på mycket kort tid varit med om stora förändringar. Samhället har fortfarande inte vant sig vid att kvinnor kan ha makt och vara viktiga chefer. Men antalet ökar. Svensk lagstiftning och JämO har bidragit till att majoriteten av de yttre hindren är borta. Kvinnor kan teoretiskt utbilda sig och ta vilka anställningar som helst. Men människors attityder och vanor är svårt att lagstifta bort. Det är inte konstigt att attityder och värderingar inte hinner med samma takt vare sig hos oss själva och eller omgivningen. (Af Jochnick, 1999) Värderingar handlar om våra grundläggande principer och generella övertygelser som ger upphov till speciella sätt att vara och handla på. (Kaufmann, 1996) Attityder och värderingar förändras under en långsam process. Tack vare lagstiftningen är alla formella hinder borta. Utmaningen ligger i att se och förändra våra egna inre hinder. Det gäller både kvinnor och män. (Af Jochnick, 1999)

Män och kvinnor har ofta olika värderingar som härstammar från socialisationen. Kvinnor har blivit socialiserade till att värdera den privata sfären medan män till den officiella sfären. Det vill säga kvinnor väljer ofta att prioritera familjen medan män väljer att prioritera andra områden utanför hemmet, till exempel arbetet. Kvinnor och män kommer till organisationer med olika värderingar, ett problem som kan uppkomma i och med detta är att de kvinnliga värderingarna kan komma i konflikt med de som anses nödvändiga för chefskapet. Detta leder till att det även finns skillnader mellan kvinnliga och manliga chefers värderingar för chefskap. (Ivarsson, 2001)

## 2.2.7 Kvinnliga chefer

Kvinnor fastnar ofta i rollen som flicka. När de unga kvinnorna kommer ut i arbetslivet får de ofta höra att de är söta, trevliga, glada och en friskvind för företaget. De får alltså återkoppling på det flickaktiga i deras personlighet istället för deras arbetsprestation. Istället för att kvinnorna blir bedömda och får kritik utefter deras personlighet borde de istället uppmärksammas på vilken otjänst det är att se mellan fingrarna på deras fel och misstag bara för att de är söta och trevliga. Det finns även inslag från flickans uppfostran i flickbudskapet. En fin flicka ska vara tyst. Detta inslag kan få direkt påverkan på rollen som chef då det inverkar på förmågan att vara drivande och genomslagskraftig. Begåvning, kreativitet och förmåga utvecklar sig också i talförhet, nyfikenhet och näsvishet, men detta hålls ofta tillbaka hos flickorna. När flickorna växer upp får de ofta höra att de ska vara lugna och tysta, detta kan man se tydliga spår av hos kvinnliga chefer. De är rädda för att prata för mycket, samt att vara obstinata, något som de tidigt lärde sig att inte vara. Den här flickfostran hindrar kvinnors möjlighet att ta sig fram och komma vidare. Att kvinnor genom hela sitt liv lärt sig att vara flickor är något som ligger dem till last då organisationerna söker chefer. Många gånger leder det flickiga i kvinnans personlighet till att hon inte uppfattas som

tillräckligt tuff, vilket gör att hon på så sätt försvinner som kandidat till chefspositionen. (Dahlbom-hall, 1996) Riksdagsledamoten Birgitta Wistrand inringade problematiken som i ett nötskal ”Kvinnor som vill fram skall vara som en man, men får inte vara som en man, men skall ändå vara som en man”. (Dahlbom-hall, 1996 s. 68) Eftersom att kvinnor på chefspositioner är en minoritet har flera studier visat att det leder till strukturella effekter. Att vara avvikare innebär för kvinnorna att de måste anpassa sig till normen, med andra ord manligt chefskap. Det beteende som kvinnor uppvisar i en mansdominerad organisation är strukturella effekter av kvinnornas situation som minoritet. (Dahlbom-hall, 1996)

### **2.2.8 Kvinnliga förebilder**

Det finns fortfarande relativt få starka och självständiga kvinnliga förebilder. Det har dock länge funnits starka kvinnor. Men samhället har inte lyft fram dem förrän nu. När många av dagens kvinnliga ledare växte upp var majoriteten av alla kvinnor hemmafruar eller arbetade halvtid för att hjälpa till med försörjningen vilket naturligtvis har präglat deras kvinnobilder. Barn som växer upp i miljöer där de ser att deras mamma eller mormor är underordnade mannen lär sig automatiskt att små flickor ska bli beroende mammor och fruar när de växer upp. De små pojkarna lär sig att det är de som kommer att ha makten i familjen. (Af Jochnick, 1999)

Eftersom att det finns så få kvinnor på ledande positioner är det svårt att hitta kvinnliga förebilder på ledande positioner. Unga kvinnor möter en rad manliga chefer ute i arbetslivet, men väldigt få kvinnliga. Detta skulle kunna leda till att de omedvetet väljer bort att göra karriär då det finns så få kvinnliga chefer att identifiera sig med. Hade det funnits flera kvinnliga chefer så skulle unga kvinnor kunna få tillgång till tips och erfarenheter från de kvinnor som lyckat ta sig fram. Detta skulle kunna utveckla kvinnors förmåga att tro på sig själva och ta för sig på arbetsmarknaden. (Ellison, 2001)

### **2.2.9 Kvinnor är sämre på att tala om hur bra de är**

Tvivel på den egna förmågan är något som oftare plågar kvinnor mer än män. Män tenderar att överskatta sin förmåga och sina insatser, medan kvinnor underminerar sin kapacitet. Denna osäkerhet hos kvinnorna anses härstamma redan från när kvinnorna och männen var små. Redan som pojkar uppmuntrades männen att vara djärva och orädda, de uppmuntrades att inte ge sig utan att försöka igen om det var något som var svårt. Flickorna däremot möttes ofta av förståelse om det var något som de inte vågade. I klassrummet är det pojkarna som får ta plats. Pojkarna pratar mer och kräver betydligt mer uppmärksamhet från läraren än vad flickorna gör. Inte sällan så låter läraren pojkarna avbryta flickorna när de pratar, vilket leder till att pojkarna får mer träning i att göra sig hörda, i och med att läraren accepterar att pojkarna avbryter så förstärks deras uppfattning av att deras åsikter och tankar är viktiga. Även barnens lekbeteenden skiljer sig åt. Flickorna väntar på sin tur och lyssnar på varandra medan pojkarna har en mer hierarkisk struktur och får där med redan som barn träning i konkurrens och självhävdelse. Ledarstilen grundläggs också redan när flickorna och pojkarna är små. Pojkarna ska vara tuffa och tävlingsinriktade, samt kunna ta beslut och kontrollera olika situationer. Flickorna ska däremot vara förstående, och sätta sig in i hur personer i deras omgivning tänker och tycker och utifrån det hjälpa till om någon behöver det. De här mönstren från barndomen påverkar beteendet i vuxen ålder. Kvinnorna här därför ett mer känslomässigt engagemang och känner ofta av hur både medarbetare och chef mår.

Kvinnorna vill också i större utsträckning entusiasmera sina medarbetare och få dem att känna en "vi känsla" och sträva mot samma mål som ett team. (Frankenhaeuser, 1997) Så länge alla kvinnor är lika, ger varandra lika mycket utrymme och ingen försöker att vara förmer än de andra går samarbetet bra. Men så fort någon lämnar gruppen, genom att till exempel ta ett chefsjobb, slår sig gruppen samman och fryser ut henne som "tror att hon är något". Och eftersom relationer och närhet är så viktigt för kvinnor, vågar många inte satsa på karriären på grund av rädslan att bli ensamma och uteslutna. (Af Jochnick, 1999) Männerna är istället mer fokuserade på sin egen insats och delar inte lika gärna med sig av sin makt som kvinnorna. (Frankenhaeuser, 1997)

För kvinnor faller det sig inte naturligt att söka ledarskapet. Blir det ett chefsjobb ledigt så söker de inte automatiskt trots att de är intresserade utan väntar gärna tills de blir uppmanade. I nittio fall av hundra svarar de som blir tillfrågade: "Men klarar jag det?" Kvinnor frågar sig själva eller andra om de är kompetenta nog för att klara en mer krävande uppgift. Kvinnor vill gärna gardera sig genom att signalera osäkerhet så att ingen kan komma och anklaga dem ifall det inte skulle gå bra. Det gör inte män. De anmäler snabbt sitt intresse så snart de ser en chans till ett högre jobb. De tar mer för givet att de klarar uppgiften eftersom de fick frågan. (Af Jochnick, 1999)

### **2.2.10 Karriär och familj**

Att satsa på en chefkarriär kan ses som ytterligare ett steg i arbetslivet. Det innebär högre lön och en personlig utveckling samtidigt som det innebär kraftigt begränsade fritidsmöjligheter på grund av den stora arbetsbelastningen. Synen på män och kvinnors roll i samhället, det vill säga att männen ska försörja familjen, medan kvinnor ska ägna sig åt barn och hem, påverkar fortfarande individens karriärsatsning på flera sätt. Arbetsgivaren vet att det i huvudsak är kvinnor som tar ut föräldraledighet. Vid anställning och befordran ska inte arbetsgivaren enligt lag ta hänsyn till detta då det innebär att företagen gör sig skyldiga till statisk diskriminering. Det vill säga hur rekryterare och arbetsgivares föreställningar om medlemmar av andra sociala grupper än de själva tillhör, påverkar befordringsprocessen. När det gäller chefsposter skiljer det sig till skillnad från andra befattningar. Andra positioner innebär oftast att arbetsuppgifterna kan delas upp på andra anställda tills den föräldraledige kommer tillbaka. Det är svårt när det gäller chefspositionerna. Här måste en vikarie rekryteras och det är både en svår och komplicerad process. Det leder till att arbetsgivare drar sig för att rekrytera kvinnor till högre befattningar, vilket resulterar till att männen lättare får dessa poster. (Bocshini 2004)

Är det så att kvinnor tvingas välja mellan familj och karriär? Tyvärr är det mycket som tyder på att det är så. Det finns en trend som visar på att många av de kvinnor som lyckats få en chefsposition är barnlösa och ofta lever ensamma. Att kombinera både familj och karriär har för många kvinnor blivit för svårt. (Frankenhaeuser, 1997) Kvinnliga chefer med familj upplever ofta sin situation som väldigt stressande på grund av rollkonflikter, skuld känslor, överarbete och tidsbrist. (Wahl, 1994) Problemet att kombinera karriär och familj beror inte enbart på kvinnans upplevda svårighet att kombinera dessa två ting, utan även omgivningens negativa syn på kombinationen av modersroll och karriär. Det förväntas inte att en kvinna med barn ska satsa helhjärtat på karriären, den inställningen färgar det sätt som omgivningen bemöter kvinnan. (Frankenhaeuser, 1997)

Även om samhället har gått framåt och männen idag tar mer ansvar för hem och barn än vad de gjorde längre tillbaka i tiden så vilar ändå huvudansvaret för hem och barn på kvinnan. Kvinnan lägger i snitt dubbelt så mycket tid på hemarbete per vecka än vad mannen gör. Denna snedfördelning i hemmet leder till en extra hög arbetsbelastning för kvinnorna, något som lätt kan leda till stress och ohälsa. (Frankenhaeuser, 1997)

Chefsbefattningarna är konstruerade så att de är anpassade efter männens möjligheter. Möjligheter till tjänsteresor, jobba över, samt arbeta hemma om kvällar och helger. En man på en chefsposition backas ofta upp i hemmet av en kvinna, som i sin tur fått välja att inte prioritera sin karriär, för att deras liv ska gå ihop. Den manliga chefs kvinnan är alltså en kvinna som tar på sig ansvaret för hemmet. En kvinnlig chef däremot har sällan en man som valt att inte prioritera karriären, utan istället har hon en man som också valt att göra karriär. Detta leder till att den kvinnliga chefen blir dubbelarbetande då hon förutom sitt chefsarbete även får ta på sig det övergripande ansvaret för hemmet. Eftersom att dagens chefer förväntas lägga merparten av sin tid och energi på arbetet blir karriär och familjeansvar en svår ekvation för kvinnorna att få ihop. Så länge det snedfördelade ansvaret av hemmet kvarstår kommer basen för rekrytering av kvinnliga chefer att bli mycket smal. (Frankenhaeuser, 1997) Kvinnor väljer bort karriär på grund av många olika anledningar, hem och familj hindrar dem medan arbetets karaktär och utformning stöter bort dem. Det är med andra ord mycket som ska stämma för att kvinnor ska kunna och vilja nå upp till organisationernas toppskikt. (Ekonomist, 2005)

### **2.2.11 Konklusion**

Teorierna visar på att det finns en mängd faktorer som försvårar kvinnornas väg mot högre positioner. Teorierna vi nämnt handlar i mångt och mycket om de normer och värderingar som finns ute i organisationerna. Dessa normer och värderingar påverkar i sin tur individerna i organisationerna, vilket kan komma att påverka rekryteringsprocessen. Här kan fördomar och trångsynthet leda till förödande konsekvenser för kvinnorna som försöker klättra uppåt i hierarkin.

## **3. Metod**

I vårt metodavsnitt kommer vi att redogöra för varför vi valt den metod som vi valt, samt hur vi kommit fram till vårt resultat. Vi kommer även att diskutera faktorer som kan ha påverkat de resultat vi fått.

### **3.1 Val av ämne**

Undersökningens avsikt var att studera hur rekryteringsprocessen, rekryteringsgrupper och den organisationskulturella kontext de befinner sig i, kan påverka den kraftiga underrepresentation av kvinnor på olika chefspositioner som finns i dagens arbetsliv. Anledningen till att vi valde att belysa detta fenomen var att det i dagens arbetsliv ofta debatteras och diskuteras varför så få kvinnor når dessa högre positioner och vilka åtgärder som kan vidtas för att stävja detta. Visserligen har fler och fler kvinnor lyckats nå högre positioner inom olika organisationer och företag men både organisationsstrukturer och samhällsstrukturer har fortfarande en manlig prägel, vilket bidrar till den könsmaktsordning som fortfarande präglar samhället och framförallt arbetslivet.

### 3.2 Val av metod

I vår undersökning föll valet av metod på ett självklart sätt på det kvalitativa metodområdet. Kvalitativ forskning är ett lämpligt angreppssätt när man vill klargöra ett fenomenets karaktär och få en djupare förståelse för det som undersöks. Kvalitativ metod är till skillnad från kvantitativ metod, som är mer ämnad att kvantifiera och generalisera, mer lämplig när syftet är att undersöka ett fenomen på ett mer djupgående sätt och försöka få insyn i hur individer uppfattar och tolkar olika sociala företeelser. Eftersom vårt syfte var att belysa ämnet på ett djupgående sätt och därigenom försöka att skapa en förståelse så var den kvalitativa metoden det mest självklara valet. Inom den kvalitativa forskningen finns det en rad olika metoder, bland annat olika sorters observationer och intervjuer. Intervjuer är en metod som accentuerar samtalet och det direkta mötet mellan intervjupersonerna och respondenterna. Genom intervjun kan den eller de som intervjuar be respondenten eller respondenterna att förklara och utveckla sina svar, vilket är viktigt när en djupare förståelse av ett fenomen eftersträvas. (Widerberg, 2002) Intervjun är därmed ett flexibelt metodologiskt verktyg som kan ge intervjupersonerna en möjlighet att få insyn i respondenternas förståelse och tolkningar.

Eftersom vi eftersträvade att få en djupare inblick i rekryteringsprocessen och rekryteringspersonalens värderingar, föreställningar och förståelser så blev den kvalitativa intervjun ett ganska enkelt val eftersom vi inte ämnar generalisera. Det finns en rad olika typer av kvalitativa intervjuer så som strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad (öppen) intervju. För vår del ansåg vi att den semistrukturerade intervjun var den mest lämpliga intervjuformen, eftersom den ger oss en viss mall som vi kan följa samtidigt som den ger respondenterna en möjlighet att utveckla och precisera sina tankar och svar. Vår intervjuguide behandlade ett antal olika teman som utgick från de frågeställningar vi valt att behandla. Intervjuguiden gav utrymme åt intervjupersonerna att tala fritt och på så sätt fick vi utförligare svar. Intervjuerna fortskred tills vi ansåg att svaren inte tillförde någon ny information, det vill säga tills vi ansåg svaren vara mättade.

### 3.3 Deltagare

Intervjupersonerna bestod av nio olika personer med rekrytering som en av sina huvudsakliga arbetsuppgifter, alla var verksamma inom den privata sektorn. Företagen vi utförde intervjuerna på var alla inom mansdominerande branscher, vilket kan ha påverkat resultatet.

Kontakten med deltagarna togs per telefon och e-post samt genom personliga kontakter. Via de tre första intervjupersonerna fick vi kontakt med resterande sex personer. Vid första kontakt med de som vi intervjuade klargjorde vi syftet med vår undersökning. Intervjuerna ägde rum under en månads tid beroende på när de var tillgängliga. Sju av nio intervjuer ägde rum på respektive företag och resterande två i intervjupersonernas hem. Den lokala kontextens betydelse är något som bör uppmärksammas när man analyserar intervjumaterialet. Svaren kan skilja sig beroende på var intervjuerna genomförs. Äger intervjun rum på arbetsplatsen kan det bli en mer formell prägel på intervjun då personen kanske känner att den representerar företagets värderingar mer än om intervjun genomförs i hemmiljö. (Alvesson, 1999)

### **3.4 Procedur**

Vid intervjutillfället upplyste vi intervjupersonerna om att intervjumaterialet skulle behandlas konfidentiellt, det vill säga att det insamlade materialet skulle bearbetas så att det inte redovisades vem som sagt vad. (Bryman, 2002) Vi frågade om vi fick tillåtelse att spela in intervjun med hjälp av bandspelare. Intervjuerna varade mellan 45 minuter och en timme. Eftersom att bandspelare användes kunde vi lägga all fokus på att aktivt lyssna och visa intresse, på så sätt kunde vi ställa viktiga följdfrågor och få mer utförliga svar. Vi upplyste även personerna vi intervju att de skulle få ta del av den färdiga uppsatsen.

### **3.5 Databearbetning**

Databearbetningen påbörjades direkt efter att vi avslutat intervjuerna. Materialet transkriberades, det vill säga att vi skrev ut intervjuerna ordagrant på dator. Därefter kodades intervjuerna för att inte avslöja identiteten på de intervjuade. Vi skrev ut materialet i pappersform för att det skulle bli mer överskådligt. Efter det kategoriserades intervjumaterialet utefter våra frågeställningar. Det färdiga materialet analyserades efter hermeneutisk tolkning. Hermeneutik baseras på vissa grundläggande antaganden, mening skapas genom kontext, all förståelse är beroende av helheten, all förståelse förutsätter någon form av förförståelse och varje tolkning föregås av vissa förväntningar och förutfattade meningar. Vi har haft detta i beaktande då vi tolkat våra intervjuer, så att våra egna fördomar påverkat resultatet i minsta möjliga mån. Analysen ledde fram till ett resultat som vi kunde koppla till våra teorier och frågeställningarna som ställdes i vårt syfte. (Widerberg, 2002)

### **3.6 Metoddiskussion**

För att vi ska kunna bedöma studiens pålitlighet är det viktigt att vi har en kritisk syn på vårt arbete. Genom kritisk granskning uppmärksammas hur olika faktorer kan ha påverkat de svar vi fått under intervjuerna. Det är väldigt lätt att ställa frågor som bekräftar våra förutfattade meningar och fördomar. Detta har vi varit medvetna om och i största möjliga mån försökt undvika. Den etiska genomgången med intervjupersonen höjde tillförlitligheten eftersom att det ledde till en högre avslappning och mod till att beskriva tankar och erfarenheter kring fenomenet. Något som kan ha påverkat intervjun på ett negativt sätt var att vi var tre stycken som fanns i rummet även fast det bara var en som genomförde intervjun. Detta kan ha fått följderna att intervjupersonen kände sig utelämnad och granskad, vilket i sin tur kan ha lett till att personen hämmats under intervjun.

## **4. Resultat/analys**

I vår resultat del kommer vi att redogöra för de empiriska resultat som framkommit under intervjuerna. Vi har utgått från våra fyra frågeställningar och därefter har vi kunnat se vissa mönster i intervjumaterialet. För att förtydliga vitala delar från intervjuerna har vi använt oss av citat.



## **4.1 Rekryteringsprocessen**

### **4.1.1 Rekryteringsgruppen**

Det första steget i rekryteringsprocessen brukar vara att tillsätta en rekryteringsgrupp. Redan här finns det risk att kvinnornas möjligheter till högre positioner försvagas beroende på rekryteringsgruppens sammansättning. Detta kommer att diskuteras och bearbetas under rubriken; rekryteringsgruppens inverkan. Är rekryteringsgruppen sammansatt av allt för liktänkande personer, bildas lätt ett enkelspårigt och mindre kritiskt och ifrågasättande tankesätt.

### **4.1.2 Arbetsbeskrivning**

Arbetsbeskrivningen formuleras efter vilka arbetsuppgifter som tjänsten innefattar. Intervjupersonerna menar att denna del i rekryteringsprocessen är könsneutral eftersom att den baseras på de uppgifter som ska utföras och inte vilka egenskaper som krävs. Här finns ingen uppenbar risk att kvinnor faller bort. Kvinnorna kan däremot välja att inte söka tjänsten om de känner att arbetsuppgifterna inte är tilltalande för dem, så är fallet i många av de tekniska branscherna.

### **4.1.3 Kravprofil**

Flertalet av dem vi intervjuade påpekade vikten av att göra en utförlig och väl genomarbetad kravprofil.

Ser man inte över kravprofilen ordentligt finns risken att man tillskriver tjänsten manliga egenskaper eftersom vi är ett teknikföretag.

För att få in fler kvinnor i vår organisation som är manligt präglad behöver vi se över formuleringen på kravprofilen, annars är det lätt att vi får in en liknande person som den som hade tjänsten innan, i vårt fall oftast en man.

Kravprofilen ska innehålla vilka kompetenser och egenskaper tjänsten kräver. Här finns en stor risk att kvinnor faller bort om kravprofilen utformas efter normen hur en chef bör vara, eftersom merparten av dagens chefer är män finns det risk att tjänsten på så sätt tillskrivs kompetenser och egenskaper som anses vara manligt präglade. Det är viktigt att kravprofilen inte utformas efter de egenskaper som den tidigare befattningshavaren hade. Då kan positioner som tidigare innehafts av män också få manliga efterträdare, vilket leder till homosocialreproduktion. Detta var något som många av de vi intervjuade påpekade.

Kravspecifikationen utformas av den rekryterande chefen som i sin tur ofta är man.

### **4.1.4 Annonsering av tjänst**

I intervjuerna framkom det att formuleringen av annonsen har betydelse för vilka som söker tjänsten. Även här finns en risk att kvinnor kan falla bort om inte annonsen är utformad så att den attraherar kvinnor. Redan här försvinner många kvinnor om de inte anser att de uppfyller alla krav som ställs i annonsen.

Vill man ha in en kvinna så får man skriva i annonsen att man gärna ser en kvinnlig sökande. Man måste annonsera för att locka kvinnor. Tjejer är mycket mer kritiska, de tittar på ett jobb och säger men det här har jag inte gjort förut, så de säger nej till mycket större utmaningar än män. När killar läser en annons tänker de; det här kan jag, det där kan jag inte, det där kan jag lära mig, det har jag aldrig sett men det kan ju inte vara så svårt.... Det söker jag! Tjejer har helt motsatt struktur så är det faktiskt.

Eftersom intervjuerna utfördes i mansdominerade branscher är utbudet av kvinnliga sökande begränsat.

Det finns fler manliga kandidater i den här typen av yrke. Det söker ju nästan inga tjejer utan bara killar. Vi hittar inga tjejer, det är inga som söker, vi försöker leta men dom finns inte.

Något som framkom i ett par av intervjuerna var att med tanke på att merparten av dem som finns på företagen är män, leder internrekryteringen många gånger till att män hamnar på de högre positionerna. Detta är speciellt vanligt i organisationer där ett "glastak" förhindrar kvinnor att ta sig uppåt i hierarkin. Kvinnorna är relativt få inom de områden som anses vara basen för rekrytering till ledningspositioner.

Vi annonserar alltid internt och 70 procent ska rekryteras internt

#### **4.1.5 Urval och intervju**

Urvalet baseras på de formella kriterierna Vid rekryteringen till högre positioner läggs det stor vikt vid tidigare erfarenhet. Det är först efter intervjun som de personliga egenskaperna blir mer betydande. Detta poängteras i de flesta intervjuerna.

Att tvivel på den egna förmågan är något som oftare plågar kvinnor än män framkom i intervjuerna. Män tenderar att överskatta sin förmåga och insatser, medan kvinnor underminerar sin kapacitet. Detta anses härstamma redan från barndomen.

Kanske tjejerna håller tillbaka lite mer vid intervjun så där att dom inte tror på sig själva riktigt, dom är kanske inte så självsäkra men inte att dom är osäkra men inte på samma sätt självsäkra.

För att undvika att man diskriminerar kvinnor på grund av de fördomar man eventuellt har bör frågorna vara så objektiva som möjligt menade ett antal av intervju personerna.

I intervjun är det lätt att man ställer frågor som bekräftar ens fördomar istället borde man ställa frågor som gör att man får andra svar än dom man tänkt sig.

De flesta intervjupersonerna sa att det var en fördel om personerna visade en viss självsäkerhet vid intervjutillfället, eftersom det är något som är väldigt viktigt att ha i dagens tuffa arbetsliv.

Speciellt i ledarroller är det viktigt att man tar för sig och visar framfötterna. Det är upp till den sökande att i intervjun kunna visa detta. Eftersom man har så kort tid på sig är det viktigt att kunna sälja sig själv på ett attraktivt sätt.

Män och kvinnor uttrycker sig på olika sätt och det är de här gamla stammarna. Alltså män är mycket tydligare med att framhålla vad de kan. Och kvinnor är mycket snabbare med vad de inte kan. Det är inte helt generellt men det finns lite av det och då är det viktigt att som rekryterare försöka att liksom lyssna och inte påverkas så mycket av det. Kvinnor är generellt sämre på att förhandla om högre lön.

För att inte kvinnor ska dra sig ur efter intervjun på grund av den stora arbetsbelastningen och de begränsade fritidsmöjligheterna som en chefstjänst innebär, är det bra om man framhåller möjligheten till att kombinera familj och karriär.

För att få in fler kvinnor till högre positioner är det viktigt att man i intervjun berättar mer om jobbet samt hur det går att kombinera mer med ett familjeliv.

#### **4.2 Organisationskulturens påverkan på fenomenet**

Många av företagen där vi gjorde intervjuerna hade en manlig kultur vilket kunde göra det svårt för kvinnorna att bli och känna sig accepterade. I maskulina organisationer är det svårt för kvinnor att avancera till chefspositioner, menar informanterna.

När man rekryterar så försöker man rekrytera någon som passar in och har samma värderingar som organisationen.

Män har skaffat sig en starkare ställning, vilket gör att män reda finns på högre positioner så rekryterar de män för det blir naturligt och så har man värderingar som säger att det ska vara så

Ibland kan det vara lite pirrigt att anställa en kvinna som chef i en grupp som bara är van vid manliga chefer då vet man ju inte hur hon kommer att uppfattas och om det kommer att funka i den här gruppen. Ett manligt chefsätt är lite annorlunda än en kvinnlig ledarstil. Det är också så att om det är en grupp av tekniker så förväntar dom sig att chefen är en duktig tekniker, en kvinna kan vara en duktig tekniker men man kan misstro henne för att hon är en kvinna.

Gruppen förväntar sig att chefen ska vara på ett visst sätt och går hon utanför de här mallarna så passar hon inte in.

På många företag råder fortfarande sedan länge, värderingar om att kvinnor inte ska vara chefer helt enkelt.

En del av dem som blev intervjuade reflekterade över tidigare erfarenheter de haft inom mer kvinnodominerade branscher. Även inom dessa branscher kan det vara svårt för kvinnor att nå ledande positioner eftersom många kvinnor har svårt att acceptera att bli ledda av en kvinna. Många kvinnor vågar därmed inte satsa på chefskarriär för att de är rädda för att bli ensamma och utfrusna.

Vi har så mycket kvinnor här så därför måste vi ha en man, kvinnorna kommer inte att acceptera en kvinna. Ibland är kvinnorna de värsta för de vill ha en manlig chef. Vi är själva våra värsta fiender ibland. Det är tyvärr så att de äter upp den kvinnan som befordras, mycket skitsnack, vi kan inte vara generösa av varandra. De värsta konkurrenterna är inte männen utan medsystrarna.

#### **4.3 Rekryteringsgruppens inverkan**

Det är ofta den rekryterande chefen som är med och tar det avgörande beslutet i rekryteringen. Denna är ofta en man vilket ökar risken till homosocialreproduktion, det vill säga män väljer andra män. Här kan vi se att sammansättningen av rekryteringsgruppens sammansättning kan påverka kvinnornas möjligheter att nå de högre positionerna.

Det är det felet många gör att söka efter medarbetare som är lika sig själva men det blir inte bra trots att man tycker om varandra och kan prata och tycker likadant. Väldigt mycket handlar om att det varit män i väldigt många år och män har lättare

att välja män och det handlar säkert om många olika saker. Men det handlar mycket om nätverk män känner män. Män väljer män och strukturerna är fortfarande manliga.

Det kan vara lätt att man bestämmer sig för snabbt om en person speciellt om den verkar ha samma intressen, man bygger upp någon slags sagoslott kring denna person, man tycker alltid bättre om människor som är som en själv.

Många av dem som vi intervjuade framhöll hur svårt det är att lägga sina personliga värderingar åt sidan vid en rekrytering. Därför är det viktigt att man alltid är fler vid en rekrytering.

Det går ju inte att lägga sina personliga värderingar åt sidan det gäller att vara medveten om dem och vad det är som påverkar en. Man får vara försiktig med att rekrytera personer som liknar en för det blir inte bra. Sen kan det vara vissa saker man har gemensamt, vissa grundvärderingar. Det går inte att lägga sina personliga värderingar åt sidan man är ju människa och en människa är ju subjektiv och så länge man är människa är det svårt att vara objektiv.

Det är oerhört viktigt att man är flera när man sitter och rekryterar för då kan man se olika saker för är man ensam är det väldigt lätt att man gillar den som är väldigt lik en själv, Kaka söker maka. Därför är det viktigt att ha med olika personligheter i rekryteringsgruppen.

Det finns risk för att rekryterarnas personliga värderingar och fördomar leder till diskriminering av kvinnliga sökanden i fertil ålder, menade en av informanterna

Det finns en ironi och en fördom när man sitter och rekryterar män som har hus och barn och är gifta är vinnare, då vet man att de stannar i Skåne en kvinna som däremot är gift och har barn är däremot bara en nackdel det är orättvist.

#### **4.4 Kvinnors ambitioner att nå ledande positioner**

Enligt de flesta av de personer som vi intervjuade rådde en samstämmighet om att kvinnor väljer att prioritera andra saker framför karriären, kanske är det en bidragande orsak till varför det finns så få kvinnor på toppen. Kvinnor har blivit socialiserade till att värdera den privata sfären i större utsträckning än vad män gör. Kvinnliga värderingar kan komma i konflikt med de värderingar som anses nödvändiga för chefskap.

Högre chefspositioner innebär vilja att göra karriär och då måste man göra en massa prioriteringar och jag tror inte att en kvinna är beredd att lägga 13 timmar per dag på jobbet.

Jag tror att det har den här historiska förklaringen att kvinnor stått tillbaka mera på grund av familjeskäl och kanske värderar andra saker i livet.

Det kommer från barnsben från föräldrar, samhälle och media. Jag tror att kvinnor väljer att prioritera andra saker jag ser bara på mig själv när ungarna var små man skulle vara duktig mamma man slet som en tokstolle för att hinna till jobbet sen sprang man som en tokstolle för att hinna hämta på dagis och hos dagmamma och sen skulle man vara rolig när man kom hen då hade man dåliga samveten överallt.

Rekryterarnas föreställningar var att karriär och familj var en svår ekvation för många kvinnor att lösa.

Kvinnor har inte varit ute i arbetslivet lika länge som män sen har vi också det här med mammarollen, kvinnor tar ett större ansvar hemma som gör att de inte får samma chans, De klarar inte av pressen både hemma och på jobbet.

Personerna vi intervjuade var i mångt och mycket överens om att kvinnor prioriterar andra faktorer än pengar och karriär, de är mer fokuserade på sociala relationer och trygghet. Något som i många fall inte finns i samma utsträckning uppe på toppen.

Tjejerna bryr sig inte lika mycket om karriär och lön som killar. Tjejerna vill känna att det här är rätt jobb för dem och att chefen känns rätt. Det är mycket som ska stämma även hemma. Ser killar en möjlighet till karriär och högre lön så, yes go for it!

## 5. Diskussion

Nu har det blivit dags att knyta ihop säcken och föra en diskussion kring våra egna tankar och reflektioner kring teori, metod och empiri.

I början av vår resa präglades vi av våra förutfattade meningar och fördomar kring fenomenet. Vi hade föreställningen om att rekryterarna valde bort kvinnliga sökande i större utsträckning än män, till högre positioner. Vi blev intresserade av att undersöka om det fanns något belägg för våra föreställningar. Vi valde att titta närmare på följande områden: rekryteringsprocessen och rekryteringsgruppens inverkan på underrepresentationen av kvinnliga chefer, samt organisationskulturens betydelse och om män och kvinnor har olika ambitioner.

Vi valde att inte använda oss av den kvantitativa forskningsmetoden eftersom den är lämpligare när man vill kvantifiera och generalisera. Vi ville istället få en djupare förståelse för fenomenet genom att använda oss av en mer djupgående metodologi. Vi valde därför att använda oss av kvalitativ forskningsmetod eftersom som vi var intresserade av att ta reda på hur intervjupersonerna såg på fenomenet. I efterhand kan man se att vi kunde använt oss av mer djupgående och utvecklande frågor för att få ännu mer uttömmande svar.

Något som vi som författare reflekterat över är hur svårt det är att fånga den bild av världen som de intervjuade personerna hade. Vi utgår alla från olika syn på verkligheten vilket gör det svårt att få en enhetlig bild av hur det ser ut. Det kan finnas en risk att vi såg samband som inte fanns genom att vi medvetet eller omedvetet misstolkade resultatet på grund av egna önskemål och förutfattade meningar. Detta försökte vi dock att undvika så långt som möjligt då vi genom hela resans gång reflekterat och varit medvetna om detta. Eftersom vi var tre stycken närvarande vid varje intervju kan det ha bidragit med att våra individuella förutfattade meningar inte fått så stort utrymme eftersom vi då var och en konfronterades med dessa fördomar. Detta gav möjlighet till reflektion och ifrågasättande av dessa fördomar, vilket resulterade i ett mer öppet och konstruktivt samtalsforum.

Eftersom majoriteten av de företag som vi genomförde undersökningen på var inom tydligt mansdominerade branscher, har det med största sannolikhet påverkat resultatet. Eftersom det i dessa branscher finns så få kvinnor även på lägre positioner återfinns de

inte heller på toppen i dessa företag. Ett bredare urval kunde ha lett till ett annorlunda resultat.

Teoribildningen kring ledarskap och kön handlar till stor del om kunskaper och konstruktioner av kön i organisationer, och könsstrukturers konsekvenser i praktiken. En central frågeställning inom forskningen har varit att söka tolkningar till mansdominansens reproduktion på maktpositioner. Slutsatser som kan dras från detta är att könsfördelningen på ledande positioner, får konsekvenser för både utformandet av ledarskapet och organisationsstrukturen. Det är viktigt att bryta detta mönster, med männen som norm och kvinnor som bristfälliga eller komplementära, för att åstadkomma förändringar i organisationer med glastak.

En förutsättning för undersökningens tillförlitlighet är att sambandet mellan teori och forskningsfrågor är hållbara. Frågorna utformades utifrån en kunskapsbas av teorier knutna till fenomenet. Intervjuszvaren kunde knytas till relevanta utvalda teorier.

### 1. Var i rekryteringsprocessen finns det risk att kvinnorna faller bort?

Resultat delen visar att det finns olika delar i rekryteringsprocessen där kvinnor kan falla bort. Sammansättningen av rekryteringsgruppen har visat sig ha en betydelse för kvinnors möjligheter att ta sig upp på högre positioner. Det finns en risk att en allt för homogen rekryteringsgrupp har samma värderingar och syn på vilka egenskaper en bra chef ska ha. Är rekryteringsgruppen sammansatt av allt för liktänkande personer finns risk för stereotyp och fördomsfullt resonering och handlande. Finns värderingarna att kvinnor inte passar som chefer är risken då stor att kvinnliga sökande sorteras bort redan i början av rekryteringsprocessen. (Braaf, 2004)

Nästa kritiska del i rekryteringsprocessen är utformandet av kravprofilen. Här finns det stor risk att kvinnor faller bort om kravprofilen är anpassad efter den tidigare chefen, eftersom denne ofta varit en man. Eftersom män dominerar så kraftigt på dessa positioner kan det få konsekvenser för kvinnor, eftersom de då blir marginaliserade. (Braaf, 2004)

Annonser om lediga chefsarbeten anses ofta ha en manlig prägel, vilket kan innebära en risk att kvinnor inte lockas att söka dessa anställningar. Detta är något som rekryterarna och organisationerna bör vara uppmärksamma på om de ska få in fler kvinnor till dessa positioner. Vid annonseringen av en tjänst är det därför viktigt att formulera annonsen så att den även attraherar kvinnor. (Braaf, 2004)

En del av de företag som vi träffade gjorde merparten av sin rekrytering internt, vilket kan ha lett till att kvinnor inte nåt ledande positioner eftersom de inte heller fanns på de nivåer där cheferna befordras från. Precis som teorierna antyder så är kvinnorna mer självkritiska än vad männen är. Kvinnorna måste känna att de klarar av alla de krav som finns specificerade i annonsen för att de ska söka tjänsten. Det här var något som påpekades under flera av intervjuerna.

Även under anställningsintervjuerna är kvinnorna mer självkritiska och mindre självhävdande än männen. De personerna som vi intervjuade påpekade att det var viktigt att ta hänsyn till detta för att kvinnorna skulle få samma chans som männen. Är

rekryteringsgruppen inte medveten om detta kanske de omedvetet väljer den person som är mest självsäker, vilket ofta leder till att en man får jobbet.

Undersökningen visade att den fanns ett antal steg i rekryteringsprocessen där kvinnor riskerar att falla bort. Vid sammansättningen är det viktigt att rekryteringsgruppen inte är sammansatt av allt för liktänkande personer eftersom det då lätt kan leda till stereotypa antaganden och fördomar, vilket kan missgynna kvinnor.. Det finns som tidigare nämnts även en risk för kvinnligt bortfall vid skapandet av kravprofilen eftersom denne riskerar att anpassas efter föregående chef det vill säga ofta en man. Annonsen bör också vara formulerad så att den även lockar kvinnor att söka till chefstjänsten, vilket den enligt många respondenter inte alltid är. Internrekrytering är också en riskfaktor för kvinnorna eftersom basen för denna rekrytering till största del består av män. Vid intervju tillfället visade det sig att kvinnorna många gånger håller tillbaka vad de kan och att de är mer osäkra på sin förmåga. Detta kan givetvis påverka deras chanser att bli anställda på ett negativt sätt. Här gäller det att rekryteringspersonalen är medvetna om detta och tar hänsyn till detta.

## 2. På vilket sätt påverkar företagets organisationskultur fenomenet?

Vid en rekrytering läggs det stor vikt vid att personen ska passa in i organisationskulturen. Eftersom de flesta av de företagen vi utförde intervjuerna på präglades av en manlig kultur kan det vara svårt för kvinnor att ta sig in i organisationerna och nå de högre positionerna. Rekryterarna kan känna en rädsla inför att anställa en kvinna som chef om en grupp är van vid manliga chefer. Eftersom företag med manlig kultur ofta präglas av den stereotypa uppfattningen att kvinnor inte passar som chefer. (Braaf, 2004)

Det verkar även vara ett problem för kvinnor att ta sig upp till högre positioner i de företag där det råder en mer kvinnlig organisationskultur. Detta beror på att kvinnor många gånger motarbetar varandra, genom skitsnack och utfrysning. Vi tror att en förutsättning för att få in fler kvinnor till högre positioner är att rekryterarna måste våga bryta mönstret och inte vara rädda att vara okonventionella och anställa fler kvinnor.

Här visade det sig att kvinnor kan ha svårt att avancera till ledande positioner både i företag med en manligt influerad organisationskultur och i företag med en kvinnligt influerad organisationskultur. Detta visar på vilken kraftansträngning som behövs för att dessa mönster ska brytas inom olika organisationskulturer. För att kvinnor ska bli accepterade som chefer krävs ett öppet och tolerant arbetsklimat som alla individer i organisationen inklusive rekryteringsgruppen måste identifiera sig med.

## 3. På vilket sätt påverkar rekryteringsgruppen underrepresentationen av kvinnor på högre positioner?

Eftersom det ofta är den rekryterande chefen som är med och tar det avgörande beslutet i rekryteringen finns det en risk att denne väljer en person med liknande egenskaper och attribut som denne själv. Eftersom denne rekryterande chef ofta är en man kan det lätt leda till homosocialreproduktion, det vill säga den manlige chefen väljer inte sällan en annan man till chef.

Av intervjuerna framgick det hur svårt det är att lägga sina personliga värderingar åt sidan under en rekryteringsprocess och speciellt vid intervjutillfället. Detta visar på hur viktigt det är att använda sig av flera olika rekryterare vid en rekryteringsprocess. Eftersom kvinnornas eventuella föräldraledighet ofta finns med i bilden vid en rekrytering finns det risk att rekryterarnas personliga värderingar och fördomar gällande detta leder till diskriminering av kvinnliga sökanden i fertil ålder

Eftersom rekryterarna är olika individer med olika värderingar, attityder och fördomar finns givetvis risken att de påverkar rekryteringsprocessen på olika sätt. Ett fenomen som ofta togs upp vid intervjuerna var att män rekryterar män till olika chefspositioner, det vill säga homosocialreproduktion.

#### 4. Har män och kvinnor olika ambitioner att göra karriär och nå chefspositioner?

De flesta av intervjupersonerna har hävdade att kvinnor prioriterar andra värden i livet så som hem och familj. Man kan fortfarande se att gamla traditioner och värderingar lever kvar om att kvinnan ska ta det största ansvaret i hemmet. Karriär och familj verkar vara en svår ekvation för många kvinnor att få ihop. (Bocshini 2004)

Eftersom det finns så få kvinnliga chefer har dagens kvinnor svårt att hitta kvinnliga förebilder att identifiera sig med. Detta leder till att de inte söker chefsjobb i samma utsträckning som män.

Socialisationen kan ha en inverkan på kvinnors benägenhet att söka sig till maktpositioner så som olika chefsbefattningar. Män och kvinnor skiljer sig åt en del i hur de blivit uppfostrade. Pojkar uppmuntras ofta att vara tävlingsinriktade och ta täten medan flickor till att hålla sig i bakgrunden och vänta på sin tur. (Frankenhaeuser, 1997)

Argumentet att kvinnor saknar rätt utbildning och rätt kompetens för att bli chefer är en förlegad fördom som inte längre har något som helst belägg. Historiskt sett har kvinnor inte utbildat sig i samma omfattning som männen, men i dag är situationen en helt annan. Det råder absolut ingen brist på kvinnor med rätt utbildningsbakgrund i dagens läge. (Boschini, 2004) Detta visar på att det är andra faktorer än utbildning och kompetens som bidrar till underrepresentationen av kvinnliga chefer, vilket även resultatet av vår undersökning pekar på. Men det visar också på att kvinnor inte saknar ambitioner att utbilda sig och göra karriär. Det är av yttersta vikt att dessa olika påverkande faktorer och fördomar identifieras och motarbetas ute i organisationerna, för att vi på så sätt ska kunna få en mer jämställd arbetsmarknad.

Undersökningen pekade på att kvinnor inte prioriterar chefskap i samma utsträckning som män. Men samtidigt visar statistik från olika utbildningar att kvinnor utbildar sig i samma utsträckning som män och att de är motiverade att satsa på en karriär, vilket kan kännas en aning motsägelsefullt. Förhoppningsvis och högst sannolikt kommer vi att se fler kvinnliga chefer i framtiden.

Vi anser att vi fått svar på de olika frågeställningar som vi utgick ifrån, även om svaren ibland varit motsägelsefulla och motstridiga men det är väl oundvikligt när intervjuerna genomförs på ett antal olika individer med olika förståelse, tolkningar och värderingar. Vi har försökt att synliggöra den komplexitet som ligger bakom underrepresentationen



av kvinnliga chefer genom att fokusera på rekryteringsprocess, rekryteringspersonal, organisationskultur och kvinnors och mäns ambition att nå chefspositioner. Vi har verkligen fått upp ögonen för denna komplexitet som bidrar till denna kvinnliga underrepresentation och försökt visa på att olika åtgärder är ytterst nödvändiga om vi ska få en jämställd arbetsmarknad. Vi hoppas även att läsarna av denna undersökning känner att de fått en mer nyanserad bild av varför situationen ser ut så som den gör och att de blir motiverade till att ytterligare utveckla sin kunskap om detta fenomen.

Slutligen vill vi poängtera att vi varken tycker att män eller kvinnor är bättre chefer. Vi vill bara poängtera att kvinnor självklart ska ha samma förutsättningar som män att nå dessa positioner.

## Källförteckning

Af jochnick, C. (1999) *Kvinnligt ledarskap*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur/Företagslitteratur.

Alvesson, M. (1999) *Beyond Neo-Positivists, romantics and localists: A reflektive approach to interviews in organizational research*

Arhén, G. (1996) *Dagens Kvinnliga chefer: Varken änglar eller häxor*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB.

Boschini, Anne. (2004) *Balans på toppen: Incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*. Stockholm: SNS Förlag

Braaf, L. (2004) *Rekrytering och mångfald*. Stockholm: Ateljè Typsnittet L&R AB

Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Burke, R., Vinnicombe, S. (2005) *Advancing women`s careers*. Career Development International, Vol 10, No 3, ss 165-167

Dahlbom-hall, B. (1996) *Lära kvinnor chefa män*. Falun: Natur och kultur

Economist (2005) *The coundrum of the glass ceiling*. Vol 376, ss 63-65

Ellison, L. (2001) *Senior Management in chartered surveying: where are the women?*. Women in Management Review, Vol 16, No 6, ss 264-278

Fawcett, R., Pringle, J. (2002) *Women CEOs in New Zealand: where are you?*. Women in Management Review, Vol 15, No 5, ss 253-260

Frankenhaeuser, M. (1997) *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Finland: Brombergs Bokförlag AB

Ivarsson, S. (2001) *Kvinnors Karriärväg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

JämO, DO, Handikappsombudsmannen, HomO (1999) Stockholm: Jakobsbergs tryckeri AB

Kaufmann, G. Kaufmann, A. (1996) *Psyklogi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur

Knocke, W. Drejhammar, I. Gonäs, L. Isaksson, K. (2003) *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. Katrineholm: Arbetslivsinstitutet.

Wahl, A. (1994) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. SOU, Stockholm: Socialdepartementet.

Wahl, A. (2003) *Mansdominans i förändring: Om ledningsgrupper och styrelser*. SOU, Stockholm: Socialdepartementet.

Widerberg, K. (2002) *Att presentera kvalitativa data*. Lund: Studentlitteratur

## Bilaga 1

### Sökvägar

Följande artiklar hämtades på arbetslivsinstitutets hemsida, där sökte vi på artiklarnas titlar:

Ivarsson, S. (2001) *Kvinnors Karriärväg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Knocke, W. Drejhammar, I. Gonäs, L. Isaksson, K. (2003) *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. Arbetslivsinstitutet. Hellmans förlag. Katrineholm

Följande artiklar hämtades på [www.hkr.se](http://www.hkr.se), biblioteket, [elin@kristianstad](mailto:elin@kristianstad):

Burke, R., Vinnicombe, S. (2005) *Advancing women`s careers*. *Career Development International*, Vol 10, No 3, sid 165-167 Sökord: glass ceiling

Ellison, L. (2001) *Senior Management in chartered surveying: where are the women?*. *Women in Management Review*, Vol 16, No 6, sid 264-278 Sökord: top management.

Fawcett, R., Pringle, J. (2002) *Women CEOs in New Zealand: where are you?*. *Women in Management Review*, Vol 15, No 5, ss 253-260  
Sökord: homosocial reproduction

(2005) *The coundrum of the glass ceiling*. *Economist*, Vol 376, sid 63-65  
Sökord: Chief executive, women

Artikeln tillhandahölls av Sören Augustinsson (artikel från föregående metodkurs):

Alvesson, M. (1999) *Beyond Neo-Positivists, romantics and localists: A reflektive approach to interviews in organizational research*

