



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap
VT 2020

Spegel, spegel på väggen där, säg mig vem som mest lämplig för tjänsten är?

- En vinjettstudie om chefers tankesätt i rekryteringsprocesser

Beatrice Cehlin & Johanna Möller

Fakulteten för ekonomi

Författare

Beatrice Cehlin & Johanna Möller

Titel

Spegel, spegel på väggen där, säg mig vem som mest lämplig för tjänsten är?

- En vinjettstudie om chefers tankesätt i rekryteringsprocesser

Handledare

Ulf Ericsson

Examinator

Sören Augustinsson

Sammanfattning

Historiskt sett har segregeringen mellan könen alltid varit ett problem. Uppdelningen av arbetsmarknaden bidrar till våra olika förväntningar och de stämplat som finns på könen. Mångfalden begränsas av att vi rekryterar vår egen spegelbild. Syftet med studien är att undersöka om chefer rekryterar sin egen spegelbild. Följaktligen vill vi studera hur chefer kategoriserar utifrån kön samt vilka effekter det kan ge på mångfalden. Tidigare forskning visar att ledare strävar efter social likhet för att det ger trygghet, vi har lättare för att skapa nära relationer med de som är lika oss själva. Vi har därför valt att göra en vinjettstudie och individuella intervjuer med åtta chefer. Resultatet har analyserats med hjälp av textanalys. Resultatet visar att chefer tenderar att rekrytera den kandidat de känner mest likhet med, det behöver dock inte vara den stereotypa spegelbilden utan bara en del av den. Cheferna är medvetna om problematiken bakom spegelbilds rekrytering och den brist på mångfald det bidrar till. De har däremot inte tillräcklig kunskap eller förståelse för att lägga den tid som krävs för att uppnå detta i sina rekryteringsprocesser. Studiens resultat visade att män och kvinnor inte får några stämplat beroende på sin könstillhörighet kopplat till tjänst, däremot kunde vi se tydliga stämplat kopplat till personliga egenskaper.

Ämnesord

Spegelbild, rekrytering, mångfald, chefer, könsetiketter

Tackord

Vi vill rikta ett tack till alla medverkande organisationer och framförallt ett stort tack till de chefer som ställt upp och bidragit med sin kreativitet och sina erfarenheter, utan er hade vår studie inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även ge ett stort tack till Thomas Selvä som hjälpt oss att ordna flera av intervjuerna.

Tack till Er som lagt ert engagemang i vårt arbete genom att ifrågasätta, lägga till och utveckla våra tankar. Vårt största tack vill vi tilldela vår handledare Ulf Ericsson som varit en stor stöttepelare, bidragit med sin kunskap och sitt fördomsfria förhållningsätt.

Tack till våra familjer för all förståelse, stöttning och pepp!

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till alla fantastiska lärare och forskare som har bidragit med sina kunskaper och erfarenheter inom personal -och arbetslivsområdet. Ni har lärt oss att tänka kritiskt, se de möjligheter som finns och att ingenting är omöjligt. Ni har gett oss förutsättningar för att i framtiden göra stor skillnad på den svenska arbetsmarknaden. Heja er!

Innehållsförteckning

Inledning och bakgrund.....	6
<i>Syfte och frågeställningar.....</i>	<i>7</i>
<i>Avgränsning av syfte.....</i>	<i>7</i>
<i>Disposition</i>	<i>8</i>
Litteraturgenomgång.....	8
<i>Arbetsgruppens sammansättning.....</i>	<i>8</i>
<i>Uteslutande av sökande.....</i>	<i>10</i>
<i>Mångfaldens betydelse i organisationer.....</i>	<i>10</i>
Metod	11
<i>Kvalitativ metod.....</i>	<i>11</i>
<i>Vinjettstudie.....</i>	<i>12</i>
<i>Öppen individuell intervju.....</i>	<i>12</i>
<i>Urval och avgränsning</i>	<i>13</i>
<i>Procedur</i>	<i>13</i>
<i>Pilotstudien.....</i>	<i>14</i>
<i>Analysmetod.....</i>	<i>15</i>
<i>Etiska övervägande.....</i>	<i>16</i>
Resultat.....	16
<i>Annika.....</i>	<i>17</i>
<i>Fredrik.....</i>	<i>20</i>
Vad är det cheferna inte säger?	22
Diskussion	24
<i>Metoddiskussion.....</i>	<i>24</i>
<i>Pilotstudie</i>	<i>25</i>
<i>Vinjett och intervjuer</i>	<i>25</i>

Resultatdiskussion	26
<i>Spegelbildens betydelse.....</i>	<i>26</i>
<i>Mångfaldens påverkan.....</i>	<i>28</i>
<i>Könsetiketter</i>	<i>29</i>
<i>Sammanfattning och slutsatser</i>	<i>30</i>
<i>Framtida forskning.....</i>	<i>30</i>
Bilagor.....	35
<i>Bilaga 1: Informationsbrev</i>	<i>35</i>
<i>Bilaga 2: Vinjett 1</i>	<i>36</i>
<i>Bilaga 3: Vinjett 2</i>	<i>36</i>

Inledning och bakgrund

“En kille till, det kommer inte att se bra ut. [...] Det sänder fel signaler. Primärt vi vill ha den bästa kandidaten. Hade det varit en kvinna hade det varit bättre.”- R

Framväxten av en könsuppdelad arbetsmarknad började redan på 1800-talet (SOU 2004:43). Historiskt sett har segregeringen mellan könen alltid varit ett problem, då kvinnor och män inte haft möjlighet till samma arbete eller arbetsuppgifter. De hierarkiska skillnaderna som finns mellan kvinnor och män måste försvinna för att båda parter ska kunna uppnå full utvecklingspotential i arbetslivet (Hartmann, 1976). Arbetsmarknadens könssegregering (SOU 2004:43) kan förklaras ur flertalet dimensioner. Den horisontella könssegregeringen är den man ofta syftar till i ett vardagligt samtal, människor har olika arbeten och arbetsuppgifter beroende på om de är en man eller kvinna. Uppdelningen gör att folk i allmänhet har olika förväntningar på könen och val av yrke. Den vertikala könssegregeringen har på senare tid blivit allt mer omtalad och fått ett större fokus. Avoite (2004) beskriver att det handlar om att män och kvinnor inte når lika långt i sina yrkeskarriärer, män har en större tendens att avancera och nå en högre position än vad kvinnor har.

En bidragande faktor till den problematik Avoite (2004) beskriver kan vara att män rekryterar män och kvinnor rekryterar kvinnor (Erlandsson, 2019). Mångfalden begränsas om vi rekryterar vår spegelbild. Spegelbilden kan innefatta någon av samma kön, i samma ålder, med liknande bakgrund, personlighet och intressen. Om vi rekryterar vår egen spegelbild kan omöjligen de hierarkiska skillnaderna mellan könen försvinna. På en jämställd arbetsmarknaden går vi inte på en arbetsintervju i egenskap av kvinna eller man, vi går på arbetsintervju i egenskap av en individ med en specifik kompetens. Vi ser en problematik kring att kvinnor och män får könsetiketter kopplat till de förväntningar och förutfattade meningar som finns i samhället på könen. Abrahamsson (2002) beskriver att det kan avspeglas i vad män och kvinnor får för yrken.

Trots den uppdelningar som finns mellan män och kvinnor betraktas Sverige som ett av de mest jämställda länderna i världen (United Nations Development Programme, 2016). Många är överens om att mångfald är något positivt och berikar organisationerna med kunskap och olika kulturer (Erlandsson, 2019; Markusson, 2017). Abrahamsson (2014) beskriver att mångfald kan bidra till att arbetsmiljön blir bättre. Tillväxtverket (2017) menar dessutom att ett mångfaldstänk

bidra till att kunder, omvärlden och användarna för större trovärdighet för organisationen. McMahon (2010) visar på att organisationer med medarbetare som har olika bakgrund och erfarenheter ger perspektiv och kunskap vilket hjälper till att förstå de olika behov som organisationens målgrupp kan ha. Trots att många är medvetna om de fördelar mångfalden bidrar ser vi att det på samma gång är något som sätter käppar i hjulet för mångfaldens framfart. Två av pinnarna som kan stoppa hjulet är problemområdena vi tidigare har presenterat. Det är ironiskt att faktorerna som vi använder oss av för att hävda mångfaldens betydelse är samma faktorer som skapar olika former av uppdelning i arbetslivet. Det här är en intressant balansgång som alla chefer och arbetsgivare behöver ta ställning till.

Utifrån ett vetenskapligt intresse vill vi studera segregeringen av kön på den svenska arbetsmarknaden. Vår förhoppning är att synliggöra de faktorer som hindrar mångfaldshjulet från att rulla fritt inom de undersökta organisationerna.

Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att undersöka om chefer rekryterar sin egen spegelbild. Följaktligen vill vi studera om chefer kategoriserar utifrån kön och vilka effekter det kan ge på mångfalden. Utifrån vårt syfte har vi formulerat tre frågeställningar;

- Rekryterar cheferna sin egen spegelbild?
- Hur påverkas mångfalden av chefernas beslut av vem som får tjänsten?
- Får män och kvinnor olika stämplat beroende på sin könstillhörighet?

Avgränsning av syfte

Mångfald är ett mångfacetterat begrepp och därför har vi valt att avgränsa vårt syfte genom att titta på mångfald utifrån ett genusperspektiv, det vill säga kön. Det betyder att vi inte kommer ta hänsyn till ålder, etnicitet, sexuell läggning eller religion som också är en del av mångfaldsbegreppet. Mångfald kan uppmärksammas genom att en arbetsgrupp består av olika åldrar, kön eller till exempelvis etnisk tillhörighet. För oss innefattar mångfald också andra komponenter, det kan handla om en persons personlighetstyp och erfarenheter.

Disposition

Ni har nu fått ta del av introduktionen samt rapportens syfte och utgångspunkter i form av en avgränsning av syftet. I de följande delarna kommer en litteraturgenomgång att redogöras för och det valda tillvägagångssättet och metodvalet presenteras. Som metodval har vi valt att genomföra en vinjett som är en berättelse om en person som söker ett arbete. Några av cheferna som medverkar i studien kommer att läsa om Fredrik och några om Annika. Resultatet kommer sedan att presenteras i två olika delar, en del för de som har läst om Annika och en del för de som har läst om Fredrik. Resultatdelen följs av en diskursanalys. Efter diskursanalysen presenteras metoddiskussionen samt en resultatdiskussion som diskuteras i förhållande till tidigare forskning. Studien avslutas med en summering och en rekommendation till organisationerna.

Litteraturgenomgång

Arbetsgruppens sammansättning

Avotie (2004) beskriver att fler män än kvinnor tenderar att besitta höga chefspositioner. Detta trots att antalet kvinnor med högre chefspositioner har ökat de senaste åren. Dagens Industri (Höiseth, 2020) har kartlagt jämställdheten bland ledningsgrupper i 1000 svenska företag. Studien visar att det är tre gånger så vanligt att kvinnliga VD:ar har jämställda ledningsgrupper. Om man tittar på de 877 manliga VD:ar som medverkat i studien visar resultatet att 15,8% av deras ledningsgrupper är jämställda. Medan 76,5% av ledningsgrupperna är mansdominerade. Andelen kvinnodominerade ledningsgrupper är 1,9% jämfört med 17,1% i de grupper där det finns en kvinnlig VD. Avotie (2004) diskuterar en rad faktorer som kan vara orsaken till problematiken. Hon beskriver att forskningen visar att kvinnors prestationer inte utvärderas på samma sätt som mäns. Kvinnors minoritetsställning startar processer som missgynnar kvinnor samt gör det svårt för dem att agera på ett effektivt sätt. Vidare beskriver hon att rekryteringsförfarandet har ansetts vara missgynnande för kvinnor eftersom "män väljer män". Att män väljer män kan förklaras genom att uppgifter och genomförande får en könsmarkering, vilket innebär att olika uppgifter får olika hög status beroende på om det är en kvinna eller man som utför dem. Oavsett syssla är oftast det som män gör högre värderat (Abrahamsson, 2002).

Kanter (1977a) menar att ledare strävar mot social likhet på grund av osäkerhet. Vid större grad av osäkerhet blir pressen större att bilda en homogen grupp med liknande syn, social bakgrund och sociala gruppegenskaper. Likheten utgör en grund för ömsesidigt förtroende och förståelse. Detta kallar Kanter för homosocial reproduktion. Vid mindre osäkerhet skapas mer heterogena grupper som är mer öppna för andra typer av människor som inte nödvändigtvis är lik den homogena gruppen. McPherson, Smith-Lovin och Cook (2001) har ett annat synsätt och menar att normer, kulturer och vanor i en grupp kan skapa klyftor mellan personer i arbetsmiljön. Det betyder att människor med liknande bakgrund och intressen har enklare att skapa band till varandra medan de som är olika har svårare för att skapa nära relationer. Olik i detta sammanhang kan innebära att personerna har olika etnicitet, är av olika kön, har varierande intressen eller egenskaper. Widell & Mlekov (2013) resonerar kring att det första steget för att undvika att som ledare sträva efter social likhet (Kanter, 1977a) är att försöka vara medveten om att vi gärna väljer någon som är lika oss själva. Som andra steg rekommenderar författarna att chefer som rekryterar ska söka efter kandidater utanför tidigare sökfält och att man uppdaterar sin kravprofil kontinuerligt. Om man fortsätter att söka kandidater på samma ställen som man alltid gjort är det svårt att bryta sina tidigare mönster.

Kanters resonemang om att ledare strävar efter social likhet återfinns i Erlandsson (2019) forskning. Erlandsson har gjort en studie som undersöker vem som blir kontaktad i det första steget i rekryteringsprocessen i yrken med lika delar män och kvinnor. Tidigare studier visar att det fanns en oansenlig grad av diskriminering bland de som är yngre än 29 (Carlsson, 2011). Utifrån det har Erlandsson (2019) valt att göra sin studie på de som är över 30 år. Resultatet visar att manliga rekryterare kontaktar manliga sökande oftare än kvinnliga sökande. Det visar även att kvinnliga sökande oftare kontaktas av en kvinna än en man. Den här formen av diskriminering kan orsaka minskad rörlighet i arbetsgruppen och i förlängningen en mindre fungerande arbetsmarknad.

Det finns två huvudteorier inom diskriminering, statistical discrimination (Phelps, 1972; Arrow, 1973) och taste-based discrimination (Becker, 1971). Statistical discrimination handlar om vilka föreställningar man har av de olika könen egenskaper, till exempel att kvinnor är mer omhändertagande och familjära medan män är mer tekniskt kunnande och självsäkra (Phelps, 1972; Arrow, 1973). Becker (1971) menar att taste-based discrimination uppstår när en person har en negativ inställning eller fördom mot en viss grupp av personer, oavsett prestation.

Uteslutande av sökande

Schein (1994) beskriver att det finns flera inslag i rekryteringsprocessen som kan underlätta för integration, vilken betyder att mångfalden beaktas. Detta genom till exempel utformningen av annonsen, utseendet på kravprofilen och intervjusituationen. En utformning av kravprofilen som utesluter en viss grupp av sökande är inget ovanligt. Avoite (2004) beskriver att det är vanligt att kriterier som främjar den egna gruppen överdrivs. Beroende på vem man önskar ska söka tjänsten väljer man att betona vissa ord, önskas en kvinnlig sökande betonas ord som förmåga att samarbeta och social kompetens medan vid önskan om en manlig sökande kan tekniska färdigheter betonas. Det finns även andra sätt att kategorisera bort en viss grupp av sökande, det kan göras genom att betona vikten av att personen måste passa in i gruppen. Detta bidrar till att gruppammansättningen förblir homogen bestående av liknande individer då spegelbilden fortsätter att rekryteras.

Många är överens om att vi tenderar att rekrytera vår egen spegelbild. Genom att välja en förutsägbar kandidat tar organisationerna ett säkert kort. En kandidat som passar in i gruppen och som inte sticker ut för mycket. Det kan kännas annorlunda och besvärligt att välja en kandidat som inte passar in i bilden av vad som är en bra rekrytering till en viss tjänst. Trots att det kan vara det bästa alternativet för organisationen. Det bättre alternativet kan vara att cheferna rekryterar någon som adderar företagskulturer och inte som passar in i det föregående mönstret (Erlandsson, 2019; Markusson, 2017).

Mångfaldens betydelse i organisationer

Forskning (Erlandsson, 2019) beskriver ofta problematiken bakom bristen på mångfald men redogör sällan för effekterna. Inte sällan finns ett antagande om mångfaldens betydelse och positiva effekter. I föreliggande avsnitt vill vi därför visa på mångfaldens betydelse i organisationer.

Abrahamsson (2014) menar att de bästa arbetsplatserna är de med lika många kvinnor som män. Detta bidrar till en bättre arbetsmiljö, större möjligheter att kombinera arbete och fritid samt högre kunskapskrav. Tillväxtverket (2017) beskriver att organisationers trovärdighet i relation till kunderna, omvärlden och användare ökar vid medvetet mångfaldsarbete. McMahon (2010) menar att olika erfarenhet och bakgrund bland medarbetarna kan ge kunskap och flera perspektiv

som hjälper till för att förstå och nå rätt målgrupp och deras behov. Vår tolkning är att det är betydelsefullt för organisationer att arbeta med inkludering, det vill säga att man tar vara på och värderar medarbetarnas kunskap och perspektiv. Det räcker inte att vara en jämlik organisation på "pappret". Inkludering kan innebära att vi gör varandra delaktiga och drar nytta av varandras olikheter.

Det finns flertalet åsikter kring varför mångfald bör uppmuntras i organisationer. Ely och Thomas (2001) har visat på olika synsätt som kan ses som fördelarna med mångfaldsperspektivet. Huvudpoängen i deras argument är att mångfald förbättrar grupperns dynamik och prestationsförmåga genom att personer som kommer från olika bakgrund med olika förutsättningar integreras i samma grupp och lär av varandra. Enligt Mlekov & Widell (2003) kan mångfaldens påverkan beskrivas på tre olika nivåer, individ-, organisations- och samhällsnivå. Mångfald påverkar individen positivt genom att det bidrar med förstärkning av individens identitet. Våra olikheter utvecklar oss och genom det förstärks personen. För organisationen kan mångfald bidra till färre konflikter mellan grupperna, ökad kreativitet och större problemlösningsförmåga.

Metod

Kvalitativ metod

Syftet med föreliggande uppsats var att undersöka om chefer rekryterar sin egen spegelbild, hur de kategoriserar utifrån kön och vilka effekter det kan ge på mångfalden. Utifrån detta har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Syftet med en kvalitativ metod som undersökningsform är att samla in information som är lätt att sammanställa där många enheter kan analyseras på ett samlat sätt (Jacobsen, 2017). En kvalitativ metod lämpar sig bäst när den som undersöker vill skapa en djupare förståelse kring ett precist ämne eller en viss grupp. Utifrån det valde vi att använda oss av en kvalitativ metod i form av vinjetter och individuella intervjuer. En kombination av dessa två metoder ser vi som en stor styrka då de kompletterar varandra. Vinjetterna ger upphov till individuella reflektioner och intervjuerna bidrar till ett öppet samtal om vad cheferna kommit fram till. Vi har valt att studera en mindre grupp av chefer för att nå en djupare förståelse kring problematiken som är underliggande för vårt syfte.

Vinjettstudie

Vi fick inspiration till vårt metodval från Terum, Torsvik och Øverbyes (2017) artikel. Författarna använde sig av vinjetter som metod för att undersöka etnisk diskriminering. Vinjetter är kortare berättelser som beskriver en händelse, person eller ett skede som försetts med utmärkande drag som är avgörande eller viktiga i en bedömningssituation. Beskrivningen ska vara tydlig och nära verkligheten för att den ska vara trovärdig för respondenten. Huvudkomponenterna i en vinjett är den inledande berättelsen och respondentens reaktion på den (Jergeby, 1999). Syftet med att använda vinjett som metodval är att studera och analysera människors bedömningar och val i hypotetiska situationer som är konstruerade så att de är så verklighetsnära som möjligt. Det finns fyra grundkriterier som en vinjett bör uppfylla, den ska vara lätt att följa och förstå, den ska vara logisk, den ska vara trovärdig och den ska inte vara så komplex att respondenten tappar tråden (ibid).

Vi valde att beskriva en person som är över 30 år i vinjetten eftersom det finns forskning (Carlsson, 2011) som visar på att diskriminering är näst intill obefintlig i åldrarna 24-29 år. Det går dessutom att konstatera att män har en fördel gentemot kvinnor, särskilt när det gäller att nå en högre position. Dessa skillnader blir allt mer tydliga när kvinnor och män har blivit föräldrar (Bygren & G€ahler, 2012). Med den vetskapen valde vi att beskriva en person som har barn.

Med denna kunskap som utgångspunkt konstruerade vi två stycken vinjetter (se bilaga 2-3). En som handlar om Fredrik och en som handlar om Annika. Fredrik och Annika har samma bakgrund, egenskaper, yrkeserfarenheter och är lika gamla. Vi valde att betona vissa egenskaper utifrån vad som ses som kvinnligt och manligt. Exempelvis betonade vi att personen är socialt kompetent (kvinnligt) och att personen inte var rädd för att "hugga i" (manligt) för att vi trodde att det kunde ge vissa effekter på läsaren. Vi valde att inte bara betona typiska kvinnliga egenskaper eller typiska manliga för att vi ville att personen skulle kunna avspegla både en manlig och kvinnlig spegelbild.

Öppen individuell intervju

Vi valde att komplettera vinjetterna med öppna individuella intervjuer med de som fullföljt vinjetterna. Vi genomförde intervjuer som ett komplement till vinjetterna för att få en djupare förståelse samt för att kunna ställa frågor kring hur respondenterna tänkt när de svarat på

vinjetten. Sju av intervjuerna genomfördes fysiskt och en via telefon. Den öppna individuella intervjun lämpar sig bäst när relativt få enheter ska undersökas, vid intresse av vad den enskilda personen säger samt vid undran om hur individen tolkar ett fenomen (Jacobsen, 2017). Den öppna individuella intervjun passar vår studie eftersom vi var intresserade av att veta hur respondenterna tolkade vinjetten och av deras syn på mångfald i rekryteringsprocessen. Vid intervjuerna använde vi oss av en semistrukturerad intervjuguide. Vi hade ett antal förutbestämda frågor och ställde utifrån respondenternas svar, följdfrågor inom ämnet (Dahlin Ivanoff & Holmgren, 2017) . Eftersom ämnet kan uppfattas som känsligt ville vi undvika upplevelsen av förhör. Vi var ute efter ett samtal eftersom vi tror att det kan bidra till mer ärliga svar.

Urval och avgränsning

För att kunna undersöka chefers tankesätt vid rekryteringsprocesser har vi utgått från ett antal kriterier som behövde uppfyllas för att kunna medverka i studien, så kallade inkluderingskriterier. Därför valde vi att avgränsa oss till de män och kvinnor som har en chefsposition. Betydelsefullt var också att cheferna som medverkade hade insyn i rekryteringsprocessen och att det var en del av deras vardagliga arbete. Studiens utgångspunkt var därför fem bolag som är verksamma i Sverige och internationellt. Åtta stycken chefer har medverkat i studien, fyra män och fyra kvinnor. Alla chefer som deltagit har uppfyllt samtliga inkluderingskriterier för medverkan i studien.

Procedur

Idén till forskningsämnet uppkom vid ett besök på ett möbelföretag, det gick då att konstatera att företaget har en stor mångfald bland personalen. Vi tittade då tillbaka på våra tidigare arbetsplatser och konstaterade att alla som vi har arbetat med har varit väldigt lika. Många har liknande intressen, etnicitet eller kön. Vi började att söka på internet och fick fram flertalet artiklar om att chefer tenderar att rekrytera sin egen spegelbild. Kanske är det här ett vanligt fenomen och något som vi inom HR kan motverka genom att ha vetskap om mångfaldens betydelse? Därav valde vi att inrikta oss på chefers tankesätt i rekryteringsprocessen, hur de värderar kompetens och kategoriserar utifrån kön samt vilka effekter det kan ge på mångfalden.

Efter samtal med vår handledare kom vi fram till att en kombination av vinjetter och enskilda intervjuer var det bästa metodvalet kopplat till vårt syfte. Därefter påbörjade vi sökandet efter

bolag med chefer som ville medverka i studien. Vi kom i kontakt med fem bolag som ville medverka. Därpå började vi konstruera vinjetterna och intervjuguiden för att vi sedan skulle kunna genomföra vår pilotstudie för att testa vårt tilltänkta material. Pilotstudien gav upphov till en del förändringar i materialet, det gjordes för att vinjetten skulle bli så bra som möjligt innan den lämnades ut till bolagen. Vi lämnade ut vinjetterna med tillhörande informationsbrev till bolagen och bad de svarande cheferna att skicka tillbaka sitt svar. Efter det sammanställde vi en intervjuguide som passade chefernas svar på vinjetten.

När alla intervjuerna var transkriberade analyserade vi resultatet genom kodning och tematisering för att kategorisera upp materialet. Därefter skrev vi vårt resultat för att sedan kunna diskutera det i förhållande till tidigare forskning och litteratur i diskussionen. För att fördjupa resultatet gjordes en variant av diskursanalys, som vi väljer att kalla textanalys.

Pilotstudien

För att känna säkerhet och tillförlitlighet till det material och vinjetter som lämnas ut till de medverkande organisationerna valde vi att göra en pilotstudie. En pilotstudie är en förundersökning som går ut på att testa det praktiska tillvägagångssättet på en del av det tilltänkta materialet. Genom en pilotstudie skapas insikt i hur man ska göra för att få materialval, forskningsfrågor och analystekniker att hänga ihop (Ahrne & Svensson, 2015).

Pilotstudien utfördes med sex personer i olika åldrar och kön, personerna är inte chefer och arbetar inte med rekrytering. De som medverkat var valda utifrån ett bekvämlighetsurval. Jacobsen (2017) beskriver bekvämlighetsurvalet utifrån vilka enheter som enklast går att undersöka. Det kan till exempelvis innebära att personerna går förbi på gatan, studerar i klassen eller arbetar på samma arbetsplats som den som gör undersökningen.

Studiens tillvägagångssätt var snarlikt vinjettstudiens genomförande med reservation för den efterföljande intervjun. Pilotstudien påbörjades med att varje medverkande fick ta del av en informationsbrevet samt vinjett. Tre personer fick ta del av berättelsen om Annika och de andra tre fick läsa berättelse om Fredrik. Detta skedde individuellt. Efter de medverkande hade fått läsa igenom informationsbrevet och vinjetten hölls en kort semistrukturerad intervju som syftade till att förbättra informationsbrevet för att det skulle bli så tydligt som möjligt. Det väsentliga med pilotstudiens resultat var att de medverkande förstod informationsbrevet och vinjetten, samt

kände att de hade kunnat svara på vinjetten utifrån den informationen som fanns tillgänglig (se bilaga 1). Efter genomförd pilotstudien utvecklade vi de delar som de medverkande ställt sig frågande till. Vi kom då fram till att det var lämpligt att lägga till att cheferna som medverkat även kunde tilldela Annika och Fredrik en tjänst utanför deras egen enhet.

Analysmetod

För att reducera det material som intervjuerna och vinjetterna gav använde vi kodning och tematisering. Kodning går ut på att göra materialet mer hanterbart och att finna mönster i det (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014). Genom att vi gick igenom de transkriberade intervjuerna rad för rad fann vi så kallade koder som vi presenterar i tabell 1. Koderna är ord som på något vis var utmärkande i det insamlade materialet. De underteman som skapades innehöll koder både från intervjuerna med cheferna och deras fullföljda vinjett. De underteman som vi ansåg mest framträdande bildade tre teman och på så vis skapades en grund för hur resultatet samt diskussionen utformades.

Tabell 1. Koder, underteman och teman ur chefernas vinjetter och intervjuer

Koder	Underteman	Teman
Kreativ, ungdomligt naiv, föräldraledig, graviditet, ansvarstagande, likheter, olikheter	Gruppsammansättning, fördomar, normer, kön, likheter med gruppen, vikten av vad företaget sänder för signaler till omvärlden	Spegelbild, mångfald och könsetiketter

Vi har utgått från Winther Jørgensen och Phillips (2000) när vi konstruerade vår variant av diskursanalys som vi har valt att kalla textanalys. Författarna benämner begreppet diskurs som: ”Ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)” (Winther Jørgensen & Phillips, 2000, s. 7). Målet med diskursanalysen är inte att beskriva verkligheten, det vill säga vad människor menar och vad som händer. Språket är en konstruktion och det enda vi kan studera är hur olika begrepp eller diskurser är konstruerade (ibid). Czarniawska (2004) citerar Norris som beskriver diskursanalys såhär:

“To “deconstruct” a text is to draw out conflicting logics of sense and implication, with the object of showing that the text never exactly means what it says or says what it means. “ (Norris, 1988, s. 7)

Vi kommer att använda oss av textanalys genom att visa på citat från vinjetterna och byta ut namnet på karaktärerna Fredrik och Annika (se bilaga 2-3) för att se om vi fortfarande läser citatet på samma sätt.

Etiska övervägande

Det finns fyra etiska aspekter; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet som svensk forskning ska förhålla sig till. Enligt informationskravet ska forskaren informera alla som medverkat i studien om syftet samt att de kan välja att avbryta sin medverkan när de vill (Vetenskapsrådet, 2002). De som deltagit i studien har fått information om att deras medverkan är frivillig och kan avbrytas om så önskas. Information om studien och dess inriktning har förmedlats vid flertalet tillfällen. Enligt samtyckeskravet ska alla som medverkar i studien själva bestämma över sin medverkan (ibid). Deltagarna har haft möjlighet att avbryta sin medverkan i studien och har därmed bestämt över sitt deltagande. Enligt konfidentialitetskravet ska forskaren se till att alla uppgifter som berör deltagarna inte kan spridas till obehöriga, detta då de är sekretessbelagda (ibid). Konfidentialitetskravet uppfylls genom att samtliga uppgifter raderas efter slutförd studie och på så sätt kommer ingen att kunna urskilja vilka personer och företag som medverkat. Enligt nyttjandekravet får forskaren endast använda materialet han eller hon fått in till det avsedda och godkända ändamålet (ibid). Eftersom allt material kommer att raderas efter färdigställd studie så kommer materialet inte att kunna användas till något annat än det avsedda ändamålet.

Resultat

För att bibehålla chefernas integritet har vi valt att döpa om dem. Cheferna som har läst Annikas case kommer vi att kalla för M, J, R, K och C. Cheferna som har läst Fredriks case kommer vi att kalla för T, JT och RH. För att underlätta läsandet av resultatet har vi valt att dela upp resultatet i två delar. Först presenterar vi det resultatet som vi fått fram utifrån de intervjuer och vinjetter som är kopplat till Annika och därefter presenteras resultatet som är kopplat till Fredrik. För att få större förståelse för resultatet rekommenderar vi er först att läsa vinjetterna (bilaga 2-3) samt titta på tabell 2 för att ta del av bakgrundsinformation.

Tabell 2. Sammanställning av chefernas bakgrundsinformation

Cheferna	Vinjett	Kön	Utbildning	Barn	Ålder
M	Annika	Kvinna	Kandidatexamen i Beteendevetenskap	Ja	43 år
J	Annika	Man	Gymnasieutbildning	Ja	42 år
R	Annika	Man	Ingenjörutbildning i maskinteknik	Ja	32 år
K	Annika	Kvinna	Gymnasieutbildning	Ja	40 år
C	Annika	Kvinna	Kandidatexamen i ekonomi	Ja	45 år
T	Fredrik	Man	60 hp, Business competence development	Ja	52 år
JT	Fredrik	Man	Civilingenjörutbildning	Ja	43 år
RH	Fredrik	Kvinna	Kandidatexamen i Personalvetenskap	Ja	32 år

Annika

Det finns flertalet likheter mellan Annika och cheferna som intervjuades. Samtliga fem chefer som intervjuats har själva barn. M, R, och C har högskoleutbildning precis som Annika varav C också har läst ekonomi. Samtliga fem chefer känner på något sätt igen sig i viljan att testa något nytt eller i viljan att gå vidare och utvecklas i sin karriär. C beskrev det som någonting hon tror att alla vill:

“Just det här att vilja vara med och påverka, jag tror att det är jätteviktigt oavsett vilken utbildning eller roll som du har. En del människor, alla människor vill väl det, en del har det mer uttalat än andra att vilja vara med att påverka. Men jag tror att de flesta personerna vi har här är sådana. Att man vill vara med och kunna vara delaktig i ett sammanhang, kunna påverka och driva projekt”. - C

K kände igen sig i Annikas driv och viljan att lära sig nya saker och testa något nytt:

“Hon är inte rädd för att hugga i, vill lära sig nytt och sådana saker. Det vill jag också göra, jag är alltid nyfiken på allt”. - K

R var noggrann med att betona att han ansåg sig själv vara mycket mer målinriktad än Annika, han skulle aldrig byta jobb utan att veta vad han skulle vilja göra istället:

“Hon verkar vara en person som kanske inte vet vad hon vill göra över huvud taget landar jag i. Känner sig kanske lite mellan någonting och inte vet vart man ska. Ganska planlös skulle jag säga i det att. Alltså, bestämt i det att man vet att man vill göra något annat men planlös i att man inte vet vad” - R

Vi har försökt att framställa Annika som att hon efterfrågar en roll med ansvar där hon i större utsträckning kan vara med och påverka. Vilket är precis den resan R själv har gjort, R började efter sin utbildning med en mer generell roll för att nu ha en roll som gruppchef. Den enda skillnaden är att Annika inte har uttalat att hon vill bli chef i sin ansökan, vi ser därför flertalet likheter mellan chefen och Annika.

M och J beskriver att de känner igen sig i flera av Annikas egenskaper. De tilldelar även Annika egenskaper så som: sprudlande personlighet, kreativ och ekonomiskt sinne. En hungrig person med hög sociala kompetens som är driven och målmedveten. Särskilt egenskaperna kreativ och sprudlande ses generellt som typiskt kvinnliga egenskaper vilket inte visas i resultatet av chefernas beskrivning av Fredrik. M och J:s svar skiljer sig från R:s som inte alls tyckte att Annika var målmedveten, snarare tvärtom sågs hon som planlös.

M, R och K valde att tilldela Annika en tjänst som är högkvalificerad. En chef tillsatte Annika som arbetsmiljöansvarig, en som group manager och en annan som projektledare, samtliga tjänster kräver någon form av högskoleutbildning. J valde att tilldela Annika en tjänst som logistiksupport, vilket är en tjänst som inte kräver någon särskild utbildning eller erfarenhet sedan tidigare. C diskuterade kring en anställning inom ekonomi. Hon ifrågasatte hur Annika kunde vara trött på hela ekonomiområdet och menade på att det är ett väldigt brett område. Enligt C finns det alltid något inom ämnet Annika kan testa på eller utvecklas inom. C upprepade flertalet gånger att det är något som skulle diskuterats i en anställningsintervju, vad vill Annika egentligen och varför har hon tröttnat på ekonomi?

Chefernas svar skiljer sig åt gällande frågan om det hade haft någon betydelse om Annika hade hetat Fredrik istället. J:s svar var tydligt och bestämt: Nej det hade det inte. M:s svar var däremot mer utvecklat:

“Det är jätteintressant och en intressant fråga, det är en fråga jag själv tycker är jätteviktig. Just hur man tänker kring kvinnor och män och vad man har för förväntningar och förutfattade meningar. Jag

försöker hela tiden tänka på de sakerna, det är mycket möjligt att jag ändå hade tänkt annorlunda om det hade varit en Fredrik.” - M

C var precis som M öppen i sitt svar gällande om det hade haft betydelse om Annika hette Fredrik istället:

“Jag skulle bli väldigt glad, för det är sällan vi får en Fredrik som söker som ekonom. Det är nästan bara tjejer som vill bli anställda till de tjänster som vi har. Kanske att jag hade tänkt lite annorlunda för att man känner igen sig lite i det här med att Annika har barn och varit föräldraledig. Det är klart att Fredrik kan ha varit föräldraledig men troligtvis inte varit ifrån arbetsmarknaden så länge som hon har”. - C

R var till en början väldigt bestämd om att det inte alls hade haft någon betydelse om Annika hade hettat Fredrik istället. Efter diskussion kom vi till slut in på att Annika hade haft en fördel gentemot Fredrik i R:s bransch. Eftersom R arbetar i en mansdominerad bransch ses det som fördelaktigt om det kommer in en kvinna med rätt kompetens. R resonerar också kring den bild som företaget visar utåt, att ännu en man i den positionen skulle sända ut fel signaler:

“Jag tror inte att man vill bli anställd med vetskapen om att man är kvoterad. Det är min bild. Jag tycker kanske det är bättre att man är tydlig med det istället. Här ser vi gärna kvinnliga sökande så får man vara selektiv istället i sin process. Kanske att man medvetet försöka plocka in primärt kvinnor. Det man måste försöka se till är helheten. Idag är vi i en position där vi ska positionera ut en likadan roll som jag har och där behöver vi väga upp det. En kille till, det kommer inte att se bra ut. Det här är ett ämne som är så aktuellt så det sänder fel signaler. Primärt vi vill ha den bästa kandidaten. Hade det varit en kvinna hade det varit bättre.” - R

När vi diskuterade huruvida K tänkte i rekryteringsprocessen och hur väl kandidaten passar in i gruppen svarade hon:

“Sen är det viktigt att se att de passar i gruppen. De är åtta stycken och då kan man inte ta in en helt udda personlighet som kanske inte alls passar med dem andra. Man kan göra det, om man ser att ja men de kommer kunna smälta in ändå. De behöver ju inte vara extremt lika men det kan inte vara någon helt annorlunda.” - K

K nämnde att gruppen endast består utav män och att det finns en viss jargong mellan dem. Därför anser hon det viktigt att rekrytera en person som klarar av det och inte är för känslsam. Hon har

svårt att se att en kvinna skulle kunna passa in och må bra i den arbetsgruppen. Trots det ser hon gärna en kvinnlig sökande och att det hade varit roligt, särskilt då det inte varit några kvinnliga sökande hittills.

För att sammanfatta resultatet om Annika vill vi presentera det viktigaste ur avsnittet. Samtliga chefer har barn men olika hög grad på utbildning. Det finns olikheter mellan cheferna i hur väl de känner igen sig i Annika. Fyra av fem chefer gav Annika en högkvalificerad tjänst. Flera av cheferna var medvetna om att de kunde haft betydelse om Annika istället hetat Fredrik.

Fredrik

Det fanns även en del likheter mellan cheferna som intervjuades och Fredrik. Samtliga tre chefer har själva barn. Samtliga har även någon form av högskoleutbildning, allt från ett år till fem år. Huruvida cheferna såg på Fredrik som person skiljde sig åt. Två av cheferna (T och RH) ansåg att Fredrik hade en hög ambitionsnivå och kunde känna igen sig i det. T poängterade vid flertalet gånger att vid anställning av en ny person lägger han yttersta vikt på den sökandes ambitionsnivå. T såg det som positivt att Fredrik sökte sig vidare och var ute efter en "högre" tjänst.

“Återigen, det viktiga är ambitionsnivån och var man kan befinna sig om 5-10 år. Så jag kan absolut finna vissa likheter där”. - T

Även RH kunde känna igen sig i Fredriks driv. Hon beskriver sig själv som målmedveten och ambitiös och beskriver Fredrik med liknande egenskaper:

“Han har visat ett hög grad av ansvarstagande iallafall. Sen kan ju det vara ambitioner och så också. Men det som jag beskrivit honom utifrån är att han tagit ett stort ansvar för de uppgifter som han har haft”.-R

JT ser däremot inte alls Fredrik som en person med hög ambitionsnivå och med ett driv, han anser inte heller att Fredriks bakgrund är speciellt intresseväckande. JT beskriver Fredrik enligt följande:

“Han låter lite ungdomligt naiv i mina öron men såklart är det något som man skulle prata om vid intervju tillfället”. - JT

“Jag bedömer att många skulle söka en sådan tjänst och att vi skulle ha många kandidater med betydligt bättre bakgrund än Fredrik”. - JT

Två av tre chefer valde att tilldela Fredrik relativt hög kvalificerad tjänst, RH tilldelade Fredrik en tjänst som produktionsplanerare och T en tjänst som säljare eller säljkoordinator, detta är tjänster som ofta kräver någon form av utbildning. JT hade svårt att hitta en tjänst som Fredrik kunde vara lämplig för men tyckte att Fredrik kunde vara lämplig för någon form av junior tjänst. Även T diskuterade en junior tjänst men kom fram till att han tyckte att Fredrik var något gammal för det.

Gällande frågan om det hade haft någon betydelse om Fredrik hade hettat Annika istället svarade alla cheferna relativt lika. Samtliga tre svarade att det inte hade haft någon betydelse alls för dem, de hade läst av personen på samma sätt även om det hade varit en Annika. De var överens om att alla ska ha samma möjligheter oavsett kön. T beskrev dock att han trodde att män hade fördel gentemot kvinnor kopplat till att skaffa sig en chefsposition:

“De skickligaste cheferna jag har haft har varit kvinnor. Det tror jag kanske kan ha att göra med att de behöver... det finns ändå den här att mannen kanske har en fördel någonstans ändå och då behöver kvinnan va skickligare för att få den typen av roller”. - T.

Med samtliga chefer diskuterade vi hur insatta de var i rekryteringsprocessen och anställningar på sitt respektive företag. JT beskrev att han var ansvarig för alla processer men inte nödvändigtvis delaktig under hela processen. Han beskrev att det fanns en färdig kravprofil som han alltid återanvände till nya rekryteringar till sitt team:

“Nej det finns där sen innan, kan uppdatera nån gång men annars kör vi på det som finns. Vid ställarna har vi fått hjälp externt och då har vi fått förmedla den kravbilden till dom. Vad det gäller vad vi behöver för kompetens är jag väldigt involverad”. – JT

Vi presenterar nu det viktigaste ur avsnittet om Fredrik. Samtliga chefer hade flertalet likheter i form av utbildning och barn. Det fanns däremot olikheter mellan deras syn på Fredriks personliga egenskaper och driv. Två av tre chefer valde att tilldela Fredrik en högkvalificerad tjänst. Samtliga var överens om att alla ska ha samma möjligheter oavsett kön. En chef beskrev dock att han trodde att män hade fördel gentemot kvinnor kopplat till att söka en chefsposition.

Vad är det cheferna inte säger?

För att visa på kontrasterna och de förutfattade meningar som finns om kvinnor och män kommer vi att börja med att presentera tre utdrag från de intervjuer som genomförts. Vi kommer att byta namn och kön på de personer som de medverkande cheferna talar om i respektive uttalande. Genom att "kasta om" citaten kan vi på så sätt visa en annan bild utav deras uttalande och vad det kan betyda, vad är det de inte säger?

I M:s vinjett beskrev hon Annika enligt följande:

"Annikas sprudlande personlighet, kreativitet, ekonomiska sinne samt hennes vilja att "hugga i" och lära sig nya saker är en perfect match..."

När vi läser M:s beskrivning av Annika tycker vi inte att det är några egenskaper som sticker ut eller som skapar förvåning, det är egenskaper som kan passa en kvinna. Om det däremot hade varit samma beskrivning fast att det hade stått Fredrik istället för Annika hade vi blivit uppmärksammade. En man som har en sprudlande personlighet bryter mot den förväntning som samhället har på män, finns det verkligen en man med en sprudlande personlighet? En man med sprudlande personlighet ingår inte i den norm, de förväntningar och förutfattade meningar som finns på och om könen.

"Fredriks sprudlande personlighet, kreativitet, ekonomiska sinne samt hans vilja att "hugga i" och lära sig nya saker är en perfect match..."

När vi talade med JT berättar han om känslan som infinner sig när han läser om Fredrik i vinjetten. Han påstår sig inte vara särskilt förvånad över Fredriks sätt att söka ett arbete:

"Mer än att jag möjligen tänker att mer män kan tänka såhär, jag vill testa något nytt, kvinnor är lite mer insiktsfulla, det är bara en uppfattning jag har, de vet vad de kan. Det finns mer män som, "jag kan". "Jag vill testa något nytt", slår sig fram. Kvinnor är mer försiktiga i framtoningen." -

Byter man istället plats på män och kvinnor i JT:s uttalande blir hans tanke en kontrast till den verklighet vi anser oss vara i. JT säger att kvinnor är insiktsfulla medan män är de som vågar testa någonting nytt, men å andra sidan har inte män tillräcklig insikt i vad de kan och kvinnor har inte viljan att testa något nytt i samma utsträckning.

“Mer än att jag möjligen tänker att mer kvinnor kan tänka såhär, jag vill testa något nytt, män är lite mer insiktsfulla, det är bara en uppfattning jag har, de vet vad de kan. Det finns mer kvinnor som, “jag kan”. “Jag vill testa något nytt”, slår sig fram. Män är mer försiktiga i framtoningen.”

Vid intervjun med J diskuterade han sina tankar om att anställa en yngre tjej:

“ [...] det kan vara en fördel för ett företag att du har barn när du kommer. Utan att det ska låta fel men det blir ändå ett avbrott, du anställer någon och det har jag erfarenhet av också. Att du anställer någon också kort därefter så blir du gravid. [...] Jag tycker inte man kan tänka så och man ska inte vara rädd för att anställa en ung tjej eller någon äldre tjej.”

När man istället ändrar citatet så att det handlar om en man får man en annan känsla. J beskriver sina tankar kring att anställa en yngre kvinna och hans tankegångar kring föräldraledighet. Han har ingen tanke på att det skulle kunna vara en man som ska ta den största delen av föräldraledigheten. Trots att J uttrycker att man inte ska vara rädd för att anställa en yngre person är vår uppfattning att han själv har en rädsla för det avbrott en graviditet skulle innebära. Men då ett avbrott för en kvinna och inte en man.

“ [...] det kan vara en fördel för ett företag att du har barn när du kommer. Utan att det ska låta fel men det blir ändå ett avbrott, du anställer någon och det har jag erfarenhet av också. Att du anställer någon också kort därefter så blir du gravid. [...] Jag tycker inte man kan tänka så och man ska inte vara rädd för att anställa en ung kille eller någon äldre kille.”

Människor har olika förväntningar på de olika könen (Abrahamsson, 2002). Efter att ha analyserat resultatet av diskursanalysen kom vi fram till att en möjlig anledning till att man uppfattar det som konstigt när man byter plats på könen är att vi har förväntningar på de olika könen och deras beteenden. Vi har aldrig hört någon prata om en mans sprudlande personlighet och kreativitet. Generellt förknippar man kvinnor med mer mjuka ord och män med mer hårda. Självklart kan en man besitta exakt samma egenskaper som en kvinna, vår uppfattning är dock att man hade beskrivit egenskaperna med andra ord om man hade pratat om en man. Primärt finns det ingen problematik kring att människan har olika förväntningar på de olika könen, det stora problemet är vad förväntningarna gör med oss och hur de påverkar våra beslut.

Diskussion

Poängen av resultatet är att chefer tenderar att rekrytera den kandidat som de känner mest likhet med, det behöver dock inte vara den stereotypa spegelbilden utan bara en del av den. Vår tolkning är att det har varit av yttersta vikt för cheferna att de känner likhet med kandidatens driv och personlighet medan kandidatens kön och bakgrund inte var lika betydelsefullt för en anställning. Cheferna ser utmaningen med att ha homogena arbetsgrupper och strävar efter mer mångfald genom att rekrytera den part som är minst representerad i arbetsgruppen. Trots att de strävar efter heterogena arbetsgrupper kunde vi se tendenser på att det inte avspeglar deras organisationer. Utifrån resultatet kan vi konstatera att Annika och Fredrik inte fick några stämplat beroende på sin könstillhörighet kopplat till vilka tjänster de fick, däremot kunde vi se tydliga stämplat kopplat till personliga egenskaper.

Resterande del av diskussionen är uppbyggd utifrån de teman som kunnat utläsas av resultatet samt våra frågeställningar. Vi börjar med att presentera metoddiskussionen som sedan är följd av resultatdiskussionen, den är uppdelad i tre olika delar. Därefter redogör vi de slutsatser som kunnat utläsas samt ger en rekommendation till organisationerna.

Metoddiskussion

Vi beslutade oss för att utelämna vårt syfte när kontakt togs med de medverkande organisationerna. Vår uppfattning är att resultatet inte hade blivit lika sanningsenligt om det fullständiga syftet skulle framgått. Alvesson (2011) beskriver att många människor vill framställa socialt betydelsefulla frågor på det sätt som enligt samhället uppfattas som "rätt". Det behöver inte innebära att de ljuger. Med underlag för det som Alvesson beskriver valde vi därför att endast beskriva huvudämnet för studien och inte syftet.

När du som läsare tar del av diskussionen vill vi att du har i beaktning att vi har gjort vår egen tolkning av resultatet. Alvesson (2011) beskriver att det finns en problematik kring hur personen som intervjuas väljer att formulera sig vid en intervju. Det personen säger kan uppfattas helt annorlunda än vad som egentligen menas med uttalandet. Detta tar vi med oss i vår analys av resultatet. Vi vet inte om chefernas uttalande är korrekt tolkade men det är vårt sätt att diskutera mångfald i rekryteringsprocessen.

Pilotstudie

De medverkande i pilotstudien gav oss underlag för att kunna förtydliga informationen i vinjetten och det tillhörande informationsbrevet till cheferna. På så sätt minskas risken för missförstånd och resultatet blir mer tillförlitligt eftersom det tidigare har testats. Efter genomförd pilotstudie utvecklades informationsbrevet för att uppgiften till de medverkande skulle bli tydligare. En begränsning med pilotstudien var att vi gjorde ett bekvämlighetsurval utifrån de personer som var enklast att kontakta och intervjua. Det var dock en fördel att använda sig av bekvämlighetsurval när vi hade begränsat med tid (Jacobsen, 2017). Nackdelen med att vi har använt oss av detta urval är att ingen av de medverkande arbetar eller har erfarenhet av rekryteringsprocessen. Detta syntes specifikt på deras sätt att ta sig an vinjetten och fullfölja uppgiften.

Vinjett och intervjuer

Vinjettmotoden har fått kritik för att man använder sig av hypotetiska situationer. Respondenterna kan ställas inför situationer de aldrig tidigare upplevt vilket skulle kunna leda till ställningstaganden som de egentligen inte skulle göra i ett faktiskt handlande. Det finns däremot andra argument som påstår att hypotetiska situationer istället breddar respondenternas perspektiv (Jergerby, 1999). Det som cheferna har uppfattat som svårt kan kopplas till de hypotetiska situationer som Jergerby beskriver. Cheferna upplevde det som svårt att fullfölja vinjetten då de ansåg sig veta för lite om personen för att kunna göra en bedömning. Vi tror att detta handlar om en rädsla för att göra fel och för att vi ska bedöma dem som individer utifrån deras svar. Vi har försökt att avfärda det med att informera om anonymitet och att det inte finns några svar som är rätt eller fel. Vi har fått detta bekräftat genom chefernas vinjettsvar som har uppfyllt våra förväntningar.

Av de åtta medverkande cheferna läste tre personer om Fredrik och resterande fem om Annika. Anledningen bakom den fördelningen är att en intervju gav möjlighet till ytterligare en medverkande chef utan vår vetskap sedan innan. Chefen som först intervjuades satt också med under nästkommande möte, vilket gjorde att hon behövde läsa samma vinjett som föregående chef.

Något att ha i beaktning är att två av åtta chefer inte fullföljde vinjetten skriftligt och fick därför svara på vinjetten muntligt. Detta kan ha påverkat resultatet och hur de svarade på frågor om vinjetten, möjligen hade de tänkt annorlunda om de enskilt hade skrivit ner sina svar. Efter att ha lyssnat igenom det inspelade materialet kunde vi konstatera att vi kunde ha ställt fler följdfrågor under vissa intervjuer. Det hade kunnat medföra att vi hade kunnat få ytterligare kunskap, djupare förståelse och insikt i ämnet vilket hade kunnat påverka vårt resultat positivt.

Resultatdiskussion

Spegelbildens betydelse

Vår första frågeställning var att ta reda på om cheferna rekryterade sin egen spegelbild. Resultatet visar att flera av cheferna har många likheter med både Fredrik och Annika, både erfarenhetsmässigt och personlighetsmässigt. Vi kunde konstatera att den av cheferna som placerat Annika på den lägst rankade tjänsten, det vill säga en tjänst som inte kräver någon utbildning var den chef som har mest olikheter vid jämförelse med henne. De olikheter som vi kunde utläsa var nivån på chefens utbildning i jämförelse med Annikas och även hans yrkeserfarenhet. Chefen hade en gymnasieexamen och hade därefter provat olika yrken innan han kom till sin nuvarande arbetsplats. Vi fann inte heller några större likheter vid jämförelse av personligheter. De övriga cheferna som har satt Annika på högre positioner har fler likheter. Vad kan det bero på? Kanske hjälper likheterna till att se Annikas värde rent yrkesmässigt och kanske kunde vi inte se Annikas fulla potential på grund av deras olikheter. Vi upplever att cheferna inte vill förknippas och se likheter med Fredrik i lika stor utsträckning som med Annika. I intervjuernas tidiga skede var det nästintill ingen som ville se några likheter mellan sig själva och Fredrik. Lite längre in i intervjuerna kunde vi dock finna en hel del likheter mellan alla chefer som hade läst om Fredrik. Det är intressant att de flesta av cheferna som läste om Annika upplevde henne som en bra person med mycket erfarenhet medan cheferna var mer kritiska till Fredriks arbetslivserfarenhet och personlighet. Särskilt en chef uttryckte förvåning över Fredriks föräldraledighet och att den har varit utspridd under så många år. Möjligen är det en bidragande orsak till hans stora skepsis gentemot Fredrik.

Det finns sätt att utesluta vissa grupper av sökande genom organisationers sätt att arbeta med rekryteringsprocessen och utforma sin kravprofil (Schein, 1994). Genom att utesluta vissa

grupper av människor kan mångfalden i organisationen ifrågasättas. I en av intervjuerna kan vi se problematiken med uteslutande av grupper genom att använda samma kravprofil vid varje rekrytering. JT beskrev att de har en färdig kravprofil som alltid används, den uppdateras vid behov men det är ytterst sällan. Detta kan bidra till att det alltid är samma typ av människor som söker tjänsten då kravprofilen ser likadan ut. Personen som lockas av tjänsten och dess utformning är förmodligen någon som avspeglar JT då han har utformat en kravprofil som matchar hans behov. Widell & Mleklov (2003) menar att chefer behöver leta efter kandidater på andra ställen än de tidigare gjort samt vikten av att uppdatera kravprofilen, detta för att kunna bryta tidigare mönster. Kanter (1977a) beskrev att ledare strävar efter social likhet och att de gärna skapar homogena grupper. Vår uppfattning är att det finns en omedvetenhet om effekterna av att rekrytera samma typ av personer, vilket kan vara en effekt av att inte uppdatera kravprofilen.

Vi kan ana chefers strävan efter social likhet i en av chefernas svar. K förklarar vikten av att en nyanställd person passar in i gruppen, att personligheten och jargongen stämmer överens med övriga gruppmedlemmar. Erlandsson (2019), Höiseth (2020) och Markusson (2017) beskriver att det bästa för organisationen är att rekrytera någon som adderar företagskultur och som inte passar in i tidigare mönster. McPherson m.fl. (2001) menar däremot att människor med liknande bakgrund och intressen har lättare för att få nära relationer. Olikheter i kulturer, vanor och normer kan skapa klyftor mellan personerna i arbetsmiljön. Detta motsätter sig Abrahamsson (2014) som istället menar att mångfald bidrar till en bättre arbetsmiljö. Vår uppfattning är att organisationen missgynnas av att återanvända tidigare kravprofiler och att söka efter personer som liknar de i arbetsgruppen. Det finns en bekvämlighet i att inte leta utanför sitt eget nätverk, det är tryggt och effektivt. Att däremot gå utanför det och börja leta efter kandidater på nya plattformar kan bidra till andra kandidater och därmed mer mångfald (Widell & Mleklov, 2013). Vi förstår tryggheten med att anställa någon som smälter in, organisationen vet vad de får och vad som kan förväntas av arbetsgruppen. Återanvändandet av en kravprofil gör att organisationerna sparar både tid och pengar. Däremot ser vi vinsten ur ett längre perspektiv, genom att skapa en individuell kravprofil till tjänsten som ska tillsättas sparas de pengar som skulle gått till eventuella felrekryteringar.

Widell & Mleklov (2013) förklarar att det första steget för att undvika strävan efter social likhet är att försöka vara medveten om den svårighet det för med sig. T, R och M upplevs mer medvetna om begränsningarna i att rekrytera någon som är lik den existerande arbetsgruppen och därav inte

tillför någon mångfald till gruppen. Samtidigt som cheferna visar på en medvetenhet visar praktiken att de inte har fullföljt det i sina organisationer. Exempelvis beskriver R att de är tre män som är gruppchefer inom hans avdelning och därför skulle de gärna se en kvinnlig sökande för att det skulle sett "bättre ut". Vi tror det är vanligt att chefer anser sig vara medvetna om problematiken men att de ändå inte gör något för att förhindra den. Det kan tyda på att man som chef inte är medveten om de negativa effekterna som det för med sig. Om de hade varit det, är vår bild att de hade jobbat mer för att förhindra problemet.

Mångfaldens påverkan

Vår andra frågeställning var att ta reda på hur mångfalden påverkas av chefernas beslut om vem som får tjänsten. R och C nämner att de inte gillar kvotering. Trots detta betonade de att man kan ha förtur i rekryteringsprocesser beroende på om man är kvinna eller man. Om man som kvinna söker till en mansdominerad bransch och är kvalificerad för arbetet menar R och C att man har förtur till att få tjänsten. Även T uttrycker sitt motstånd mot kvotering, han tycker att man ska anställas på sina meriter. I vissa sammanhang kan det dock vara en merit att vara kvinna eller man. I teorin är det såhär, varför är det då inte jämställda organisationer? Cheferna har ett motstånd till kvotering men samtidigt betonar de att det kan vara en merit att vara kvinna eller man. Enligt oss är det en form av kvotering. Cheferna upplevs rädda för begreppet kvotering och de anser därför att det inte tillämpas. Däremot betonar alla chefer att kompetens och personliga egenskaper är det som ska vara avgörande för vem som får tjänsten. I ett andra steg kan de titta på kön och gruppammansättning och därmed genomför de en mildare form av kvotering. Abrahamsson (2014) beskriver att de bästa arbetsplatserna är de med lika många kvinnor som män. Det handlar inte bara om synen inom organisationen utan också om trovärdighet i relation till kunder och omvärlden (Tillväxtverket, 2017).

En chef uttrycker; "En kille till, det kommer inte att se bra ut. Det här är ett ämne som är så aktuellt så det sänder fel signaler. Primärt vill vi ha den bästa kandidaten. Hade det varit en kvinna hade det varit bättre". Vår tolkning är att R endast är mån om att rekrytera en kvinna för att det sänder rätt signaler och är ett aktuellt ämne. Inte för att det i huvudsak påverkar mångfalden. Utifrån R:s formulering kan vi utläsa att han inte är intresserad av att män och kvinnor ska ha samma möjligheter. Han vill inte att någon ska anklaga honom för att göra fel, därför hävdar han att mångfald är viktigt och gärna ser kvinnliga sökande. På en jämställd arbetsmarknaden går vi

inte på arbetsintervju med egenskap av kvinna eller man, vi går på arbetsintervju i egenskap av en individ med en specifik kompetens. Vid analys av den sista delen av citatet åberopar R att det aldrig kommer att vara en kvinna som sitter hans position men hade det varit en kvinna, så skulle det varit bättre. "Hade" är ett begrepp som ligger långt från verkligheten, därigenom visar han på att det aldrig kommer att hända. Tokenism handlar om att inkludera minoritetsgrupper genom att rekrytera en person från en underpresterande grupp, detta för att ge större jämlikhet i arbetsgruppen (Kanter, 1977b). Kanske väljer han inte en kvinna för att hon är kompetent utan för att hon ska representera sitt kön som underrepresenterad grupp. Genom att använda sig av tokenism vill R signalera att han gör ett bra jobb. De behöver en kvinna för att det ser snyggt ut, inte för att de har nytta av hennes kompetens.

Könsetiketter

Vår tredje frågeställning var att ta reda på om män och kvinnor får olika stämplat beroende på sin könstillhörighet. Annika beskrevs som en person med sprudlande personlighet, kreativ och framåtanda. Hon sågs dessutom som en person med stor social kompetens, kommunikativ och som en lagspelare. Detta är egenskaper som generellt ses som typiskt kvinnliga och som krävs i många yrken som präglas av kvinnor. Detta kallar Phelps (1972) och Arrow (1973) för statistical discrimination vilket handlar om fördomar som finns kring de olika könen egenskaper. Fredrik beskrivs däremot som en person som är ansvarstagande, målmedveten och ambitiös. De egenskaper som Fredrik tilldelades ses ofta som typiskt manliga. En av cheferna beskrev Fredrik som ungdomligt naiv med hänsyn till att vilja vara med och utveckla organisationen då han anser att Fredriks yrkeserfarenheten är bristfällig. Chefen menar att kvinnor har mer insikt i vad de är kapabla till att söka medan män tror högt om sig själva. Detta kan handla om taste-based discrimination som (Becker, 1971) beskriver handlar om när en person har fördomar eller en negativ inställning mot en viss typ av människor. Detta är något som vi tror är vanligt förekommande. Om vi inte hade haft några fördomar om könen, dess personlighet, kunskap och yrkesval hade antagligen Fredrik och Annika fått mer liknande beskrivningar.

Vid analys av resultatet kunde vi se tydliga tecken på att några av cheferna hade olika förväntningar på könen kopplat till föräldraledighet. C nämnde att en man antagligen inte har varit borta lika mycket från arbetsmarknaden under småbarnstiden som en kvinna hade varit. Detta var även någonting som JT resonerade kring då han poängterade att Fredrik antagligen hade

varit borta från arbetsmarknaden under kortare perioder när det passade honom då hans föräldraledighet hade varat under så pass många år. Han hade inga funderingar på att det kan ha varit två långa föräldraledigheter. C och JT:s resonemang kan bero på de omoderna förväntningar samhället och individerna i samhället har på de olika könen. Deras uttalande kan också vara grundade på den verklighet vi lever i, det finns en stor skillnad i fördelningen av föräldraledighet och VAB mellan män och kvinnor (Försäkringskassan, 2018).

Sammanfattning och slutsatser

Sammanfattningsvis visar resultatet att chefer tenderar att rekrytera den kandidat de känner mest likhet med, det behöver dock inte vara den stereotypa spegelbilden utan bara en del av den. Vår tolkning är att det har varit av yttersta vikt att cheferna känner likhet med kandidatens driv och personlighet men att kandidatens kön och bakgrund inte var lika betydelsefullt. Samtliga chefer hävdar att de ser utmaningen med homogena arbetsgrupper och strävar efter mångfald genom att rekrytera den part som är minst representerad i arbetsgruppen. Trots detta kunde vi se tendenser på att det inte avspeglar verksamheterna. Flera av cheferna hade arbetsgrupper som var mansdominerade eller kvinnodominerade vilket visar på motsatsen. Utifrån resultatet kan vi konstatera att män och kvinnor får stämplat beroende av sitt kön. Studiens resultat visade att Annika och Fredrik inte fick några stämplat beroende på sin könstillhörighet kopplat till vilka tjänster de fick, däremot kunde vi se tydliga stämplat kopplat till personliga egenskaper.

Framtida forskning

Studien har synliggjort en del av de utmaningar som chefer tar sig an vid varje rekrytering och vad det kan tänkas ge för effekt på mångfalden. Det finns flera aspekter som skulle kunna vara aktuella för framtida forskningsfrågor. Vi kunde se tendenser kring att chefens utbildningsnivå kunde ha betydelse för deras medvetenhet kring mångfaldens positiva påverka. Det skulle vara intressant att i framtida studier titta på om chefers utbildningsnivå har någon betydelse för vem de väljer att rekrytera. Följaktligen är en intressant fråga om chefens ålder har någon betydelse för om de rekryterar sin spegelbild eller inte?

Källförteckning

- Abrahamsson, Lena. (2014). Gender and the modern organisation, ten years after. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4, (4)
- Abrahamsson, Lena. (2002). Just när det blev viktigt blev det manligt. *Kvinnlig Vetenskaplig tidskrift*, 23 (1): 37-52
- Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber
- Alvesson, Mats. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Arrow, Kenneth. J. (1973). The Theory of Discrimination, in O. Ashenfelter and A. Rees (eds.), *Discrimination in Labor Markets*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- Avotie, Leena. (2004). *Chefsrekrytering och kön - En studie av rekrytering och befordring av chefer hos Allmännyttiga Bostadsföretag*. Uppsala Universitet, Department of Business Studies
- Becker, Gary. S. (1971). *The economics of discrimination* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press
- Bygren, Magnus & Gähler, Michael. (2012). Family formation and men's and women's attainment of workplace authority. *Social Forces*, 90 (3): 795–816.
- Carlsson, Magnus. (2011). Does hiring discrimination cause gender segregation in the Swedish labor market? *Feminist Economics*, 17 (3): 71–102.
- Czarniawska, Barbara. (2004). *Narratives in social science research*. London: SAGE
- Dahlin Ivanoff, Synneve & Holmgren, Kristina. (2017). *Fokusgrupper: greppbar metod*. Lund: Studentlitteratur

- Ely, Robin J. & Thomas, David A. (2001). Cultural Diversity at Work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2): 229-273.
- Erlandsson, Anni. (2019). Do Men Favor Men in Recruitment? A Field Experiment in the Swedish Labor Market. *Work and Occupation*, 46 (3): 239–264
- Försäkringskassan. (2018). *Mammor tar ut största delen av föräldrapenningen*. Försäkringskassan. Mammor tar ut största andelen av föräldrapenningen (hämtad 2020-03-11)
- Hartmann, Heidi. (1967). The Implications of Occupational Segregation. *Women and the Workplace*, 1 (3): 137-169.
- Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon & Nilsson, Marco. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys. 2.*, [utök. och uppdaterade] uppl. Malmö: Gleerup
- Höiseth, Patrik. (2020). Män rekryterar män och kvinnor kvinnor. *Dagens industri*. 3 Mars
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:1 Lund: Studentlitteratur
- Jergeby, Ulla. (1999). *Att bedöma en social situation: tillämpning av vinjettmetoden*. Stockholm: Centrum för utvärdering av socialt arbete (CUS)
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977a). *Men and women of the corporation*. 2. ed. New York: BasicBooks
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977b). Some effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *The American Journal of Sociology*, 82 (5): 965-990
- Markusson, Simon. (2017). Forskaren: Det vore enkelt att rekrytera kvinnor som chefer. *Arbetsvärlden*. arbetsvarlden (hämtad 2020-01-08)

- McMahon, Anne. M. (2010). Does diversity matters? A Survey Of Empirical Studies On Diversity And Firm Performance, 2000-09. *Journal of Diversity Mangement*, 5 (2): 113-130
- McPherson, Miller, Smith-Lovin, Lynn and Cook, James M. (2001). Birds of a feather: homophily in social net-works. *Annual Review of Sociology*, 27: 415–44.
- Mlekov, Katarina & Widell, Gill. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Norris, Christopher. (1988). “Deconstruction, post-modernism and visual arts”, in Christopher Norris, and Andrew Benjamin (eds) *What is Deconstruction?*. London: Academy EDitions, 7-55.
- Phelps, Edmund. (1972). The Statistical Theory of Racism and Sexism. *The American Economic Review*. 62 (4): 659–661
- Schein, Virginia. E. (1994). *Managerial sex typing: a persistent and pervasive barrier to women’s opportunities*. Davidson, M. J. & Burke, R. J. (Eds.) *Women in Management*. London: Paul Chapman Publishing, 41-52.
- SOU 2004:43 Den könsuppdelade arbetsmarknaden. *Betänkande utredning om den könssegrerade svenska arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes
- Terum, Lars Inge; Torsvik, Gaute; Øverbye, Einar. (2017). Discrimination Against Ethnic Minorities in Activation Programme? Evidence from a Vignette Experiment. *Journal of social policy*, 47 (1): 39–56
- Tillväxtverket. (2017). Mångfald och tillväxt i företag. *Tillväxtverket*. Tillväxtverket (hämtad: 2020-03-30)
- United Nations Development Programme. (2016). Human development report 2016. Human development for everyone. New York, NY: Author. Retrieved from http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet

Winther Jørgensen, Marianne & Phillips, Louise. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur

Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej,

Vi är två studenter som läser personal -och arbetslivsprogrammet på Högskolan Kristianstad. Under våren kommer vi att skriva vår kandidatuppsats. Vi ska skriva om rekrytering och inriktar oss på chefers tankesätt i rekryteringsprocesser kopplat till mångfald. Därför vänder vi oss till dig för att få hjälp med att slutföra berättelsen som skall sluta med att tjänsten är tillsatt. Tycker du den sökande personen passar bra för tjänsten den sökt eller finns det någon annan tjänst i organisationen personen passar bättre för? Ge en konkret beskrivning av tjänsten, det vill säga vilka egenskaper och kompetenser som den sökande behöver ha. Beskriv också varför du tror att personen behöver just de kompetenser och egenskaper. Vi vill också att du beskriver känslan som du tror kommer att finnas mellan er två vid intervjun och hur det kommer sig att personen passar till den tjänst som är utannonserad.

För att vi ska få tillräcklig information är vår uppfattning att du behöver dokumentera ca en A4-sida för att fullfölja caset.

Din medverkan är givetvis helt frivillig och du kan avbryta din medverkan när som om så önskas. Alla uppgifter kommer att hållas skyddade och vara anonyma. Uppgifterna kommer att raderas efter färdigställd studie. Ditt svar är betydelsefullt för att vi ska kunna genomföra vår kandidatuppsats.

Vid eventuella frågor är det bara att höra av sig till någon av oss.

Med vänliga hälsningar,

Beatrice Cehlin och Johanna Möller

0721-81 62 35 0767-66 60 08

Bilaga 2: Vinjett 1

Annika är 33 år har två barn. Hon är trött på sitt tidigare arbete som ekonom och är därför ute efter en ny tjänst. Som person är hon driven, socialt kompetent och aldrig rädd för att "hugga i". Efter gymnasiet tog Annika ett sabbatsår där hon passade på att resa jorden runt för att hitta sig själv. När hon kom hem sökte hon till ekonomiprogrammet i Kristianstad och kom in. När Annika var 22 år tog hon sin kandidatexamen i ekonomi och började direkt därefter att arbeta som ekonom på ett litet familjeföretag. Vid 25 års ålder fick hon sitt första barn och var därefter föräldraledig från och till i fyra år. De senaste fyra åren har Annika känt att hon vill vidare och testa någonting nytt. Hon är ute efter en tjänst som skiljer sig från hennes tidigare jobb där hon får möjligheten att utvecklas både som person och i sin yrkesroll, vara med och driva projekt och utveckla organisationen. Annika har hittat en tjänst som ditt företag har utannonserat som hon finner intressant, ni har bokat tid för en arbetsintervju på fredag kl 10...

Bilaga 3: Vinjett 2

Fredrik är 33 år har två barn. Han är trött på sitt tidigare arbete som ekonom och är därför ute efter en ny tjänst. Som person är han driven, socialt kompetent och aldrig rädd för att "hugga i". Efter gymnasiet tog Fredrik ett sabbatsår där han passade på att resa jorden runt för att hitta sig själv. När han kom hem sökte han till ekonomiprogrammet i Kristianstad och kom in. När Fredrik var 22 år tog han sin kandidatexamen i ekonomi och började direkt därefter att arbeta som ekonom på ett litet familjeföretag. Vid 25 års ålder fick han sitt första barn och var därefter föräldraledig från och till i fyra år. De senaste fyra åren har Fredrik känt att han vill vidare och testa någonting nytt. Han är ute efter en tjänst som skiljer sig från hans tidigare jobb där han får möjligheten att utvecklas både som person och i sin yrkesroll, vara med och driva projekt och utveckla organisationen. Fredrik har hittat en tjänst som ditt företag har utannonserat som han finner intressant, ni har bokat tid för en arbetsintervju på fredag kl 10...