



SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

”För mig är det en gåta att det inte är fler kvinnliga chefer”

En kvalitativ studie om kvinnliga chefers förutsättningar att göra karriär

Sara Ahlén
Paulin Löfqvist

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Birgitta Jordansson
Examinator:	Ylva Ulfsdotter Eriksson

Abstract

Uppsats/Examensarbete	15hp
Program och/eller kurs	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Birgitta Jordansson
Examinator:	Ylva Ulfsdotter Eriksson
Nyckelord:	Doing gender, könsskapande processer, homosocial reproduktion, karriärmöjligheter, kvinnliga chefer

Denna studie syftar till att undersöka hur kvinnliga chefers förutsättningar för att göra karriär inom produktionen i fordonsindustrin ser ut. Vi har utgått från två teoretiska perspektiv och studien tar sin utgångspunkt i genus och organisationsstruktur samt begreppet ”doing gender”. Den tidigare forskning som presenteras fokuserar på kvinnliga chefer och berör problematiken med könsskapande processer. I detta avsnitt presenteras bland annat forskning om glastaket, homosocial reproduktion samt stöd och nätverk.

Studien bygger på en kvalitativ undersökning där det empiriska materialet är hämtat från elva semistrukturerade intervjuer med kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin. Arv och traditioner, utanförskap samt arbete och familj är hinder som de intervjuade kvinnorna upplever för att göra karriär. Bakgrunden till dessa hinder ligger till stor del i underliggande strukturer samt föreställningar om manligt respektive kvinnligt. För att ta sig över hindrena upplever respondenterna att olika typer av stöd är viktigt. Då det fortfarande inte är självklart att kvinnor ska göra karriär behöver de mer stöd samt rätt socialt kapital för att ta sig ända fram. Rekrytering upplevs som både ett hinder för karriärutveckling och något som företaget kan bli bättre på för att antalet kvinnliga chefer ska öka. Flera respondenter gav bilden av att det i de flesta fall är män som rekryterar, och att de i sin tur väljer att anställa män framför kvinnor, vilket upprätthåller och förstärker genusstrukturen samt visar på homosocial reproduktion.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund	2
Syfte	2
Frågeställningar	2
Teori och tidigare forskning	3
Teori	3
Genus och organisationsstruktur	3
Tidigare forskning	5
Arbete och privatliv	5
Hinder i karriären	6
Stöd och uppmuntran	8
Metod	11
Val av metod	11
Urval	11
Mätinstrument	12
Tillvägagångssätt	13
Dataanalys	14
Etiska reflektioner	14
Reliabilitet och validitet	15
Avgränsningar	15
Resultat och analys	17
Vilka hinder för karriärutveckling upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att det finns?	17
Vilket stöd upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att de behöver för att ta nästa steg i karriären?	22
Vilken betydelse upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att rekrytering har för karriärmöjligheter?	27
Sammanfattande diskussion och slutsats	30
Förslag på vidare forskning	32
Reflektioner	32
Rekommendationer	33
Referenser	35
Bilagor	
Bilaga 1 - Bakgrundsfrågor	
Bilaga 2 - Intervjuguide	

Inledning

Genus och jämställdhet är områden som genomsyrar hela personalvetarutbildningen och även i arbetet som HR-verksam. Frågor om mångfald och jämställdhet ingår både i det operativa och strategiska arbetet och är därför något som ligger i samtliga företags och organisationers intresse, både inom den offentliga och privata sektorn.

I den offentliga sektorn, där kvinnodominerade branscher såsom hälso- och sjukvård, skola och barnomsorg finns, uppgår andelen kvinnliga chefer till 66 % (SCB, 2013). I den privata sektorn, där alla branscher finns representerade, sträcker sig dock andelen kvinnliga chefer endast till 29 % (SCB, 2013). De kvinnliga cheferna i den privata sektorn finns oftast i stödfunktioner, som till exempel marknad, ekonomi och HR. I andra enheter, framförallt inom produktion, är antalet kvinnliga chefer mycket få. Statistiken visar således att varken den privata eller offentliga sektorn har en jämställd könsfördelning bland sina chefer.

Jämställdhet har länge varit på agendan, vilket bland annat visar sig genom att Sverige ses som ett av världens mest jämställda länder enligt WEF, World Economic Forum (Svenska Dagbladet, 2013). Vid riksdagsvalet 2014 var frågor om jämställdhet och kvinnors rättigheter hetare än någonsin och ett parti med tydlig feministisk inriktning, Feministiskt initiativ, var nära att nå fyraprocentgränsen och därmed ta klivet in i politikens finrum.

Kvinnors förutsättningar för att göra karriär är ett ämne som ständigt diskuteras och uppmärksammas av flera forskare och politiker i dagens samhälle. Att lagstifta om kvotering har tidigare varit aktuellt men drevs då aldrig igenom, nu diskuteras ämnet på nytt och en kvoteringslag kan komma att införas. Både EU-kommissionen och Saco (Svenska Akademikers Centralorganisation) ställer nu dessutom krav på att organisationer och företag ska tillsätta fler kvinnor på de allra högsta posterna. En fråga att ställa sig är varför det överhuvudtaget behövs fler kvinnor i ledande befattningar. En av anledningarna till att företag borde satsa på fler kvinnliga chefer är att kvinnor kan bidra med andra synsätt och erfarenheter (Göransson, 2006). Ett annat skäl är att det finns en relation mellan finansiella framgångar och andelen kvinnliga chefer. En amerikansk studie har visat att de företag med flest antal kvinnor i företagsledningen hade 35 % högre avkastning på det egna kapitalet till

skillnad från de företag med lägst andel kvinnor. Ett sätt att öka lönsamheten är alltså att öka andelen kvinnor (Blomquist & Röding, 2010).

Det finns många studier som behandlar de hinder som motverkar kvinnors förutsättningar för att göra karriär. I vår uppsats har vi valt att belysa vilka hinder som kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin upplever, men även vilka förutsättningar som finns för att göra karriär. Studien fokuserar enbart på kvinnliga chefer och är således ingen jämförande studie mellan kvinnor och män.

Bakgrund

Denna studie har utförts på ett företag inom den privata sektorn. Företaget verkar i fordonsindustrin, en bransch som domineras av män, både vad det gäller arbetare och tjänstemän. Företaget har valt att vara anonymt och kommer därför inte att benämnas med sitt riktiga namn. 2014 var andelen kvinnliga chefer på företaget knappt tio procent. Företaget vill få en mer balanserad könsfördelning mellan cheferna och har därför en målsättning att öka andelen kvinnliga chefer med åtminstone två procentenheter till i slutet av 2015. Även om antalet kvinnliga anställda sakta ökar på företaget är den uppsatta målsättningen långt borta. Fokus i denna studie kommer att ägnas åt kvinnliga chefer i nära anslutning till produktionen eftersom det är där problemet med jämställd chefsfördelning är som störst.

Syfte

Studien syftar till att undersöka hur kvinnliga chefers förutsättningar för att göra karriär inom produktionen i fordonsindustrin ser ut.

Frågeställningar

- Vilka hinder för karriärutveckling upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att det finns?
- Vilket stöd upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att de behöver för att ta nästa steg i karriären?
- Vilken betydelse upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att rekrytering har för karriärmöjligheter?

Teori och tidigare forskning

Nedan presenteras klassiker inom området från Acker, West och Zimmerman och Moss Kanter som fortfarande refereras flitigt till i dag. Den tidigare forskningen kompletteras även med nyare forskning såsom studien av Göransson och Jordansson som utfördes under 2000-talet.

Teori

I avsnittet nedan redovisas studiens teoretiska utgångspunkter och perspektiv. Studien tar sin utgångspunkt i genus och inledningsvis behandlas därför genus och organisationsstruktur för att sedan gå vidare till begreppet ”doing gender”.

Genus och organisationsstruktur

Då studiens teoretiska perspektiv tar utgångspunkt i genus inleds den teoretiska genomgången med en förklaring av begreppen kön, könskategori och genus. Två forskare som skrivit mycket om kön och genus är Candace West and Don Zimmerman (1987). De beskriver kön som biologiskt grundat, där socialt överenskomna kriterier delar upp kön i två klasser, man respektive kvinna. Genom könskategorier placeras individer in i olika kategorier genom att uppfylla kriterierna för respektive kön. Begreppet genus är nära sammankopplat med de rådande normer som anses vara lämpliga för respektive könskategori. Vidare handlar genus om de beteenden som individer använder som är typiskt kvinnliga eller manliga och även om hur samhället och organisationsstrukturer påverkas utifrån genus (West & Zimmerman, 1987).

Joan Acker presenterar i sin artikel från 1990 en samling teorier om hur manlighet och kvinnlighet skapas i organisationer och hur organisationen i sig skapar strukturer. Tidigare organisationsteorier har hävdade att organisationsstrukturen i sig är könsneutral, men som ett resultat av studien hävdar hon det motsatta och att organisationsstrukturen snarare har sitt ursprung i det manliga. När enbart det manliga könet är närvarande kan det vara svårt att uppfatta organisationsstrukturen i sig som maskulin, eftersom det maskulina då ses som det naturliga. Organisationens uppbyggnad och struktur kan därför uppfattas som könsneutral, trots att den egentligen är maskulin. Utifrån detta menar Acker (1990) att den manliga normen påverkar kvinnors förutsättningar inom organisationer negativt och försätter därmed kvinnor i

utkanten, vilket bidrar till och upprätthåller uppdelningen av kön i organisationer. För att kunna förstå de formella och informella processerna som verkar inom en organisation är det viktigt att vara medveten om att de könsskapande processerna, som skapar manlighet och kvinnlighet, hela tiden är pågående. Istället för att se organisationen som ett rationellt system bör den således förstås som en pågående process i sig (Acker, 1990).

I samband med diskussionen kring kön och normer tar West och Zimmerman (1987) upp begreppet ”doing gender” som på svenska översätts till ”göra kön”, det engelska begreppet är dock välkänt inom både svensk och internationell forskning och kommer därför att användas i denna studie. Doing gender handlar om hur genusordningen fortskrider och upprätthålls av både män och kvinnor på ett strukturellt plan. Uppdelningen mellan könen ses bland annat i västerländska samhällen som naturlig och med biologiskt ursprung. Exempelvis kan det handla om att attityder, beteenden och arbeten är uppdelade att vara antingen feminina eller maskulina (West & Zimmerman, 1987). Även Acker (1990) menar att idén om ett jobb, oavsett organisation eller bransch, är ett koncept som är påverkat av genus, då ett jobb innehåller en arbetsfördelning som är uppdelad efter individernas kön. West och Zimmerman (1987) framhåller att kvinnor och män visserligen är självständiga individer men att deras agerande och uttryck av könsidentitet även styrs av samhällets normer och strukturer. Enklare uttryckt innebär doing gender att det skapas skillnader mellan kvinnor och män, skillnader som varken är naturliga, biologiska eller nödvändiga. Görandet av kön bidrar därmed till att skapa och upprätthålla den sociala ordningen, som är baserad på köns kategorier, och som det normala och naturliga sättet att organisera det sociala livet på. Att exempelvis dela upp och segregera de olika kategorierna, genom att dela upp toaletter för män och kvinnor, har inte någon biologisk förankring utan har kulturellt ursprung (West & Zimmerman, 1987). Könsmönstren upprätthålls således genom att individer bekräftar de normer som råder och agerar utifrån dem.

I artikeln av Acker (1990), som presenterades tidigare i avsnittet, tar hon även upp fyra processer som bidrar till doing gender i en organisation. Den första processen är konstruktionen av könsmönster i en organisation, vilken kan yttra sig genom att män och kvinnor skiljs åt och delas in på olika sätt bland annat genom arbetsdelning och hierarkier. Det handlar exempelvis om att olika typer av beteenden tillåts för de olika könen samt att det

är fler män än kvinnor på de högsta chefsposterna. Acker (1990) lyfter till exempel att kvinnor, som ofta sköter familj och arbetar samtidigt, finns längre ner i hierarkin medan männen som enbart eller till större del ägnar sig åt arbete ofta befinner sig högre upp. Då männen på så vis blir mer engagerade i arbetet ses de som bättre lämpade för ansvar än kvinnorna som då förväntas dela sina åtaganden. Den andra processen är konstruktionen av symboler och föreställningar som bidrar till att förklara och förstärka de könsskillnader som redan råder, exempelvis genom klädsel, språkbruk och att vissa yrken ses som manliga och andra som kvinnliga. Interaktionen mellan män och kvinnor, kvinnor och kvinnor, män och män är den tredje processen och denna bidrar till att skapa mönster av över- och underordning samt utanförskap. Den fjärde och sista processen utgår från de tre ovan nämnda processerna och med bakgrund i dem synliggörs de processer som i sig skapar könsidentitet hos män och kvinnor. Individerna påverkas av de könsskapande processerna och de blir en del av den egna identiteten, som i sin tur påverkar val av kläder och yrke etcetera. Individerna tar sedan med sig sina könade identiteter in i organisationen och bidrar därigenom till att förstärka och reproducera görandet av kön. Även de normer och värderingar som råder i samhället där individen befinner sig påverkar individens könade identitet och följer på så sätt med individen in i organisationen. Doing gender är svårt att komma ifrån och West och Zimmerman (1987) menar att så länge som samhället har ett behov av att göra skillnad på kvinnor och män och finner det nödvändigt att kategorisera dem som män respektive kvinnor så är själva görandet av kön oundvikligt.

Tidigare forskning

Den tidigare forskning som presenteras fokuserar på kvinnliga chefer och ses ur ett genusperspektiv som bland annat berör problematiken med doing gender. För att få en vidare förståelse och överblick av det område som studien ämnar undersöka samt för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar redovisas nedan tidigare forskning som delats in i rubrikerna arbete och privatliv, hinder i karriären samt stöd och uppmuntran.

Arbete och privatliv

I början av 2000-talet gjordes en stor enkätundersökning där cirka 3000 tusen chefer i den absoluta toppen deltog. Studien som kartlägger och analyserar kvinnors och mäns olika villkor i den svenska makteliten genomfördes under ledning av Anita Göransson tillsammans

med åtta andra forskare från olika ämnen. I studien framgår att det överlag tar längre tid för kvinnor att få sin första chefsbefattning än vad det gör för män och även att kvinnor ibland behöver anpassa familjelivet efter arbetet för att göra karriär och i och med att kvinnor anpassar sig är det svårt att förändra och luckra upp sambandet mellan makt och det manliga könet Göransson (2006). Jordansson (2006), som är en av forskarna och medförfattarna till Göranssons studie, menar att en möjlig orsak till att kvinnorna i studien fick en chefsbefattning senare än männen grundar sig i att kvinnor och män generellt har olika livsvillkor då kvinnor ofta tar större ansvar för familjen och hemmet. Anna Wahl skriver i sin avhandling från 1992 om kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling och belyser att det vid tiden för undersökningen fanns få kvinnor i svenskt arbetsliv. Studien belyser och problematiserar området organisation och kön genom svar från en enkät med kvalitativ prägel där 261 kvinnor deltog. I undersökningen framkommer att många kvinnliga chefer anser att helheten i livet är viktig (Wahl, 1992). Arbetet eller karriären är en av dessa viktiga delar. Utöver arbetet anses utbildning, familj, kärlek, släkt och vänner, boende etcetera vara viktiga delar. Livsmålet för kvinnorna i studien handlar om att få ihop dessa delar till en helhet utan att det uppstår konflikter. Kvinnorna anser att det ibland är problematiskt att förhindra konflikter och då blir det nödvändigt att prioritera. Det som tydligt visas i kvinnornas svar är att karriären är en del av livet men inte den viktigaste delen. Karriären får sitt värde genom en kombination av de andra delarna. Vidare menar kvinnorna i Wahls (1992) studie att livsmålen förändras under livets gång.

Hinder i karriären

1977 utförde Rosabeth Moss Kanter studier på ett industriföretag gällande vad som händer när kvinnor kommer in som minoritet i manliga konstellationer. Studierna presenteras i boken *Men and women of the corporation* (ny upplaga 1993) och visar att könsfrågor inte handlar om biologiska skillnader utan om skillnader i socialisation. Vidare visar studierna att strukturerna i organisationerna måste förändras för att kvinnor och mäns möjligheter ska kunna bli lika (Moss Kanter, 1993). Ann M Morrison, Randall P White och Ellen Van Velsor (1987) fortsatte med studier i samma anda och byggde vidare på Moss Kanters forskning genom att lansera begreppet glastak i en undersökning från USA som undersökte kvinnliga chefs karriärvägar. Begreppet beskrivs som att det finns ett osynligt tak som hindrar kvinnor från att nå toppen i organisationer. (Morrison m.fl., 1987). Även Wahl (1992) använder begreppet

glastak och menar att det inte ska ses som ett individuellt hinder som beror på personliga brister i egenskaper eller kompetenser utan att det är ett hinder mot kvinnor som en kategori.

Moss Kanter (1993) började tidigt arbeta med området karriär och kvinnor och menar att det finns tre samverkande strukturer som benämns som möjlighetsstrukturen, maktstrukturen samt frekvensstrukturen vilka gör att endast ett fåtal män tillhör den innersta cirkeln. Möjlighetsstrukturen handlar om att en individs beteende i arbetet speglas av vilka möjligheter en viss position ger. I Maktstrukturen definieras makt som möjligheten till att få saker och ting gjorda och då en kvinna har skapat en maktposition anses hon inte längre representera en könskategori utan hon ses som en person med makt. Frekvensstrukturen som är den sista strukturen handlar om hur många som finns representerade i en grupp. Strukturen beskrivs genom att använda begreppet ”token” för att skildra hur ett fåtal av en annan typ än majoriteten i en grupp behandlas. Den eller de som uppfattas som token anses vara representant för sin kategori istället för att ses som en individ oavsett vad individen gör. Exempelvis behandlas ofta kvinnor som representant för sin kategori och de blir symboler snarare än individer. Wahl (1992) menar att kvinnor i mansdominerade yrken och miljöer utvecklar strategier för att hantera kopplingen mellan sin egen identitet som kvinna och det faktum att hon är i minoritet. Att vara i minoritet som kvinnlig chef i en mansdominerad organisation kan bland annat visa sig vid möten där det är många män. Istället för att kvinnan ses som en kompetent chef kan det bli så att hon ses som en representant för sitt kön. Moss Kanter (1993) belyser hur fenomenet uppstår då en kategori är representerad i en grupp med mindre än 15 % och gruppen blir balanserad först då fördelningen är 60/40 eller 50/50. De kvinnor som uppfattas som tokens känner att de måste arbeta hårdare än andra för att de ska uppfattas kompetenta, samtidigt som de i vissa fall håller sina framgångar för sig själva för att inte belönas då det finns en rädsla för att sticka ut för mycket.

En annan orsak till varför det är så få kvinnliga chefer på toppen idag kan förklaras genom begreppet homosocial reproduktion som används för att beskriva osynliga strukturer som finns i organisationer (Moss Kanter, 1993). Fenomenet homosocial reproduktion innebär att män som grupp skyddar och bekräftar varandra vilket kan leda till att kvinnor, som anses annorlunda i jämförelse med normen för chefskap som är män, utestängs från de höga positionerna. Överlag känner människor en trygghet med dem som har kompetenser som

liknar deras egna, vilket gör att exempelvis män känner igen kompetenser hos andra män då det liknar deras egna. Detta i sin tur skapar en trygghet som kan leda till att män väljer att rekrytera män framför kvinnor. Förutom att män har en tendens att välja män i rekryteringssammanhang har Moss Kanter utifrån sin undersökning visat att manliga ledare hjälper likasinnade män att komma vidare i karriären. Vidare skriver Moss Kanter (1993) att det finns en allmän attityd i kulturen som skapar bättre förutsättningar för manliga ledare, och den homosociala reproduktionen gör att cheferna blir som kopior av varandra då de ses som samma typ av individer. Gerd Lindgren (1996) har i sin artikel *Broderskapets logik* studerat homosocialitet i förhållande till empiriska data som utförts på olika arbetsplatser. Studierna har visat att det finns homosociala tendenser överallt där män arbetar vilket leder till att kvinnor upplever sig utanför. Hon menar att det kan vara svårt för kvinnor att bli fullvärdiga medlemmar i olika manliga sammanhang då kvinnorna behöver leva upp till både formella och informella kriterier. De formella kriterierna som på förhand är definierade, exempelvis utbildningsbakgrund och erfarenhet, kan kvinnorna ofta uppfylla. De informella kriterierna har kvinnor däremot svårare att leva upp till då de ofta växer fram över tid och handlar om homosociala beteenden män emellan.

Stöd och uppmuntran

Stöd och uppmuntran från den egna familjen är viktigt för kvinnor som vill göra karriär. En anledning till att män inte har lika stort behov av stöd kan ha att göra med att det ses som en självklarhet att de ska arbeta och göra karriär. När en kvinna vill göra karriär kan det innebära mindre ansvarstagande i hemmet samt att privatlivet till viss del sätts åt sidan. Stöd från partner och familj är därför viktigt för att våga satsa och att nå toppen i och med att kvinnors karriär blir ett gemensamt projekt för familjen (Jordansson 2006).

I den tidigare redovisade studien om den svenska makteliten lyfter Göransson (2006) även fram att det främst är socialt och symboliskt kapital som behövs för att göra karriär. Även Oskar Engdahl och Bengt Larsson (2011) behandlar vikten av det sociala och det symboliska kapitalet i boken *Sociologiska perspektiv*, som är en heltäckande introduktion i allmänsociologiska teorier och begrepp. Författarna menar att det sociala kapitalet handlar om kontakter och de fördelar som personliga sociala nätverk, grupptillhörigheter och familjeband genererar. Symboliskt kapital handlar om andra tillgångar i form av exempelvis ett

utbildningsbevis eller mer dolda resurser så som social kompetens, anseende och auktoritet (Engdahl & Larsson, 2011, Göransson, 2006). Göransson (2006) lyfter att utbildning är viktigt för att ta sig till toppen men hon menar att utbildningsbakgrunden har mindre betydelse om det sociala kapitalet saknas. Kvinnor ser fler svårigheter med att ta sig till toppen än vad män gör och en anledning till det kan ligga i att de inte har tillräckligt mycket av det symboliska kapitalet samt det rätta sociala kapitalet (Göransson, 2006). Personliga kontakter, som utgör en stor del av det sociala kapitalet, är viktiga för att få information om arbetsmarknaden och för att få ett arbete och hjälper därmed till att bidra till karriärutveckling. Den som har rätt personliga kontakter kan därigenom få tips och råd om arbetsgivare att kontakta samt om hur denne kan ta kontakt och bemöta en potentiell framtida arbetsgivare. Den som innehar rätt socialt kapital får därmed fördelar gentemot dem som saknar värdefulla personliga kontakter och som de därmed går miste om (Engdahl & Larsson, 2011).

I studien om den svenska makteliten framkommer det att rekryteringen till de allra högsta positionerna ofta sker via informella nätverk (Göransson, 2006). Personliga kontakter är därför avgörande för att lyckas ta sig ända fram och kvinnorna i studien menar att detta är det största hindret för dem. Både männen och kvinnorna i studien poängterar nätverkens betydelse men kvinnorna belyser i högre grad dess värde vilket kan bero på att kvinnor har mindre av det rätta sociala kapitalet och det blir därför viktigare för dem (Göransson, 2006). Socialt kapital kan även tillägnas genom mentorskap, där den mer erfarna och överordnade mentorn stödjer den yngre adepten i dennes karriär. En grundtanke i mentorskap är dock att det ska ske ett ömsesidigt utbyte och att båda ska få ut någonting av det. Det handlar således om att dela med sig av kunskap och erfarenheter, mentorn och adepten emellan, snarare än att adepten ska ta efter mentorn (Jordansson, 2006). I studien var det vanligast att de kvinnliga adepterna hade en manlig mentor, vilket i och för sig inte är särskilt konstigt eftersom det finns fler män än kvinnor i toppen. Som nämnts tidigare menar Jordansson att det överlag tar längre tid för kvinnor att få sin första chefsbefattning vilket delvis beror på att det tar längre tid för kvinnor att samla på sig rätt socialt kapital i form av ett professionellt nätverk med bra kontakter. Mentorskap kan därigenom stärka det sociala kapitalet genom att mentorn i sig blir en personlig kontakt samt att det kan finnas möjligheter för adepten att även ta del av mentorns nätverk.

Betydelsen av stöd och nätverk tas även upp av Christine Williams, Chandra Muller och Kristine Kilanski (2012) i samband med deras studie av kvinnliga geovetare inom olje- och gasindustrin. Studien tar sin utgångspunkt i Ackers teori om könade organisationer genom att fokusera på mekanismer som reproducerar ojämlikhet mellan könen i den nya ekonomin på 2010-talet. Trots att olje- och gasindustrin länge varit mansdominerad har nu andelen kvinnor inom geovetenskap ökat markant. De kvinnliga geovetarna stannar dock oftast i mitten av karriärstegen och det upplevs finnas ett stadigt glastak inom branschen då det är mycket få kvinnor på ledande positioner. Då branschen kännetecknas av stor rörlighet och det snarare är frågan om när man blir uppsagd än om man kommer bli uppsagd har nätverk och stöd från chefen visat sig vara viktiga delar för att skapa en framgångsrik karriär. Kvinnorna i studien uppgav att stöd från chefen var mycket viktigt för karriärutveckling, bland annat genom att chefen ser till att de har rätt verktyg för att nå sina mål. Williams m.fl. (2012) menar att så gott som alla medverkande kvinnor i studien uppgav att nätverk är avgörande för att uppnå professionell framgång. Flera av de kvinnliga geovetarna ser deras informella och formella nätverk som något nödvändigt och som de förlitar sig på i samband med nedskärningar på arbetsplatsen. Williams m.fl. lyfter även att många människor, men framförallt kvinnor, arbetar hårt istället för att arbeta smart genom att enbart utföra sina arbetsuppgifter väl och inte lägga energi på nätverkande. Som nämnts ovan är olje- och gasindustrin mansdominerad och de mest värdefulla nätverken där består nästan enbart av manliga deltagare. Vidare framkommer att kvinnorna ofta utesluts från dessa nätverk men kan istället få tillträde till andra formella nätverk, exempelvis där enbart kvinnor är representerande. De kvinnliga nätverken är dock inte lika kraftfulla och värdefulla för karriärutveckling som de manligt dominerade (Williams m.fl., 2012).

Metod

Val av metod

Då studiens syfte var att undersöka hur kvinnliga chefer själva uppfattar och ser på sina karriärvägar valdes en kvalitativ metod. Bryman (2008) menar att tyngden i kvalitativ forskning bygger på att förstå den sociala verklighet som undersöks i studien samt hur denna miljö tolkas av deltagarna. I enlighet med Bryman (2008) var vi genom vår kvalitativa ansats intresserade av att få en detaljerad bild och beskrivning av de kvinnliga chefernas karriär samt deras egna tankar och uppfattningar kring denna.

Urval

Intervju är det vanligaste metodvalet i kvalitativ forskning (Bryman, 2008) och även den metod som vi valde. Vi valde semistrukturerad intervjumetod då vi ville ha en stabil utgångspunkt där vi i förväg formulerade frågor utifrån förbestämda teman. Detta för att få en struktur i svaren och kunna analysera den insamlade datan på ett mer systematiskt sätt. I enlighet med vad Bryman (2008) rekommenderar ville vi ha möjlighet att ställa följdfrågor efter vägen för att få så uttömmande svar som möjligt, då det kan vara svårt att i förväg formulera frågor som passar för samtliga respondenter. I semistrukturerade intervjuer ligger fokus på hur intervjupersonerna uppfattar och tolkar frågorna och de kvinnliga cheferna gavs därför stor frihet att svara utifrån sina egna uppfattningar och upplevelser (Bryman, 2008).

I studien deltog elva kvinnor med chefsbefattningar på olika nivåer. De flesta kvinnorna var första eller andra linjens chefer i produktionen och vår önskan var att samtliga respondenter skulle vara kvinnliga chefer i produktionen, men eftersom andelen kvinnliga chefer på företaget var låg var det svårt att hitta tillräckligt med kvinnor i de önskade positionerna. Därför intervjuades även tre kvinnliga chefer som arbetade i stödfunktioner men som ändå ansågs bidra till studien eftersom de på olika sätt har god insyn i och arbetar nära produktionen. De kvinnliga cheferna som medverkade i studien har varit anställda på företaget mellan 3-28 år och haft en chefsbefattning mellan 1-19 år. Cirka hälften av kvinnorna hade vidareutbildning efter gymnasiet. Antalet intervjuer diskuterades i samråd med handledare på Göteborgs Universitet, och vi upplevde att en mättnad uppnåtts efter att de elva intervjuerna genomförts. Intervjuerna ägde rum på två olika orter fördelat på fem

intervjuer på den ena orten och sex på den andra. Bryman (2008) menar att det är fördelaktigt att utföra kvalitativ forskning på mer än en plats för att få bredare kunskap och förståelse av kontextens relevans.

Vi har använt oss av både målinriktat urval och bekvämlighetsurval när respondenterna valdes ut. Vår önskan var att göra ett målinriktat urval eftersom vår ambition var att intervjua kvinnliga chefer som arbetade så nära produktionen som möjligt. Med anledning av tillträde och tillgänglighet skedde urvalet i samråd med våra kontaktpersoner på företaget, vilket också gör att studien har utgått från ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2008). Vi är medvetna om att bekvämlighetsurvalet kan ha påverkat vilka respondenter som tillfrågades att delta i studien. Vi har ställt oss frågan om det funnits någon anledning till att just de personerna som tillfrågades att delta blev utvalda. Exempelvis genom att företaget haft för avsikt att lyfta fram vissa personers åsikter framför andras. Med anledning av att det finns så få kvinnliga chefer inom produktionen på företaget tror vi inte att sådana tankar har förekommit utan att i stort sett alla som var relevanta för studien har tillfrågats.

Mätinstrument

Med utgångspunkt i syfte och frågeställningar tog vi fram en intervjuguide som användes vid intervjuerna. I samband med att vi skapade intervjuguiden inspirerades vi av de teman som utvecklats av Anna Wahls i hennes avhandling *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling* (1992). Vi formulerade teman och öppna frågeställningar som passade vår studie. Detta var även något som vi hade i åtanke under intervjuerna, då vi i samband med följdfrågorna försökte att hålla dem öppna för att de inte skulle bli ledande.

Intervjuguiden utgick från fyra övergripande teman; karriär, anställningsvillkor, stöd och nätverk samt genus. Det första temat, karriär, gav oss en inblick i hur personens arbetsliv sett ut och hur personen ser på karriär. Det andra temat, anställningsvillkor, syftade till att undersöka vad som får de kvinnliga cheferna att trivas på arbetsplatsen samt om de upplever att det finns några hinder för karriärutveckling. I det tredje temat, stöd och nätverk, undersöktes om respondenterna upplevde att de får stöd samt om de är med i något nätverk. Genus genomsyrade samtliga teman men vi valde ändå att ha ett sista tema som fokuserade

mer på genus och ställde där frågor om hur det är att arbeta i en mansdominerad organisation samt om respondenterna känt av utanförskap på grund av att de är kvinnor. Med dessa teman var ambitionen att kunna kartlägga hur förutsättningarna för de kvinnliga chefernas karriärvägar ser ut.

Tillvägagångssätt

Planeringen av intervjutillfällena startade i ett tidigt skede. Inledningsvis tog vi kontakt med våra kontaktpersoner på respektive ort genom e-post för att boka in en tid för ett ostört telefonsamtal. Vi kom därefter gemensamt fram till dagar för intervjuerna och fick mycket hjälp av våra kontaktpersoner som skötte all administration och kontakt kring inbokningen av intervjuerna. I samband med detta formulerade vi en kort presentation om oss, själva studiens syfte samt en förfrågan om medverkan där även information om intervjuetiska rättigheter gavs. Informationen skickades sedan via e-post först till våra kontaktpersoner, som i sin tur skickade vidare det till samtliga respondenter. För att spara tid under intervjuerna skickade vi även ett mejl till respektive respondent där de fick möjlighet att besvara ett antal bakgrundsfrågor. Intervjuerna utfördes sedan under två intensiva dagar för att ta vara på tiden på bästa sätt. Vi var medvetna om att det kanske inte var optimalt att hålla samtliga intervjuer under två dagar eftersom det hade kunnat leda till att vi var mindre fokuserade vid de intervjuer som var planerade i slutet av de båda dagarna. Vi upplevde dock inte att intervjuerna drabbades negativt av schemat då vi fick tid till pauser och återhämtning. Intervjuerna var mellan 35 och 45 minuter långa och samtliga utfördes i verksamheternas lokaler där våra kontaktpersoner hade hjälpt oss att boka rum. Intervjuerna utfördes således inte i någon neutral miljö, vilket kan ha påverkat de svar vi fick. På den ena orten hölls intervjuerna ostört i en lokal som inte låg i direkt anslutning till intervjupersonernas ordinarie arbetsplats. På den andra orten hölls intervjuerna i ett konferensrum i nära anslutning till andra medarbetares arbetsplats. Detta gjorde att personer med kontor i anslutning till konferensrummet kunde se vem som kom och gick. Vi upplevde dock inte att respondenterna stördes av detta. Vid nio av intervjuerna närvarade vi båda och då hade en av oss huvudansvaret och ställde frågorna medan den andra antecknade och ställde frågor vid behov. Två av intervjuerna utfördes samtidigt på grund av respondenternas tillgänglighet och vi höll därför dessa intervjuer på egen hand. Samtliga intervjuer spelades in.

Dataanalys

Vid analysen av det insamlade materialet använde vi oss av ett teoretiskt tillvägagångssätt då vi styrdes av våra forskningsfrågor när vi analyserade empirin för att få en så detaljerad bild som möjligt av materialet. Vi inspirerades även av Braun och Clarkes (2006) tematiska analys med sex faser. Den första fasen handlar om att göra sig bekant med den insamlade datan. Vi transkriberade samtliga intervjuer för att få en översikt och möjlighet att läsa intervjuerna i skrift, vilket även Bryman (2008) rekommenderar. I den andra fasen gick vi igenom intervjuerna för att ta ut citat och nyckelord som vi sedan använde i den tredje fasen för att ta fram teman (Braun & Clarke, 2006). För att hitta teman gick vi noga igenom de nyckelord vi tagit fram för att hitta återkommande teman, vilket Bryman (2008) benämner som repetitioner. Till en början hittade vi 14 teman. För att hitta teman som beskrev samtliga elva respondenters svar påbörjade vi fas fyra som går ut på att förfina teman (Braun & Clarke, 2006). Vi såg över om det var några teman som behövde tas bort då de inte passade in, om det var några teman som kunde sättas ihop eller om det var några teman som behövdes brytas ner. Det blev slutligen tre huvudteman med sju underteman. I den femte och sjätte fasen gick vi igenom respektive huvudtema för att hitta kontentan i varje tema för att på så sätt kunna formulera en text där läsaren ges en övergripande förståelse för den insamlade datan (Braun & Clarke, 2006).

Etiska reflektioner

Vid insamlingen av empirin var vi medvetna om de fyra etiska principerna som Bryman (2008) benämner som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Respondenterna i vår studie försågs med information gällande sina rättigheter, det vill säga att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande, vilket innebar att medverkan var frivillig. Detta för att de skulle kunna dra sig ur i efterhand om de sagt något som de ångrade. Respondenterna informerades även om studiens syfte samt hur intervjumaterialet skulle hanteras. I diskussion med företaget kom vi fram till att anonymitet skulle råda för att på så sätt skydda de anställda och företaget. I samband med att vi valde ut lämpliga citat för studien var vi noga med att säkerställa att de inte skulle kunna härledas till en enskild individ. Vid ett citat var vi osäkra på detta och kontaktade därför den berörda respondenten för att dubbelkolla att det var okej att använda citatet. Vi valde sedan att inte använda citatet, eftersom det var ett uttryck hon brukade använda och att det därför skulle kunna härledas till henne.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet handlar om studiens och mätinstrumentets tillförlitlighet, det vill säga att man får samma resultat vid flera mättillfällen. Då vi valt kvalitativ metod kan det vara svårt att veta om studien har hög reliabilitet eftersom det är svårt att veta om respondenterna har påverkats av tillfälliga förutsättningar (Bryman, 2008). För att stärka studiens reliabilitet valde vi att transkribera samtliga intervjuer för att i sin tur kunna tolka respondenternas svar på ett så objektiva sätt som möjligt. Ett annat viktigt forskningskriterium är validitet vilket handlar om att det som var tänkt att mätas, identifieras eller observeras faktiskt är det som undersöks. En studies interna validitet handlar om huruvida slutsatserna som dragits är trovärdiga eller inte medan den externa validiteten behandlar om studiens resultat är generaliserbart i andra situationer och miljöer (Bryman, 2008). Då kvalitativa undersökningar handlar om att studera en mindre grupp individers föreställningar blir urvalet än mer viktigt, och vi har därför haft den interna validiteten i beaktning då urvalet gjordes genom att exempelvis avgränsa oss till kvinnliga chefer inom produktionen. Slutsatserna har dragits utifrån ett relativt litet antal deltagare men då vi anser att respondenternas svar i hög grad har stämt överens med de teorier och tidigare forskning som vi studerat anser vi att den interna validiteten är god. All empiri har hämtats från en och samma organisation vilket gör att studiens resultat inte blir lika generaliserbart och därmed översättbart till andra organisationer. Vi har inhämtat empiri på två av företagets verksamhetsorter för att få ett bredare perspektiv och hoppas därigenom att resultatet kan användas även inom organisationens övriga verksamhetsorter samt att studien till viss del även blir applicerbar på andra liknande organisationer. Vi har inriktat oss mot fordonsbranschen och det är svårt att avgöra i vilken grad studien kan appliceras på andra verksamhetsområden. I liknande branscher där kvinnor är i minoritet tror vi dock att studien kan vara till nytta.

Avgränsningar

Studios inriktning och omfattning diskuterades i ett tidigt skede med företaget. Vi diskuterade om studien skulle genomföras på global eller lokal nivå samt om studien skulle vara en jämförande studie mellan kvinnor och män eller om den skulle inriktas mot enbart kvinnor. På grund av tidsomfattningen kom vi överens om att studien skulle genomföras på lokal nivå med enbart kvinnor och därmed blev det inte aktuellt att göra en jämförelse. Till en början fanns en önskan från företaget att intervjua medarbetare i produktionen som ansågs

som talanger med en förhoppning om att bli framtida chefer. På grund av tidsomfattningen fick vi dock göra ytterligare en avgränsning och vi valde att fokusera på befintliga chefer på olika nivåer inom produktionen.

Resultat och analys

I detta avsnitt analyseras och tolkas det empiriska materialet med hjälp av den teori och tidigare forskning som presenterats. Med utgångspunkt i studiens frågeställningar presenteras inledningsvis upplevda hinder, för att därefter gå vidare till behov av stöd och slutligen rekryterings betydelse för kvinnors karriärutveckling.

Vilka hinder för karriärutveckling upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att det finns?

Ungefär hälften av de intervjuade kvinnorna upplever att det finns hinder för karriärutveckling inom organisationen. De hinder som tas upp och som kommer att belysas nedan är; arv och traditioner, utanförskap samt arbete och familj. Även rekrytering och rekryteringsprocessen tas upp som ett hinder, men det kommer inte att behandlas här utan tas upp i den tredje frågeställningen.

Nej, absolut inte, tvärtom, jag tycker att man uppmanar ju hela tiden och försöker hitta tjejer och kvinnor som vill göra lite karriär då eller vad man ska säga.

För mig är det en gåta att de inte är fler kvinnliga chefer, jag har ju aldrig förstått det där.

Arv och traditioner

Några av de kvinnliga cheferna kan inte förstå varför det är så få kvinnliga chefer inom produktionen idag. En av dem menar att det kan handla om att industrin alltid har förknippats med män och att män är det självklara valet i ledande positioner. En annan respondent är inne på samma spår då hon menar att arv och traditioner kan ses som ett hinder då ledaren förväntas vara på ett speciellt sätt. De kvinnliga chefernas synpunkter stämmer överens med det West och Zimmerman (1987) samt Acker (1990) säger gällande att arbeten är uppdelade utifrån att vara antingen feminina eller maskulina. En av respondenterna menar att hon har väldigt få kvinnor i sin arbetsgrupp.

Det är inte många, en, två, tre... Ja tre kvinnor, 3 av 36.

Respondenten menar dock att det inte är så konstigt eftersom hennes underställda arbetar med vad hon menar upplevs som manliga arbetsuppgifter. Likt en av Ackers processer som bidrar till doing gender har respondenten föreställningar om att arbetsuppgifterna ses som manliga, vilket förstärker uppfattningen om vad som är manligt respektive kvinnligt. De kvinnliga chefernas resonemang stämmer även överens med Ackers idéer om att organisationsstrukturen har sitt ursprung i det manliga vilket gör att kvinnor hamnar i skymundan.

En annan orsak till att de kvinnliga cheferna inte kan förstå varför det inte finns fler kvinnliga chefer kan sammankopplas till det Moss Kanter (1993) säger gällande att en kvinna som skapat en maktposition inte längre representeras som en könskategori utan som en individ med makt. Organisationer är inte könsneutrala (Acker, 1990) och det är något som vissa av respondenterna har uppmärksammat, medan andra inte förstår varför det är som det är. Att det inte finns fler kvinnliga chefer behöver således inte bero på någon individ utan handlar snarare om genusstrukturen i organisationen, vilken hänger samman med arv och traditioner.

Att kvinnor överlag är i minoritet i organisationen ser en av respondenterna som ett hinder och tror samtidigt att ju färre kvinnor som finns representerade desto färre kvinnor söker sig dit. En anledning till att det är så få kvinnor på företaget kan däri genom ha att göra med att de inte lockas till att arbeta i en mansdominerad bransch där det kan vara svårt att ta sig fram. Respondenten tror därför att en mer balanserad könsfördelning skulle bidra till att fler kvinnor söker sig till företaget. Respondenternas upplevelser liknar Moss Kanters (1993) beskrivning av fenomenet Token som innebär att kvinnor i minoritet blir representanter för en kategori istället för att ses som individer. För att kvinnor ska lockas till företaget kanske fördelningen därmed behöver bli mer balanserad.

Några av respondenterna talar om att det finns en jargong på företaget och en av dem berättar om en manlig chef som använder uttrycket ”Jaha gubbar” då han inleder möten eller liknande, trots att flera kvinnor närvarar i rummet.

Vi sitter inte på ett möte och petar näsan heller, asså det får, vissa saker får man helt enkelt skärpa till sig med, och förstå att man har ett ansvar och en roll att fylla och sköta, men det blir ju ett sånt beteende ger ett ok i leden under. Då blir det ännu svårare för oss att komma åt.

Respondenten tycker att cheferna ska föregå med gott exempel och därmed sluta upp med jargongen och de invanda mönstren. Genom att använda uttryck som ”jaha gubbar” bekräftas återigen ledarskapet som något manligt och utelämnar således kvinnor (West & Zimmerman, 1987). Uttalandet bekräftar även Ackers (1990) resonemang om att interaktionen inom och mellan könen kan skapa utanförskap samt att symboler som bekräftar ledarskap som något manligt förstärks. Det bidrar således till att upprätthålla och reproducera genusstrukturen och könsskapande processer i organisationen. Att föregå med gott exempel skulle inte ändra genusstrukturen över en natt men för att gå mot en mer jämlik organisation krävs ansträngningar och aktiva val då doing gender enligt West och Zimmerman (1987) inte är ett fenomen som kommer att försvinna eller minska av sig självt utan är en ständigt pågående process.

Utanförskap

En av respondenterna upplever att hon ibland känt sig utanför även om det kan vara svårt att sätta fingret på exakt vad det är. Detta är något som flera respondenter tagit upp och det verkar snarare röra sig om en känsla än om en konkret aktivitet eller handling. Könnsstrukturen och doing gender är så djupt inrotat och handlar som beskrivits ovan om strukturer snarare än om konkreta handlingar och är därför svårt att se med blotta ögat (West & Zimmerman, 1987). Två av de kvinnliga cheferna berättar dock om liknande tillfällen då de känt sig utanför. De menar att det har förekommit på konferenser med till exempel ledningsgrupper, om än vid ytterst få tillfällen, att de manliga kollegorna har badat bastu eller gjort någon liknande aktivitet där kvinnorna inte haft tillträde. Vid dessa tillfällen har diskussioner ägt rum som kvinnorna inte har kunnat ta del av.

Jag brukar skratta åt det ibland när man tänker tillbaka, när man har varit iväg på konferenser och såhär, och så är man ensam, och det ska alltid bastas och liksom ah okej då, vi ses om några timmar, här sitter jag. Sådana tillfällen är det ju.

En annan respondent beskriver sin upplevelse vid ett liknande tillfälle:

Så åker man iväg på nånting och så, sen är det såhär, männen går in där och bastar och kvinnorna går in, ja du vet så. Så snackas det på där i omklädningsrummet eller vad det kan vara och det är primärt där kollegorna har varit och sen ba aha kul, vad har ni snackat om då? Nu är jag inte med liksom, nu är jag lost. Men jaja, det tog vi därinne eller det löste vi där. Man är inte med liksom.

Detta är ytterligare exempel på hur interaktionen inom och mellan de olika könen bidrar till att skapa utanförskap (Acker, 1990). I enlighet med Lindgren (1996) kan det vara så att de kvinnliga cheferna formellt uppfattas som en del av gruppen då de faktiskt innehar chefpositioner, men att de inte har blivit fullvärdiga medlemmar eftersom det kan finnas homosociala relationer och beteende mellan männen i gruppen som de inte blivit en del av. Upplevelsen om utanförskap kan således bero på att de inte känner sig som fullvärdiga medlemmar i ledningsgruppen då de utestängs från diskussionerna.

Några av de kvinnliga cheferna upplever att de ibland inte blir lyssnade på i samma utsträckning som männen, i arbetsrelaterade situationer såsom möten eller andra diskussioner. En av dem upplever att det emellanåt kan vara svårt att göra sig hörd som kvinna och att hon exempelvis måste hänvisa till standarder och regler för att bli lyssnad på. Hon upplever att hon ofta blir tillfrågad av männen, men att hon ibland får frågor bara för sakens skull, och att hennes svar inte känns lika betydelsefulla som männens. Även detta kan ses som ett exempel på hur token kan visa sig i det dagliga arbetet och försämra ställningen för den som är i minoritet gentemot gruppen då den kvinnliga chefen upplever att hon måste hänvisa till fakta för att uppmärksammas (Moss Kanter, 1993). De kvinnliga chefernas upplevelse stämmer även in på Lindgrens (1996) resonemang om att inte känna sig som fullvärdig medlem i en grupp, då de har chefpositioner men ändå inte alltid blir lyssnade på av sina kollegor.

Arbete och familj

Det är endast en av de elva respondenterna som uppger familj och privatliv som ett hinder för karriärutveckling. I samband med detta lyfter respondenten bland annat arbetstiderna, som innebär skiftarbete, som ett problem.

Asså jag skulle ju aldrig kunna ta ett ledarjobb på fyr-skift till exempel i dagsläget. Asså jag skulle inte göra det. På grund av privata situationer.

Respondenten arbetar idag två-skift och menar att om fyr-skift var ett krav skulle hon behöva välja bort den ledande positionen på grund av privata skäl. Dock är det flera av respondenterna som menar att familj och privatliv inte är något hinder, utan att det är en prioriteringsfråga. Undersökningen om den svenska makteliten visar att kvinnorna och männen i studien har olika livsvillkor och att kvinnan är den som tar störst ansvar för familjen (Jordansson, 2006). Under intervjuerna framkommer det att flera av kvinnorna har klivit upp på en chefsposition först efter att deras barn har blivit större, och att de istället har arbetat i andra roller och ibland på andra arbetsplatser när barnen varit små.

I början så valde jag bort mitt jobb väldigt mycket på grund av mina barn, barnen var ju små så... eh, jag tror aldrig att jag skulle göra det här för fem till sex år sedan.

Konstruktionen av symboler och föreställningar om att männen ska satsa på arbetet och göra karriär medan kvinnorna ska ansvara för familjen förstärks därmed och bidrar till att upprätthålla och reproducera könsskapande processer (Acker, 1990). Detta ligger även i linje med respondenternas prioriteringar, men de har dock inte lagt karriären helt åt sidan utan istället valt att satsa på den i ett senare skede i livet. En annan respondent som varit chef även när hennes barn varit små uttrycker sig på följande sätt:

Du kan ju inte göra allting som du vill samtidigt, det kan man ju bara konstatera, och sen, det var ju ganska kämpigt när man var småbarnsmamma och chef samtidigt.

Respondenten har sett sitt liv som olika projektfaser där småbarnsåren varit en del av det och menar vidare att hon har fått offra andra delar under en period. Respondenten menar att hon har satsat på både familjen och arbetet och har därmed behövt prioritera bort sig själv och sin ”egen tid”. Respondentens erfarenheter delas även med kvinnorna i Wahls (1992) studie och hon framhåller att livsmålet för kvinnor ofta handlar om att få till alla delar av livet till en helhet, vilket innebär att de behöver prioritera vissa delar. Karriären är en av alla delarna i livet men blir värdefull först när den kan kombineras med de andra delarna (Wahl, 1992). Då respondenten upplevde att hon fick offra vissa delar under en period kan det tolkas som att

hennes dåvarande chefsroll inte var tillräckligt anpassad för att både arbeta och ta hand om familjen. Acker (1990) menar att kvinnor ofta befinner sig längre ner i hierarkin eftersom de har delade åtaganden medan männen befinner sig på högre positioner då de inte har samma ansvar för familjen utan lägger mer fokus på arbetet. Respondenten hade ändå en chefsroll och på grund av konstruktionen av könsmönster, som delar upp män och kvinnor i hierarkier, kan chefsrollen ses som maskulin. Eftersom män vanligtvis inte har lika mycket ansvar över familjen kan det vara så att det tidigare inte har funnits något behov av att anpassa chefsrollen till familjelivet. Respondenten menar att det under en period var kämpigt med både familj och chefsposition, men att det sedan blev bättre. Detta kan dels ha att göra med att hennes barn blev äldre men också att chefsrollen blev mer flexibel genom exempelvis att bärbara datorer införskaffades.

De intervjuade kvinnorna verkar inte tycka att det är konstigt att sätta familjen i första hand och anpassa arbete och karriär därefter. Göransson (2006) menar att det faktum att kvinnorna anpassar sig kring familjelivet bidrar till att det blir svårt att förändra och luckra upp kopplingen mellan makt och manlighet då kvinnorna fortsätter att anpassa sig till det. Alla utom en av de kvinnor som intervjuades menar att de har gjort aktiva val och prioriterat familjen framför arbetet. Underliggande strukturer och föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt kan därigenom ligga till grund för att kvinnorna har valt som de har gjort och därmed prioriterat familjen framför arbetet (Acker, 1990).

Vilket stöd upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att de behöver för att ta nästa steg i karriären?

Samtliga respondenter uppgav att stöd, av olika slag, är en central del för om de väljer att ta nästa i karriären steg eller inte. De former av stöd som kommer att behandlas nedan är stöd från chef, kollegor och familj samt nätverk och mentorskap.

Stöd från chef, kollegor och familj

Samtliga respondenter har regelbundet formella möten med sin närmsta chef för att bland annat diskutera framtidsplaner och den personliga utvecklingen. Respondenterna menar att

chefen har en viktig roll, både för att trivas i arbetet och som en förutsättning för att söka sig vidare till en annan roll inom organisationen, genom att visa tilltro och uppmuntran. För att ta nästa steg och byta jobb är det därför viktigt att de vet att de kommer få en bra chef även i sin nya roll. Även kvinnorna i studien om olje- och gasindustrin lyfte stödet från sin närmaste chef som mycket viktigt för att komma vidare i karriären (Williams m.fl., 2012). Förutom stöttning från chefen lyfter respondenterna att stöd från kollegor är viktigt då de gärna vill ha någon att bolla med och som peppar dem. En av de intervjuade kvinnorna upplever att kvinnor i allmänhet är mer försiktiga och sämre på att framhäva sig själva, vilket gör att de behöver mer stöd än män för att ta sig fram. En annan av de kvinnliga cheferna bygger vidare på detta resonemang och menar att det kan vara tufft och utsatt att som kvinna arbeta i en mansdominerad organisation och att det då behövs extra stöttning för att ta ett kliv på karriärstegen. Jordansson (2006) menar att det för männen ses som en självklarhet att arbeta och göra karriär vilket gör att de därför inte behöver stöd i samma utsträckning som kvinnor. Så länge fordonsindustrin är mansdominerad och det inte är en självklarhet att kvinnor ska göra karriär kommer de således att behöva mer stöttning än män. Återigen handlar det om föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt, och att chefsroller ses som maskulina snarare än feminina. Organisationen reproducerar omedvetet den rådande genusstrukturen vilket bidrar till att doing gender i princip är omöjligt att komma ifrån så länge dessa föreställningar finns kvar (Acker, 1990, West & Zimmerman, 1987).

Stöd hemifrån och från familjen har också visat sig vara av betydelse för de kvinnliga cheferna och deras karriärutveckling. En av respondenterna menar att stödet hemifrån har varit till stor hjälp, och att hon antagligen inte hade varit i den positionen hon är i idag om hon inte hade fått det stöd som hon har fått.

Jag hade nog inte tagit det klivet heller att bli ledare om jag inte hade blivit påhejad hemifrån. Så det var ju också en avgörande faktor då.

En annan respondent menar att de olika kliven hon tagit i karriären på olika sätt har påverkat situationen hemma och att det därför har varit viktigt att besluten tagits gemensamt i familjen. De flesta får fullt tillräckligt stöd hemifrån och ser det dessutom som en självklarhet. Jordansson (2006) lyfter precis som respondenterna att stöd från familjen är viktigt för kvinnor som vill göra karriär. När en kvinna gör karriär kan det innebära att hon tar mindre

ansvar i hemmet vilket gör att uppbackning hemifrån blir viktigt. Något som är gemensamt för samtliga kvinnor i studien är att de alla uppger att de fått stöd hemifrån samt att alla innehar en chefsposition, om än på olika nivåer i hierarkin. En bidragande faktor till att de innehar en chefsposition idag kan således vara att de fått stöd hemifrån. Om de inte hade haft stöd hemifrån är det inte säkert att de hade haft den positionen de har idag.

Nätverk

Majoriteten av respondenterna hade en positiv inställning till nätverk och var själva aktiva i dem, men i olika grad. En av de kvinnliga cheferna tror att kvinnor över lag måste förstå vikten av att skapa nätverk och menar att även om det inte leder till ett jobb direkt är det värdefullt att investera i.

Om man förstår vikten av att skapa nätverk, tror jag, oavsett, det kanske inte leder till ett jobb inom de närmaste fem åren, men nån gång kanske passar, och den tror jag man inte ska förkasta.

Resonemanget kan jämföras med studien om den svenska makteliten där Göransson (2006) lyfter att kvinnorna i undersökningen ser fler svårigheter med att ta sig till toppen än vad män gör. Med bakgrund i detta framhåller hon vikten av nätverk, då personer till högt uppsatta chefspositioner ofta rekryteras genom nätverk och personliga kontakter. En annan av de kvinnliga cheferna upplever att kvinnor i synnerhet behöver engagera sig i nätverk och knyta till sig professionella kontakter för att komma vidare i karriären. Trots att många av de kvinnliga cheferna var aktiva i nätverk är det inte säkert att de innehar rätt kontakter vilket Engdahl och Larsson (2011) menar är sådana kontakter som kan hjälpa till att ta ett steg i karriären. Kvinnorna på företaget har förmodligen inte få personliga kontakter och därmed inget litet socialt kapital, det handlar snarare om att ha rätt kontakter och rätt socialt kapital som är värdefullt för karriärutvecklingen. Det sociala kapitalet handlar om många olika typer av kontakter, inklusive sociala relationer med vänner, men för att kunna klättra på karriärstegen behöver kvinnorna ha i åtanke att knyta till sig rätt typ av kontakter som kan hjälpa dem fram, vilket kan vara olika typer av överordnade chefer. Det sociala kapitalet i form av vänner och kollegor på samma hierarkiska nivå är bra för att få stöttning men det bidrar inte i lika hög grad till framgångar i karriären. Då det är män som många gånger sitter på de högsta positionerna behöver kanske kvinnorna bli en del av de nätverken istället för att enbart inrikta sig på nätverk med kvinnor på samma nivå som dem själva. Om kvinnorna

skapar rätt typ av kontakter, som kan öppna dörrar för dem, skulle det sociala kapitalet kunna omvandlas till symboliskt kapital som i sin tur kan hjälpa till i karriären. En annan anledning till att kvinnor behöver professionella kontakter kan vara att kvinnor behöver större mängd rätt socialt kapital för att ta sig framåt i karriären eftersom organisatoriska hierarkier är påverkade av genus och ledarskap och därigenom förknippas med det maskulina (Acker, 1990). På detta sätt kan rätt socialt kapital, bland annat i form av nätverk, vara en förutsättning för att fler kvinnor ska göra karriär och nå toppen.

En annan fördel med nätverk och nätverksträffar som de intervjuade kvinnorna lyfter är möjligheten att få ta del av hur andra kvinnor har tänkt och agerat i olika situationer. En av respondenterna beskriver vad hon vill ta del av i ett nätverk på följande sätt:

Det skulle va roligt att ha nån kvinna kanske, som har kommit lite längre än jag själv. Hur har hon gjort, och vad har hon stött på för problem, eller hur har hon valt att tackla dem.

På företaget har det tidigare gjorts olika försök för kvinnliga nätverk, men det har oftast runnit ut i sanden efter en tid. Sedan ett år tillbaka finns ett nystartat nätverk på företaget som riktar sig till kvinnor, oavsett position, men ingen av de intervjuade kvinnorna har varit särskilt aktiv i det, även fast det finns stort intresse hos ett par av dem. Williams m.fl. (2012) lyfter dock att kvinnliga nätverk kan vara bra för att få stöttning men att det sällan hjälper kvinnor framåt i karriären då de mest kraftfulla nätverken består av män. Det är således inte säkert att det kvinnliga nätverket bidrar till karriärutveckling men det skulle ändå kunna vara betydelsefullt för många kvinnor genom att det kan bidra med förebilder och stöd. En av respondenterna menar att det ibland kan kännas som en belastning att lägga tid på nätverksträffar, och istället prioriteras arbetsuppgifterna i produktionen, vilket stämmer överens med hur flera kvinnor i Williams m.fl. (2012) studie resonerar då de prioriterar sina arbetsuppgifter framför nätverksträffar. Detta menar Williams m.fl. (2012) är att arbeta hårt istället för att arbeta smart och menar därmed att kvinnorna borde lägga större vikt vid nätverken för att värna om sin karriär. Respondenterna som inte var positiva till nätverk menar att de inte har något behov av det och bland dessa kvinnor fanns både de som var relativt nya i sina roller samt de som hade arbetat länge som chef. En av dessa kvinnor, som i dagsläget inte har något behov av nätverk, har kommit till insikt att det hade varit bra med nätverk eller liknande när hon var yngre och var i början av sin karriär.

Dels kanske jag har valt bort det många gånger, jag kan tänka mig att jag nog har valt bort det i livet när jag hade behövt det, om man säger i 35 års åldern, sådär. Då hade jag nog behövt det mer än nu.

Att få tillgång till rätt socialt kapital var således svårare när hon var i början av sin karriär än vad det är nu, vilket bekräftar både Göranssons (2006) samt Engdahl och Larssons (2011) resonemang om att rätt socialt kapital behövs för att göra karriär.

Mentorskap

I diskussionen kring nätverk lyfte flera respondenter vikten av mentorskap då den personliga kontakten många gånger är mer värdefull än den som sker i stora forum. Jordansson (2006) menar att mentorskap precis som nätverk bidrar till det sociala kapitalet och mentorskapet kan därför bidra till kvinnors karriärer. I intervjuerna framkom det att både de nya och mer erfarna cheferna efterfrågade mentorskap. Flera av dem önskade en kvinnlig mentor då det upplevs som lättare för kvinnor att förstå varandras perspektiv. I studien av den svenska makteliten var det dock vanligast att kvinnorna hade en manlig mentor (Göransson, 2006), vilket dock kan bero på att det är fler män än kvinnor i den absoluta toppen. För organisationer blir det en utmaning om samtliga adepter vill ha en mentor av samma kön. Dock kan det vara viktigt att fundera på vad syftet med mentorskapet är, exempelvis om det handlar om att få stöd eller om att skapa nya karriärvägar. Om mentorskapet ska användas för att främja förutsättningarna för karriärutveckling för adepten är det viktigt att mentorn kan bidra med rätt socialt kapital som adepten kan ha användning för i sin karriär genom att mentorn besitter en högre hierarkisk position (Engdahl & Larsson, 2011). De flesta respondenterna vill ha en mentor som inte har det direkta ledaransvaret eller jobbar i närheten av dem själva för att kunna lyfta alla tankar och idéer utan att behöva bekymra sig över konsekvenserna av samtalet.

Framtidsplaner diskuterar jag ju med min chef och så. Det jag kan känna och även om hon och jag har diskuterat det att jag skulle önska att det fanns någon typ av mentorskap, nån som inte jobbar i närheten av där jag jobbar, utan som jag kan prata med, det kan vara andra frågor, asså någon att bolla med.

Vidare menade respondenterna att det är viktigt att det finns en ömsesidighet mellan mentorn och adepten, vilket stämmer överens med Jordanssons (2006) resonemang om att mentorskap handlar om ett utbyte mellan mentorn och adepten. En erfaren kvinnlig chef som berättar hur

hon har gått tillväga är således inte att föredra utan det är snarare diskussionen och själva utbytet som respondenterna vill åt. Att hitta en bra matchning mellan adept och mentor är därför en viktig men inte helt enkel uppgift, vilket även en av respondenterna lyfter.

Jag har sökt med ljus och lykta, efter en mentor, kvinnlig sådan, helst, inom nån produktion så. Och har även fått tips, och även träffat. Men det är inte helt lätt, att få nån som matchar, eller som man känner att här kan vi ha ett utbyte.

Vilken betydelse upplever kvinnliga chefer inom produktionen i fordonsindustrin att rekrytering har för karriärmöjligheter?

Rekrytering upplevs som både ett hinder för karriärutveckling och något som företaget kan bli bättre på för att antalet kvinnliga chefer ska öka. Flera respondenter gav bilden av att det i de flesta fallen är män som rekryterar, och att de i sin tur väljer att anställa män framför kvinnor.

Bredda rekryteringsbasen

Ett hinder för oss är ju att vi fortfarande har för många män som sitter och rekryterar och risken finns hela tiden att man rekryterar någon som ligger nära en själv.

En av respondenterna tycker inte att det är särskilt konstigt att män rekryterar män, då hon tror att den som rekryterar, oavsett om det är en man eller kvinna, triggas av det som är bekant och som denne känner igen. Det är därför ingen tillfällighet att de som anställs liknar dem som rekryterar, det vill säga att till exempel 35-åriga män anställer andra män i samma ålder. Det respondenten upplever stämmer överens med Moss Kanters (1993) idéer gällande homosociala relationer mellan män, vilket gör att män rekryterar andra män. Att män rekryterar varandra förstärker doing gender och fortsätter även att upprätthålla och reproducera den maskulina genusstrukturen som redan råder (Acker, 1990, West & Zimmerman, 1987). Flera av respondenterna menar att de som rekryterar måste vara mer öppna och våga tänka utanför boxen för att inte missa ”guldorn” bara för att de inte passar in i den traditionella ramen. Att gå efter samma mall som de alltid har gjort kan göra att många kvinnor faller bort. Istället krävs ett öppet sinne och en vilja att skapa en mixad grupp.

Samtidigt lyfter en annan av respondenterna att det måste ställas krav på de som rekryterar och att dessa ska hålla sig till de ramar som ges. För om de ändå inte efterföljs spelar det ingen roll vilka mål och policys som företaget sätter upp. Ett par konsekvenser av att exkludera kvinnor som lyfts upp är att mycket kompetens går till spillo samt att rekryteringsbasen blir väldigt liten. Moss Kanter (1993) menar att cheferna blir som kopior av varandra och att de individer som ses som annorlunda i jämförelse med normen stängs ute från de höga positionerna. Detta innebär att kvinnorna stängs ute och rekryteringsbasen blir smal. Män måste aktivt välja att sluta rekrytera varandra och istället släppa in kvinnor för att rekryteringsbasen ska bli bredare och att det därmed ska bli fler kvinnliga chefer. Flera av respondenterna påpekar att de har en negativ inställning till kvotering men att det ändå kan vara nödvändigt för att nå upp till en jämnare könsfördelning. En av de intervjuade kvinnorna ger ett exempel på hur företaget kan arbeta med att få in fler kvinnor till chefspositioner:

Om jag får in 40 ansökningar på en tjänst och jag väljer att bara få dem från kvinnor, så behöver jag inte ens titta på de män som har sökt tjänsten. Det är inte möjligt att det inte finns en bland de här 40 som är tillräckligt bra.

Respondenten menar att en ny medarbetare eller chef ska väljas på grund av sin kompetens men att den som rekryterar också bör välja att aktivt mixa gruppen. I media diskuteras ofta kvotering ur ett individperspektiv men det kan också vara ett sätt att öppna rekryterarnas ögon och synliggöra kompetensen hos en grupp, exempelvis kvinnor. Kvotering skulle således kunna vara ett verktyg för att bryta den homosociala reproduktionen och även för att belysa görandet av kön som ständigt pågår i organisationer.

En av de kvinnliga cheferna säger att hon funderat över om hon nått glastaket inom funktionen där hon arbetar. Personen har sökt en ny tjänst på företaget som hon inte har fått. Respondenten pratar om att det har blivit några lediga tjänster vid omorganisationer men att samtliga har tillsatts av män i 35-årsåldern. Respondentens upplevelse verkar stämma överens med begreppet glastak som lanserats Morrison m.fl. (1987). Wahl (1992) menar att glastaket inte beror på personliga brister i egenskaper eller kompetens utan att det är ett hinder mot kvinnor som kategori. Om respondenten blivit nekad jobbet på grund av glastaket är det ingen som vet, men med tanke på det som sagts innan om rekrytering kan glastaket ha påverkat rekryteringsprocessen. Morrison m.fl. (1987) menar att det osynliga taket motverkar kvinnor från att nå de högsta positionerna och för respondentens del, som har en chefsroll i dag, är

frågan om hon kan ta ytterligare ett kliv eller om hon faktiskt har nått glastaket och därmed inte kan kliva högre.

Sammanfattande diskussion och slutsats

Studien har syftat till att undersöka hur kvinnliga chefers förutsättningar ser ut för att göra karriär inom produktionen i fordonsindustrin. Denna studie bekräftar mycket av det som teorier och tidigare forskning kommit fram till, nämligen att organisationer reproducerar doing gender och därigenom upprätthåller skillnaderna mellan kvinnor och män (West & Zimmerman, 1987).

De kvinnliga cheferna upplever att det främst är män som sitter på rekryterande chefspositioner i dagsläget och att detta i sin tur kan bidra till försämrade förutsättningar för kvinnors karriärutveckling. Respondenterna menar likt Moss Kanter (1993) att män tenderar att välja män, eftersom de lockas av det som är likt dem själva. Den upplevda rekryteringsprocessen kan sägas bidra till konstruktionen av kön (Acker, 1990), genom att män hjälper andra män att komma högre upp i hierarkin medan kvinnorna kan ha svårt att komma vidare och således blir kvar längre ner. För att luckra upp den homosociala reproduktionen och på så vis skapa bättre förutsättningar för kvinnor att ta sig högre upp i hierarkin, kan ett alternativ vara att genom kvotering synliggöra kompetensen hos kvinnor som grupp och könskategori.

Respondenternas upplevelser pekar på att karriären inte är det enda som är centralt i livet. De intervjuade kvinnorna innehar alla en chefsposition och även om de strävar framåt så är det inte karriären som är det viktigaste utan snarare att få en balans i livet och att få allt att gå ihop. Flera av dem har prioriterat familjen framför arbetet och valt att gå upp på en chefsposition först efter att barnen blivit större. Tidigare forskning har även visat att det tyckts vara en självklarhet för män att göra karriär medan kvinnorna har större ansvar för hem och familj (Jordansson, 2006). Det finns således föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt, något som förstärks genom att både män och kvinnor anpassar sig till detta och gör val därefter (Acker, 1990). De som inte såg familjen som ett hinder för karriärutveckling, utan snarare som en prioritering kan på ett sätt bidra till att reproducera de rådande föreställningarna om att kvinnor ska ta större ansvar för familjen. Dock kan dessa föreställningar och symboler om manligt och kvinnligt vara en bidragande faktor till att kvinnorna faktiskt valde som de gjorde. De intervjuade kvinnorna menar att de gjorde egna val och prioriteringar, men

då könsmönstren är så djupt rotade kan det vara svårt att avgöra huruvida det faktiskt var egna val eller om de omedvetet blev påverkade av de underliggande strukturerna. Könsskapande processer och uppdelningen mellan vad som uppfattas som manligt respektive kvinnligt kan således påverka förutsättningarna för kvinnor att göra karriär.

De intervjuade kvinnorna upplever att det finns en jargong på företaget som emellanåt skapar en känsla av utanförskap, utan att de egentligen vet vad det kommer ifrån eller beror på. Interaktionen inom och mellan de olika könen kan leda till att de kvinnliga cheferna känner sig mindre viktiga än sina manliga kollegor på samma hierarkiska nivå. De kvinnliga cheferna upplever stundtals att de inte blir lyssnade på eller att deras svar inte ses som lika viktiga som männens, vilket i sin tur kan leda till en känsla av att vara underordnad. Även om de kvinnliga cheferna är fullvärdiga medlemmar, då de har en chefsposition, bidrar jargongen och interaktionen män emellan till att det kan vara svårt att som kvinna känna sig som en fullvärdig medlem (Lindgren, 1996). Den upplevda jargongen och utanförskapet kan grunda sig i underbyggda strukturer då Acker menar att organisationer över lag har sitt ursprung i det manliga. Genom att männen handlar och agerar så att kvinnorna inte upplever sig som fullvärdiga medlemmar motverkar de kvinnornas förutsättningar att ta sig uppåt i hierarkin. Beteendet tros handla mycket om invanda mönster och är således omedvetet då det grundar sig i underbyggda strukturer.

Konstruktionen av könsmonster, symboler och föreställningar samt interaktionen inom och mellan könen bidrar alla till att skapa könsidentiteter hos individer. Flera av de kvinnliga cheferna har svårt att förstå varför det inte finns fler kvinnliga chefer och en anledning till detta kan vara de könsskapande processerna. Genom processerna skapas och upprätthålls skillnader mellan kvinnor och män, som i sin tur bidrar till att kvinnor och män identifierar sig olika. Exempelvis att chefskap och karriär ses som maskulint medan omsorg för hem och familj som feminint. Trots att vi i Sverige har kommit långt i jämställdhetsarbetet finns det fortfarande starka föreställningar om vad som är manligt och kvinnligt. Detta tyder på att de underliggande strukturerna är mycket starka och att det krävs en hel del arbete för att komma ur de könsskapande processerna då dessa reproduceras utan att vi egentligen är medvetna om det. Görandet av kön kan följaktligen påverka kvinnors förutsättningar för karriärutveckling negativt. Å andra sidan uppger kvinnorna i studien att stöd från chef, kollegor och familj samt

nätverk och mentorskap kan bidra till att förbättra deras egna, samt andra kvinnors, förutsättningar för att göra karriär. Genom att skapa rätt typ av socialt kapital, som öppnar dörrar och är av värde i den aktuella kontexten, kan det sociala kapitalet omvandlas till symboliskt kapital som därigenom kan bidra till att skapa bättre förutsättningar för karriärutveckling. Avslutningsvis kan konstateras att en anledning till att statistiken ser ut som den gör, med få kvinnliga chefer inom produktionen samt att kvinnor blir chefer senare i livet, skulle kunna bero på görandet av kön i samhället såväl som i organisationen.

Förslag på vidare forskning

För att undersöka kvinnors förutsättningar för att göra karriär ur ett annat perspektiv, hade det varit intressant att undersöka hur framtida potentiella ledare samt medarbetare i linjen ser på sina karriärmöjligheter.

Det skulle även vara intressant att i en studie med liknande frågeställningar jämföra kvinnliga och manliga chefers förutsättningar att göra karriär för att se om deras upplevelser liknar varandra respektive skiljer sig åt.

Reflektioner

Studien kan ge organisationer och HR-avdelningar förståelse för hur kvinnliga chefers förutsättningar för karriärutveckling ser ut. Vid jämställdhetsarbete, karriärplanering och rekrytering är det bra att ha i åtanke att organisationer inte är genusneutrala utan påverkas av doing gender (Acker, 1990, West & Zimmerman, 1987). Då HR-avdelningen i en organisation ofta ansvarar för att ta fram policys, standarder och rutiner för hur man ska arbeta med ovanstående områden är det viktigt att ha förståelse för hur underliggande strukturer påverkar kvinnors förutsättningar. Genom att få upp ögonen för de hinder som kvinnor ställs inför samt vilket stöd de behöver för att ta sig över dem kan HR skapa bättre förutsättningar för en mer jämlik könsfördelning i ledande positioner.

Rekommendationer

Under arbetets gång har vi uppmärksammat flera områden som företaget är duktiga på att arbeta med och som de bör fortsätta med. Företaget har till exempel satt upp ett mål för att få en mer balanserad chefsfördelning, vilket är ett tydligt mål som visar vad företaget eftersträvar och vill uppnå. Något som tagits upp av flera respondenter är att det är viktigt att börja underifrån genom att redan i skolorna marknadsföra företaget som en bra arbetsplats för både tjejer och killar. Detta är också något som företaget gör och vi vill gärna uppmuntra till att fortsätta med denna satsning. Ytterligare en del som företaget i dag gör bra är de formella mötena som respondenterna har med sina respektive närmaste chefer. Respondenterna upplever att de får bra stöd från sina chefer och att de blir uppmuntrade till utveckling.

Här nedan följer rekommendationer till företaget som har uppkommit i samband med studiens analys av empiri och teori. Framförallt är det tre områden som vi anser att företaget bör utveckla och arbeta med för att förbättra kvinnliga chefers förutsättningar för karriärutveckling. De tre områdena är kultur och jargong, rekrytering samt nätverk och mentorskap.

Respondenterna har lyft att det finns en viss jargong på arbetsplatsen som inte är till deras fördel. Den kultur som råder, inklusive jargongen, är inte alltid medveten och är inte heller menad för att någon ska ta skada av den, men det påverkar kanske mer än vad man tror. För att komma till rätta med detta, tror vi att företaget behöver börja i ledningsgruppen och där sätta riktlinjer för vad slags beteende som är okej och vad som inte är det. Dessa riktlinjer måste självklart efterlevas av samtliga medlemmar i ledningsgruppen, eftersom deras beteende smittar av sig på övriga chefer och medarbetare. För att locka fler kvinnor till en chefsposition är det viktigt att visa att de kvinnliga cheferna är lika mycket värda som de manliga, och att de har lika stort utrymme för att göra sig hörda. Att lyfta frågan och föra en diskussion kring ämnet i de mindre chefsgrupperna kan vara en god idé för att uppmärksamma problemet.

Under intervjuerna har det framkommit att det överlag är män som sitter på rekryterande positioner. Eftersom det finns en risk att den som intervjuar väljer en person som liknar en själv rekommenderar vi att företaget, i den mån det är möjligt, har en man och en kvinna

närvarande vid rekryteringssammanhang. De kvinnliga cheferna anser att de som rekryterar på företaget behöver påminnas om fördelarna med mångfald och pekar på att rekryteringsbasen blir väldigt liten om exempelvis kvinnor utestängs.

Det är positivt att företaget har satt upp en målsättning för att uppnå en mer balanserad könsfördelning bland cheferna, men för att målet ska kunna nås krävs konkreta riktlinjer för hur det ska gå till. Vidare är det viktigt att de riktlinjer som finns efterföljs av samtliga chefer.

Vi har under studiens gång fått information om att företaget nu satsar på att bygga upp ett nätverk som riktas till kvinnor i alla delar av organisationen. Denna satsning tycker vi är bra men vill samtidigt passa på att ge några rekommendationer kring hur de kan fortsätta med arbetet. För att nätverket ska vara givande för kvinnorna, och för att många ska vilja engagera sig i det är det viktigt att det har ett tydligt syfte så att kvinnorna förstår vad de har att vinna på att medverka i nätverket. Om nätverket finns till för att skapa bättre förutsättningar för karriärutveckling för kvinnor borde kanske nätverket inte enbart rikta sig till kvinnor, då tidigare studier har visat att manliga nätverk är mer kraftfulla och av större värde för den som vill göra karriär. Att eftersträva nätverk som är mixade, med både kvinnor och män, kan därför vara ett alternativ som är värt att tänka över. Det finns även ett stort intresse för mentorskap och många av respondenterna efterfrågar hjälp med att få kontakt med en mentor. Detta är därför något som vi rekommenderar företaget att bygga vidare på. Om mentorn är manlig eller kvinnlig borde inte spela någon roll så länge som denne har en högre hierarkisk position än adepten. Vi tror även att företaget kan tjäna på att visa vilka karriärmöjligheter som finns internt, även utanför den avdelning som individen befinner sig i.

Referenser

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Blomquist, C., & Röding, P. (2010). *Ledarskap: personen reflektionen samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Dagens Nyheter. (2013). *Vilket är det bästa landet för kvinnor?* Hämtad 2015-05-18 från <http://www.dn.se/ekonomi/vilket-ar-det-basta-landet-for-kvinnor/>
- Engdahl, O. & Larsson, B. (2011). *Sociologiska perspektiv grundläggande begrepp och teorier*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Göransson, A. (2006). Maktens reproduktion. I A. Göransson (red.), *Maktens kön: Kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet* (s. 525-562). Nora: Bokförlaget Nya Doxa
- Göransson, A. (2006). Maktens självbild: karriärer och barriärer. I A. Göransson (red.), *Maktens kön: Kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet* (s. 499-523). Nora: Bokförlaget Nya Doxa
- Jordansson, B. (2006). Karriär och professionellt kapital. I A. Göransson (red.), *Maktens kön: Kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet* (s. 163-205). Nora: Bokförlaget Nya Doxa

- Lindgren, G. (1996). Broderskapets logik. *Kvinnovetenskaplig tidskrift, 1*, 4-14.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* New York: Basic Books.
- Moss Kanter, R. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Statistiska Centralbyrån. (2013). *Chefer i offentlig sektor efter typ av chef 2013*. Hämtad 2015-05-15 från http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Temaomraden/Jamstalldhet/Indikatorer/Jamn-fordelning-av-makt-och-inflytande/Representation-i-offentlig-sektor/Chefer-i-offentlig-sektor-efter-typ-av-chef-2011/
- Statistiska Centralbyrån. (2013). *Chefer i privat sektor efter typ av chef 2013*. Hämtad 2015-05-15 från http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Temaomraden/Jamstalldhet/Indikatorer/Jamn-fordelning-av-makt-och-inflytande/Representation-i-naringslivet/Chefer-i-privat-sektor-efter-typ-av-chef-2011/
- Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender and Society, 1*(2), 125-151.
- Williams, C. L., Muller C., & Kilanski K. (2012). Gendered Organizations in the New Economy. *Gender & Society, 26*(4), 549-573.

Bilagor

Bilaga 1 - Bakgrundsfrågor

Hej,

Vi heter Sara och Paulin och studerar på Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet. Vi har tillsammans med XXX kommit överens om att titta närmare på hur kvinnliga karriärvägar och utvecklingsmöjligheter ser ut på ert företag. För att vi ska kunna utföra undersökningen hoppas vi att du vill hjälpa oss genom att medverka i den inplanerade intervjun v.15.

Under intervjun kommer vi att ställa frågor om vad som har fått/får dig att ta nästa steg i karriären som chef samt hur företaget kan arbeta för att få en mer balanserad könsfördelning bland chefer.

För att få ut så mycket som möjligt av intervjun skulle vi föredra att spela in intervjun (endast ljud), detta är inget som kommer föras vidare, utan endast något som vi kommer att ta del av. Allt som sägs under intervjun är anonymt och kommer att behandlas konfidentiellt genom att de inte kunna härledas till dig som enskild individ. Deltagande är frivilligt och det går när som helst att avbryta sin medverkan i undersökningen.

Varje intervju beräknas vara 45 minuter. Eftersom vi tror att tiden kommer att gå snabbt hoppas vi att du har möjlighet att svara på dessa bakgrundsfrågor och mejla dem till Sara så snart som möjligt.

Vänliga hälsningar
Sara och Paulin

Namn:

Ålder:

Antal anställningsår på företaget:

Gymnasieutbildning:

Eventuell vidareutbildning:

Bilaga 2 - Intervjuguide

Karriär

1. Beskriv kortfattat ditt yrkesliv.
2. Beskriv kortfattat din nuvarande befattning.
3. Hur har du fått den roll som du har idag?
4. Tas hela din kompetens till vara i din nuvarande befattning? Utveckla!
5. Tycker du att du har uppnått en position som svarar mot det du har satsat på i din karriär? Utveckla!
6. Vad är viktigt för dig när du ska ta nästa steg i karriären/byta jobb?
7. Karriär kan betyda olika saker för olika människor. Beskriv vad du menar med karriär.
 - a. Tycker du själv att du gjort karriär?
 - b. Vad vill du uppnå?

Anställningsvillkor

8. Upplever du att det finns några svårigheter eller hinder, för karriärutveckling? Utveckla!
9. Vilka faktorer är viktiga för att du ska trivas i ditt arbete?
10. Hur kan vi få fler kvinnor som söker chefsjobb?
11. Vilka aktiviteter skulle du vilja se som främjar kvinnors karriärutveckling?

Stöd och nätverk

12. Diskuterar du dina framtidsplaner med någon? Utveckla!
 - a. Vilken typ av stöd får du?
13. Vilken stöttning skulle du vilja ha för att ta nästa steg i karriären?
14. Stödjer du själv, på olika sätt, andra kvinnor på ditt jobb i deras karriärutveckling?
15. Är du aktiv i något nätverk? På eller utanför företaget?

Genus

16. Hur upplever du att det är vara kvinna i en mansdominerad organisation?
17. Har du någon gång upplevt dig ”utanför” på grund att du är kvinna? Utveckla!

Avslutande kommentar:

Är det ok att vi kontaktar dig i efterhand om vi behöver något kompletterande svar?